

GROUPE KUDELSKI

RAPPORT ANNUEL

2010

60
YEARS
OF INNOVATION
1951-2011
NAGRA
KUDELSKI GROUP

POINTS FORTS

1

**SOLIDE PERFORMANCE DU GROUPE
DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE**

2

**PROFITABILITÉ OPÉRATIONNELLE
EN HAUSSE DE 50%**

3

**STRATÉGIE D'EXPANSION METTANT
L'ACCENT SUR LES MARCHÉS ÉMER-
GENTS**

4

**LANCEMENT D'UN PROGRAMME
D'AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ
COMPRENANT DES INITIATIVES DE
RÉDUCTION DES COÛTS POUR TOUS
LES SECTEURS**

5

**RÉNOVATION DE L'ACTIVITÉ
MIDDLEWARE & PUBLICITÉ**

6

SUCCÈS EN OVER-THE-TOP ET CÂBLE US

7

**LES TECHNOLOGIES KUDELSKI SERVENT
PLUS DE 120 OPÉRATEURS MAJEURS
DANS LE MONDE ET SÉCURISENT LES
CONTENUS TRANSMIS À PLUS DE
144 MILLIONS DE CARTES ET MODULES
ACTIFS**

CHIFFRES CLÉS

SOLIDE PERFORMANCE EN 2010

Le total du chiffre d'affaires net et des autres produits d'exploitation du Groupe a augmenté de 7,6% à taux de change constants. Cette hausse est à la fois due à la croissance soutenue de la division TV numérique, affichant une augmentation des ventes de 6,8% à taux de change constants, et de l'apport ponctuel d'aides gouvernementales à la recherche. Cette évolution contraste avec celle, plus modeste, des segments Middleware & Publicité et Accès public, dont les croissances à taux de change constants sont de 0,5% et 2,1%.

C'est dans un environnement difficile que le Groupe Kudelski a évolué en 2010, caractérisé par la chute brutale des taux de change de l'euro et du dollar américain face au franc suisse. Pour l'euro, le taux moyen et le taux de fin d'année ont accusé une baisse respective de 8,6% et de 15,8%; pour le dollar américain, cette baisse a été de 4,2% et de 9,2%. Malgré cette évolution, le Groupe est parvenu à livrer un solide résultat opérationnel avant amortissements et pertes de valeur se montant à CHF 173,0 millions, soit le meilleur jamais atteint par l'entreprise. Le cash-flow opérationnel s'établit pour sa part à CHF 149,1 millions.

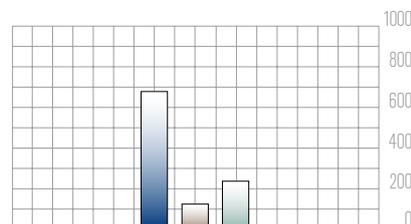
CHIFFRES CLÉS 2010

En millions CHF	2010	2009	Variation %
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	1 069,3	1 060,8	0,8%
OIBDA ¹⁾	173,0	137,8	25,5%
Résultat opérationnel	110,0	73,3	50,0%
Résultat net	66,7	51,1	30,5%

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

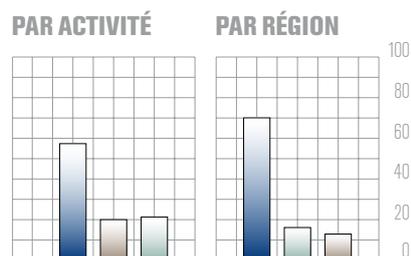
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR

En CHF '000	2010
TV numérique	684 477
Middleware/publicité	126 071
Accès public	224 624
Total	1 035 172



RÉPARTITION DES COLLABORATEURS

TV numérique*	58%	Europe	70%
Middleware/publicité	20%	Amériques	16%
Accès public	22%	Asie & Océanie	14%
Total	100%	Total	100%



* Comprend les effectifs Nagra Audio (23 personnes)
Effectifs du Groupe au 31.12.2010 : **3068**

PROFIL DU GROUPE

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

La télévision numérique est le «core business» du Groupe Kudelski. L'entreprise en est un leader mondial, avec des solutions de sécurisation et de contrôle d'accès assurant un niveau de protection optimisé sur l'ensemble de la chaîne de la diffusion des contenus, de leur création jusqu'à leur consommation. Les innovations du Groupe font continuellement évoluer l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique, permettant ainsi aux opérateurs de faire évoluer de façon proactive leur offre multimédia.

LA DIVISION ACCÈS PUBLIC

La division Accès public propose des solutions complètes, matérielles et logicielles, pour la gestion de l'accès à des parkings et, pour les personnes, à des installations de ski, des stades et des parcs d'attraction. Elle propose aussi une solution multifonctions pour la gestion de personnes s'adressant aux écoles, aux entreprises et aux établissements hospitaliers.

L'AUDIO

L'audio est l'activité fondatrice du Groupe Kudelski, qui a donné naissance il y a plus d'un demi-siècle à la marque Nagra, mythique pour ses enregistreurs destinés aux professionnels. Elle comprend également une gamme d'appareils high-end s'adressant aux audiophiles en quête de perfection.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE



ACCÈS PUBLIC



AUDIO



SOMMAIRE

01	MESSAGE AUX ACTIONNAIRES	P. 02
02	REVUE FINANCIÈRE	P. 04
03	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	P. 08
04	TÉLÉVISION NUMÉRIQUE	P. 14
05	ACCÈS PUBLIC	P. 24
06	NAGRA AUDIO	P. 28
07	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2010	P. 32
08	ANNEXES	P. 54

01 MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

L'année 2010 a été une année de contrastes pour le Groupe Kudelski. Malgré un environnement particulièrement instable, notamment avec la crise qui a sévi dans plusieurs pays de la zone euro et une appréciation spectaculaire du franc suisse, le Groupe Kudelski a connu un bon exercice 2010.

Pour l'ensemble de l'année, le Groupe Kudelski a réalisé un chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation de CHF 1,069 milliard, un résultat opérationnel de CHF 110 millions et un résultat net de CHF 66,7 millions.

Le Groupe a renforcé son positionnement en récoltant les fruits du modèle service établi durant les deux années précédentes. Il a en outre réussi à augmenter de façon organique sa base de cartes/modules actifs dans ce mode de plus de 15% pour atteindre 69,4 millions d'unités, assurant ainsi un important socle de revenus récurrents.

L'année 2010 a en outre été marquée par l'intégration complète de la société OpenTV au sein du Groupe et par le renforcement de l'équipe R&D dédiée aux activités de middleware et d'interface utilisateurs. Comme annoncé, les efforts nécessaires pour développer les prochaines générations de solutions interactives sont substantiels et nous attendons un retour à l'équilibre financier de cette activité dès l'année 2012.

Sur le plan stratégique, l'année écoulée a vu arriver les premiers éléments concrets de la convergence annoncée entre les secteurs de la TV numérique, des télécoms et de l'IT. Si cette convergence est parfois perçue comme un risque pour les opérateurs établis, elle n'en demeure pas moins une extraordinaire opportunité pour le développement de nouvelles générations de solutions, ouvrant aux consommateurs de nouveaux horizons.

Dans ce monde de convergence, la qualité des solutions et leur simplicité d'utilisation feront la différence. L'expérience accumulée durant cette dernière décennie par les différentes équipes du Groupe Kudelski aussi bien dans le domaine de la télévision que ceux des télécoms et de l'IT permet au Groupe de se positionner de façon privilégiée dans ce nouvel environnement. Les prix reçus dans le cadre de l'IBC 2010 et du TV Innovation pour les solutions de sécurité étendues « Persistent Rights Management » et « Next User Experience » ne sont que deux exemples de la capacité d'innovation du Groupe dans ce nouveau monde encore plus interconnecté.

La vitesse avec laquelle va se poursuivre l'évolution de ce nouveau « super écosystème » né de la convergence demandera des efforts soutenus de R&D dans les prochaines années – efforts que le Groupe est prêt à fournir.

L'évolution spectaculaire des possibilités induites par la convergence ne doit cependant pas masquer les autres opportunités qui se présentent. Alors que la croissance économique reste faible dans les pays développés, elle connaît une forte dynamique dans les marchés émergents.

Depuis plusieurs décennies, le Groupe Kudelski vise le marché global. Si, traditionnellement, les pays développés ont constitué l'essentiel des revenus du Groupe, cette situation est en train de changer de manière fondamentale. En effet, la part des pays émergents dans l'économie mondiale devient de plus en plus significative; l'accession de la Chine au rang de deuxième puissance mondiale illustre cette tendance.

Un autre exemple nous est donné par le Brésil, où le chiffre d'affaires de notre Groupe a réalisé une croissance de plus de 100% en 2010, faisant de ce

pays l'un des sept premiers marchés du Groupe. La tendance observée durant le deuxième semestre 2010 se poursuit en 2011 et a amené la direction du Groupe à prendre une série d'initiatives pour augmenter les revenus et améliorer la rentabilité. Les initiatives suivantes ont été déjà lancées :

- Evolution de la répartition géographique de nos équipes par la création d'une nouvelle unité de R&D en Inde et la montée en charge d'équipes en Chine et sur le nouveau site en Inde. Cette initiative vise à abaisser les coûts unitaires et permet de disposer d'une offre plus compétitive sur les marchés émergents.
- Mise en place d'une série de mesures de réduction des coûts, afin de contrebalancer l'évolution défavorable des taux de changes et mieux équilibrer la structure des coûts en fonction des sources de revenus. Concrètement, il s'agit de remplacer systématiquement des prestataires de service onéreux par des équipes de nos sites indiens et chinois.
- Revue systématique de notre portefeuille d'activités et, en fonction de la stratégie à moyen et long terme du Groupe, création, renforcement, fusionnement, cession ou discontinuation d'activités. De façon prévisible, le Groupe fera à l'avenir d'avantage appel à des partenaires stratégiques pour étoffer son offre dans les secteurs complémentaires à son core business.

En outre, les activités d'innovation seront développées de façon plus sélective et auront pour objectif de mieux mettre en valeur le potentiel du Groupe à moyen et long terme. Nous allons veiller à ce qu'à moyen terme, les revenus du Groupe évoluent plus rapidement que les coûts de R&D, ceci



afin d'améliorer structurellement notre rentabilité et d'augmenter notre compétitivité sur les marchés émergents.

L'année 2011 sera une année de défis pour le Groupe. Il devra intensifier ses efforts sur les marchés émergents et faire face aux effets de l'appréciation du franc suisse. Nous sommes préparés à ces défis et nous allons tout mettre en œuvre pour augmenter nos revenus tout en abaissant notre structure de coûts.

Enfin, l'année 2011 revêt une importance symbolique pour le Groupe puisqu'il fêtera son 60^e anniversaire.

Ce sont aussi 60 ans de culture d'entreprise qui privilégie l'innovation et qui a permis à notre Groupe de se réinventer plusieurs fois au cours des dernières décennies, faisant preuve à la fois de durabilité dans un environnement évoluant rapidement, et de flexibilité pour faire face aux nouveaux défis.

En fonction des résultats 2010 et des perspectives à moyen terme, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de Kudelski SA la distribution d'un dividende de CHF 0.30 par action au porteur et de CHF 0.03 par action nominative.

Au nom du conseil d'administration, je remercie nos clients, nos équipes et nos actionnaires pour leur confiance qui est notre meilleure source de motivation.

ANDRÉ KUDELSKI

02 REVUE FINANCIÈRE

C'est dans un environnement difficile que le Groupe Kudelski a évolué en 2010, caractérisé par la chute brutale des taux de change de l'euro et du dollar américain face au franc suisse. Pour l'euro, le taux moyen et le taux de fin d'année ont accusé une baisse respective de 8,6% et de 15,8%; pour le dollar américain, cette baisse a été de 4,2% et de 9,2%. Malgré cette évolution, le Groupe est parvenu à livrer un solide résultat opérationnel avant amortissements et pertes de valeur se montant à CHF 173,0 millions, soit le meilleur jamais atteint par l'entreprise. Le cash-flow opérationnel s'établit pour sa part à CHF 149,1 millions.

Le total du chiffre d'affaires net et des autres produits d'exploitation du Groupe a augmenté de 7,6% à taux de change constants. Cette hausse est à la fois due à la croissance soutenue de la division TV numérique, affichant une augmentation des ventes de 6,8% à taux de change constants, et de l'apport ponctuel d'aides gouvernementales à la recherche. Cette évolution contraste avec celle, plus modeste, des segments Middleware & Publicité et Accès public, dont les croissances à taux de change constants sont de 0,5% et 2,1%.

Solide rentabilité du Groupe pour 2010

Le total du chiffre d'affaires net et des autres produits d'exploitation pour l'exercice a augmenté de CHF 8,5 millions pour atteindre CHF 1 069,3 millions. La marge sur coût des marchandises (un élément pro forma non-IFRS) a quant à elle augmenté de CHF 69,9 millions pour atteindre CHF 809,1 millions. Par rapport au chiffre d'affaires total, cela correspond à une hausse de 6% à 75,7%, reflétant une marge pour le second semestre significativement plus élevée qu'au cours des années précédentes. La capacité du Groupe à défendre sa valeur ajoutée dans un environnement économique difficile et l'impact des effets bénéfiques sur la chaîne d'approvisionnement lui ont permis d'améliorer sa marge brute en dépit d'un contexte macroéconomique peu propice. Les marges 2010 bénéficient en outre d'aides gouvernementales pour le financement de l'innovation de CHF 29,8 millions, dont une allocation exceptionnelle liée aux travaux accomplis au cours des années précédentes et ne remplissant les critères de reconnaissance du chiffre d'affaires du Groupe qu'en 2010.

Les charges de personnel ont augmenté de CHF 28,4 millions par rapport à 2009, soit une croissance de 7,6%. Cette augmentation s'est principalement

produite au cours du premier semestre, où les charges ont augmenté de CHF 20,5 millions. Suite à l'acquisition complète d'OpenTV, le Groupe a considérablement renforcé ses activités dans le middleware par des engagements de personnel et en procédant à des transferts du segment de TV numérique. Il en est résulté une hausse de près de 150 équivalents plein temps dans le segment Middleware & Publicité. En 2010, l'effectif du Groupe a crû de 3,9%, passant à 3 068 employés.

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de CHF 6,3 millions par rapport à 2009, ce qui correspond à une progression de 2,8%. Les coûts incriminaux ont été générés au premier semestre, au cours duquel les autres charges d'exploitation augmentaient de CHF 6,6 millions, principalement en raison des frais d'avocat et de conseil, qui ont crû de 5,7 millions par rapport à 2009, à cause notamment d'une nouvelle provision de CHF 7,5 millions pour frais d'avocat et de procédures liés à des poursuites engagées par Echostar et d'autres entreprises (dont Nagrastar) contre NDS.

Le résultat opérationnel avant amortissements et pertes de valeur du Groupe s'élève à CHF 173 millions, soit une amélioration de CHF 35,2 millions par rapport à l'exercice précédent. Les amortissements et pertes de valeur ont été de CHF 63,0 millions. Il en résulte un bénéfice opérationnel de CHF 110,0 millions pour l'ensemble de l'exercice, soit une augmentation de 50% par rapport aux CHF 73,3 millions enregistrés en 2009.

A taux de change constant, le résultat opérationnel 2010 a augmenté de CHF 22 millions, se situant à CHF 132 millions. Le résultat opérationnel ajusté, déduction faite des autres produits d'exploitation exceptionnels et de la provision susmentionnés, s'élève à CHF 116

millions, correspondant à une progression de 58,3 % par rapport à 2009. Les charges d'intérêt de CHF 16,7 millions comprennent, outre les coûts relatifs à l'emprunt convertible, les charges d'intérêt afférentes aux prêts – désormais entièrement remboursés – destinés à financer l'acquisition d'OpenTV. Les autres produits (charges) financiers nets de CHF 16,7 millions proviennent essentiellement d'une perte nette de CHF 17,5 millions sur les taux de change, alors que la part de résultat des sociétés mises en équivalence comprend un gain de CHF 3,1 millions lié à la vente de la participation de 28% dans Ticketcorner. Globalement, le Groupe a généré un bénéfice net de CHF 66,7 millions pour l'ensemble de l'exercice, ce qui représente une hausse de CHF 15,6 millions par rapport à l'exercice précédent.

La TV numérique bénéficie d'un bon premier semestre

Les résultats du segment TV numérique pour l'ensemble de l'exercice ont profité d'un premier semestre très favorable, affichant une croissance à taux de changes constants de plus de 20%. Pour l'ensemble de l'exercice, le chiffre d'affaires s'est montré généralement stable, ce qui s'est traduit par une hausse de 6,8% à taux de change constants.

Suite à la croissance soutenue à deux chiffres des périodes précédentes, les ventes européennes en TV numérique ont ralenti, avec une progression de 6,4% à taux de change constants pour l'ensemble de l'exercice. La croissance du premier semestre s'affichait à 20,8%, tandis que les ventes du second semestre étaient inférieures à celles du premier semestre, après avoir été affectées de manière significative par la chute brutale de l'euro sur la même période. Les schémas saisonniers se sont également inversés par rapport aux exercices précédents, plusieurs clients ayant connu un premier semestre exceptionnellement fort.

Au premier semestre, le remplacement de la base de cartes à puce de Virgin Media a généré d'importants revenus. Les activités du Groupe en Italie se sont particulièrement bien portées durant cette même période, à la faveur de la croissance continue des cartes Mediaset Premium et des résultats soutenus des modules "Common Interface" de SmarDTV. Au second semestre, ces ventes ont considérablement ralenti. Le secteur du numérique terrestre espagnol, qui avait fortement contribué aux ventes de 2009 – les points de vente étant bien approvisionnés pour soutenir le lancement du numérique terrestre – a généré des volumes bien moindres en 2010. Enfin, les pays d'Europe de l'Est ont offert une image mitigée, certains opérateurs pâtissant d'un contexte économique plus rude au second semestre, avec un ralentissement de l'acquisition de nouveaux abonnés.

Sur le continent américain, les ventes de la division TV numérique ont crû de 12,1% en monnaies locales, le marché brésilien représentant le plus fort moteur de progression. Les chiffres d'affaires consolidés pour le Brésil ont plus que doublé pour atteindre 72,7 millions, avec près de 90% de ce chiffre pour la division TV numérique.

Enfin, en Asie, les ventes du secteur TV numérique ont été généralement stables par rapport à l'année précédente et sur les deux semestres, alors que le système d'accès conditionnel – métier de base du Groupe – affichait une solide croissance et que les modulateurs Abilis CMOS RF connaissaient un repli au second semestre, après de bons résultats au premier semestre.

Le bénéfice opérationnel du secteur TV numérique pour l'ensemble de l'exercice est passé de CHF 67,5 millions à CHF 129,5 millions, ce qui correspond à une hausse de 91,8% et une marge opérationnelle de 18,9%.

Dans l'ensemble, la rentabilité du secteur TV numérique a dépassé les objectifs, le système d'accès conditionnel continuant à réaliser une bonne performance. Ce segment profite en outre de la profitabilité accrue des nouveaux secteurs d'activité. Celle, en particulier, des activités Common Interface de SmarDTV a évolué favorablement par rapport à l'exercice précédent. Les autres produits d'exploitation ont considérablement contribué à la rentabilité du segment. Enfin, la mission de Quative a été redéfinie pour étendre ses solutions existantes de "Service Delivery Platform" au domaine du middleware. En conséquence, les résultats de Quative sont désormais intégrés dans le segment Middleware & Publicité.

Par ailleurs, le ralentissement européen évoqué précédemment a conduit à une réduction du volume de cartes livrées au second semestre par rapport au premier. La contraction des marchés numérique terrestre italien et espagnol a affecté au deuxième semestre les résultats du Groupe dans les activités numérique terrestre et Common Interface. En outre, le marché des semi-conducteurs du Groupe a décliné au second semestre tandis que celui de la TV mobile a confirmé sa contribution au chiffre d'affaires après les bons résultats du premier semestre.

Croissance et rentabilité contenues de l'Accès public

Dans un environnement difficile, l'Accès public a connu une croissance de 2,1% de son chiffre d'affaires à taux de change constants. Le chiffre d'affaires européen s'est contracté de 0,8% à taux de change constants, l'Italie et l'Allemagne étant les marchés où les performances ont été les plus faibles. Par ailleurs, le secteur Accès public a continué à développer ses activités hors d'Europe, enregistrant notamment une croissance à taux de change constants

de 37,9% sur le continent américain. Après une bonne année 2009, en raison notamment des systèmes d'accès livrés pour la Coupe du Monde en Afrique du Sud, les ventes consolidées des régions Asie/Pacifique et Afrique en 2010 ont enregistré un chiffre d'affaires en baisse de 9,2%.

En raison d'une marge brute moins élevée et de la croissance continue de la base des coûts opérationnels, le résultat opérationnel du segment Accès public a diminué de CHF 8,0 millions, passant à CHF 8,8 millions.

Restructuration du segment Middleware & Publicité

L'acquisition complète d'OpenTV ayant été finalisée début 2010, le Groupe a lancé un plan de restructuration centré autour de la reconfiguration de la roadmap produits. Ce programme a conduit à un accroissement des investissements en R&D destinés à accélérer le déploiement de la nouvelle génération de solutions middleware proposées par le Groupe. Associée à une croissance matérielle des effectifs, cette hausse des investissements a principalement eu lieu au premier semestre, entraînant une perte d'exploitation de CHF 6,0 millions. Par ailleurs, la rentabilité du segment a été soutenue par l'enregistrement de subsides non-récurrents destinés au soutien de la recherche. Au second semestre 2010, la perte d'exploitation a diminué à CHF 0,4 million, tandis que le développement de la nouvelle génération de solutions poursuivait sa progression comme prévu.

Dans ce contexte, la stabilité du chiffre d'affaires, qui a augmenté de 0,5% à taux de change constant par rapport à l'exercice antérieur, constitue un résultat satisfaisant. Comme pour le segment TV numérique, le chiffre d'affaires pour le continent américain a progressé, notamment à la faveur des bons résultats des opérateurs brésiliens.

Bilan et flux de trésorerie

Le total des actifs immobilisés a baissé de CHF 36,4 millions pour atteindre CHF 506,8 millions. Cette diminution provient principalement de la chute des actifs financiers et autres actifs immobilisés qui sont passés de CHF 97,0 millions à CHF 72,5 millions, le Groupe ayant vendu la plupart des titres en portefeuille et continué à amortir les coûts contractuels différés pour des actifs fournis aux clients en mode service dans le secteur de la TV numérique.

Les actifs circulants ont diminué de CHF 116,4 millions à CHF 598,6 millions. Les stocks sont restés assez stables, augmentant de CHF 3,4 millions pour atteindre CHF 85,7 millions, en raison notamment de la segmentation des plateformes de puces personnalisées destinées aux clients accès conditionnel. Les débiteurs s'améliorent toujours, avec une réduction de CHF 46,6 millions à CHF 245,5 millions. Les créances clients échues se sont améliorées de CHF 31,1 millions pour atteindre CHF 82,2 millions.

Les autres actifs circulants ont diminué de CHF 26,6 millions, notamment à la suite du remboursement en début d'exercice d'un prêt à Ticketcorner, anciennement société associée. La vente de Ticketcorner et le remboursement du prêt ont généré un flux de trésorerie d'un montant total de plus de CHF 30 millions. La vente de la plupart des titres en portefeuille a conduit à une réduction des actifs financiers à court terme de CHF 35,6 millions à CHF 2,1 millions. Les liquidités s'élevaient à CHF 199,0 millions à fin 2010.

Les capitaux propres ont baissé de CHF 5,0 millions, reflétant notamment les effets du rachat ("squeeze out") des intérêts minoritaires dans OpenTV constatés en capitaux propres. Les fonds étrangers ont baissé de CHF 147,8 millions, le

Groupe ayant remboursé la plupart des emprunts contractés pour l'acquisition d'OpenTV.

En 2010, le Groupe a généré un excellent cash flow opérationnel CHF 149,1 millions, en progression de CHF 13,9 millions par rapport à 2009. Le Groupe a consacré CHF 41,0 millions à des activités d'investissement, dont une recette de CHF 62,8 millions découlant de la cession d'actifs financiers, comprenant le remboursement du prêt Ticketcorner susmentionné, un investissement net de CHF 32,0 millions destiné à des acquisitions (principalement lié au rachat d'intérêts minoritaires d'OpenTV) et des dépenses en immobilisations nettes de CHF 71,8 millions. Enfin, CHF 108,7 millions ont été consacrés à des activités de financement, notamment par le remboursement des emprunts bancaires ainsi que la distribution d'un dividende de CHF 16,0 millions.

Perspectives

L'effet adverse des taux de change continuent d'affecter le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe. Les taux de change moyens du dollar américain et de l'euro des sept premières semaines de 2011 perdent encore 7% à 9% par rapport aux taux moyens de 2010.

Si ce climat devait persister le reste de l'année, le Groupe présenterait un chiffre d'affaires total en déclin pour 2011. Les résultats opérationnels seraient également touchés à hauteur d'un montant bien supérieur à 10 millions vis-à-vis de 2010.

Afin de contenir la conjoncture macroéconomique défavorable, le Groupe a lancé une série d'initiatives visant à améliorer la rentabilité dans chaque segment.

Pour le segment TV numérique, le Groupe va encore davantage développer ses activités dans les pays émergents.

A cette fin, il a créé une unité de vente spécialisée pour ces marchés avec des offres personnalisées. En outre, le Groupe remplace systématiquement les ressources extérieures de développement et d'ingénierie situées dans des régions à coûts élevés par ses propres ressources situées dans des lieux à coût modéré. Dans cette optique, une nouvelle unité d'ingénierie a été créée en Inde, comptant déjà 35 collaborateurs. Elle servira à la fois le segment de TV numérique et celui de Middleware & Publicité. Le Groupe espère recueillir les fruits économiques de ces initiatives en 2012. Les effectifs en Inde seront appelés à évoluer fortement en fonction des transferts de ressources extérieures.

Dans le segment Middleware & Publicité, le Groupe a commencé à restructurer sa roadmap produits avec l'acquisition à 100% d'OpenTV début 2010. Comme prévu initialement, les premiers résultats de ces efforts sont attendus dès 2012. Le Groupe a également annoncé que ses opérations dans le secteur de la publicité seraient organisées en une entité commune avec l'opérateur satellitaire coréen SkyLife. Cette entité va concevoir une plate-forme de publicité avancée révolutionnaire qui sera déployée initialement sur le marché coréen.

Enfin, le Groupe a lancé un programme de réduction ciblée des coûts dans le segment de l'Accès public, en vue d'abaisser les charges d'exploitation dès cette année.

03 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

En à peine plus d'une décennie, le Groupe Kudelski a profondément changé de visage, décuplant son chiffre d'affaires qui atteint aujourd'hui le milliard de francs. D'une entreprise qui, dans le domaine de la télévision à péage, se consacrait au cryptage et à la sécurisation des programmes destinés aux abonnés des opérateurs, il est devenu un acteur réellement global au fur et à mesure que se réalise la convergence numérique qu'il avait anticipée.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Un rôle innovant et fédérateur

L'entreprise évolue dans une industrie – celle de la télévision numérique – dont les frontières sont sans cesse repoussées. S'y trouvent réunis des acteurs de multiples secteurs – opérateurs TV, entreprises de télécom et fournisseurs de services Internet, entre autres – qui sont progressivement amenés à combiner leurs réseaux et leurs services afin d'offrir aux consommateurs une expérience numérique étendue. L'enjeu consiste en effet à permettre aux utilisateurs d'accéder aux contenus de manière intuitive, en passant d'un type d'appareil à l'autre – téléviseur, ordinateur, console de jeux, téléphone mobile ou tablette numérique – selon les désirs, les lieux ou les circonstances.

Cette évolution de la convergence vers le multiécrans entraîne de grands défis technologiques. Se pose ainsi aux opérateurs la question cruciale de la protection des contenus dont ils tirent leurs revenus. Il s'agit en outre de réaliser l'intégration de plateformes très différentes combinant dorénavant les réseaux satellitaires, terrestres, câblés, télécoms et IP à large bande. Enfin, il est essentiel d'offrir au consommateur une interface d'accès et de navigation cohérente et conviviale, pour lui permettre de profiter aussi simplement que possible du foisonnement de contenus qu'il se voit proposer aujourd'hui.

C'est à cette problématique complexe que le Groupe Kudelski apporte des réponses avec son ensemble de solutions, technologies et services fédérateurs, couvrant les besoins de bout en bout de l'écosystème.

Les opérateurs et les marchés au centre des préoccupations

La technologie et l'innovation n'ont de sens que si elles se traduisent, pour

les clients opérateurs, par un renforcement de leur position compétitive et un accroissement de leurs revenus. Ce qui implique de fixer avec un soin particulier le cadre et les objectifs des développements.

La recherche proactive des solutions optimisant le rapport coût/efficacité a constitué une priorité pour le Groupe Kudelski au cours des dernières années. Elle a amené l'entreprise à définir des lignes de solutions au plus près des intérêts du marché, en anticipant les besoins des opérateurs, qui ont été mis au centre de toutes les démarches. Cette approche a notamment conduit l'entreprise à concevoir des solutions différenciées selon qu'elles s'adressent aux marchés développés ou émergents. L'objectif est d'optimiser les solutions de façon à ce qu'elles soient les meilleures possibles dans chaque contexte particulier et, plus concrètement, de faire en sorte que tous les opérateurs bénéficient de la réponse la plus appropriée tant sur le plan technique qu'économique.

Avec la prolifération des services multimédias, multicontenus et multiplateformes s'accroît la complexité des infrastructures. En réponse à cette réalité, le Groupe Kudelski a élaboré des architectures systèmes d'une grande souplesse, faciles à intégrer dans des configurations existantes. Ses solutions sont rapides à déployer et simples à gérer tout en se prêtant à une multiplication aisée des offres commerciales. Ce sont là pour les opérateurs des atouts de première importance au moment où ils doivent choisir leurs équipements.

Profiter de la robuste croissance des pays émergents

Les marchés occidentaux, où le Groupe Kudelski est déjà fortement implanté, sont porteurs de nombreuses opportunités, amenées par la convergence numérique, l'évolution des technologies

et les transformations des modes de vie. Le passage de l'analogique au numérique dans le domaine de la télévision ainsi que celui de la définition standard à la haute définition représentent notamment un fort potentiel de croissance organique pour le Groupe Kudelski. L'avènement du numérique permet en effet au marché de la télévision à accès contrôlé de devenir un marché de masse générant d'importants volumes d'affaires. Il ouvre également des marchés qui, auparavant, n'étaient pas privilégiés par la pay-TV, tel que celui de la télévision numérique terrestre (TNT).

En outre, les pays émergents représentent un potentiel de croissance exceptionnel, particulièrement en Asie et en Amérique latine. Le Groupe Kudelski continue de renforcer sa présence dans ces zones depuis de nombreuses années. Il y dispose d'un réseau de filiales et y étoffe constamment ses forces commerciales. Il a ouvert en 2009, à Beijing en Chine, un centre de Recherche & Développement qui compte quelque 300 collaborateurs et permet à l'entreprise d'orienter ses nouvelles lignes de pro-

duits en fonction des besoins particuliers de ces régions. Mieux adaptées, techniquement et économiquement calibrées pour apporter la juste réponse à leur contexte d'utilisation, ces solutions reçoivent un excellent accueil de la part des opérateurs et contribuent aux récents succès remportés sur ces marchés, où le Groupe Kudelski a pu s'installer aux premières places.

Continuer de donner la priorité à l'innovation

Depuis 60 ans, l'innovation est au cœur de l'essor du Groupe Kudelski. L'entreprise y consacre des ressources importantes puisque près d'un quart de son chiffre d'affaires est réinvesti chaque année dans la recherche et le développement, ce qui représente plus d'un milliard de francs sur ces cinq dernières années. Cette politique a démontré sa pertinence sur la durée et permet au Groupe, tout particulièrement dans le contexte des grandes mutations actuelles, de constamment renforcer son rôle moteur au sein d'une industrie hautement concurrentielle.





La publicité avancée offre de multiples nouvelles possibilités

Aider les opérateurs TV à relever le défi de la compétition Internet

Le marché de la télévision numérique a vécu récemment des changements structurels profonds qui ont contribué à la transformation des services de médias numériques. Les principaux moteurs de changement de l'écosystème de la télévision numérique sont:

- la prééminence des réseaux hybrides broadband/broadcast et, avec ce type de réseau, l'émergence des transmissions OTT ("Over-The-Top");
- les services de médias numériques multiécrans qui répondent au style de vie de plus en plus répandu des consommateurs;
- l'expérience utilisateur qui définit – ou même qui devient – le service et amène graduellement une transformation du business modèle.

Ces mutations ont des implications significatives. Les réseaux hybrides permettent l'émergence des transmissions OTT. Ce terme caractérise les services vidéo qui utilisent l'Internet ouvert pour transporter du contenu vers les utilisateurs finaux. Il se réfère au fait que le fournisseur de services utilise un réseau de transport dont il n'est pas propriétaire. La disponibilité du haut débit et les avancées des technologies Internet ont graduellement transformé un phénomène qui était initialement limité au monde du PC en une nouvelle réalité. Aujourd'hui, la diffusion de contenus OTT est également possible vers une multitude d'appareils. Les téléviseurs connectés, les consoles de jeu, les tablettes et les téléphones portables sont les nouvelles plates-formes qu'utilisent les consommateurs pour accéder à du contenu vidéo.

Le Groupe Kudelski se positionne comme partenaire de choix des opérateurs afin de les amener vers ce nouveau terrain de jeu, notamment grâce à une stratégie produit fondée sur la "Fede-

rated Service Architecture". Les opérateurs sont ainsi armés pour répondre aux besoins des consommateurs de trouver tout type de contenu à partir d'un seul point d'entrée, de manière fluide et sur n'importe quel type d'appareil et de mode de transport.

Offrir une interface utilisateurs unifiée

Dans un contexte où les réseaux et les appareils se combinent et se confondent, où les utilisateurs passent d'un écran à un autre, la fluidité est une notion particulièrement importante. L'utilisateur doit vivre une expérience ininterrompue et harmonieuse.

C'est l'un des axes de développement auquel s'est consacré le Groupe Kudelski au travers de sa filiale OpenTV, spécialisée dans les solutions middleware. Celle-ci a développé une nouvelle génération d'interface conçue autour d'une ligne graphique efficace et offrant une ergonomie optimale. Les opérateurs peuvent utiliser cette interface telle quelle ou l'adapter à leur propre identité de marque.

Des solutions avancées de publicité

Le middleware est un élément de l'écosystème de la télévision numérique qui gagne en importance. Dans un système d'exploitation, il est le moteur permettant la création et la gestion de fonctionnalités interactives innovantes qui dépassent de loin la simple consommation des programmes des chaînes TV: vidéo à la demande, accès à des contenus Internet, recommandations d'émissions sur les réseaux sociaux, etc. Il permet également la mise en œuvre de solutions de publicité avancée qui contribuent à enrichir l'expérience utilisateur.

Afin de développer ses compétences dans ces domaines et de mieux contrôler le développement stratégique de ce maillon stratégique de l'écosystème de la télévision numérique, le Groupe

Kudelski a finalisé en mars 2010 l'acquisition de la société OpenTV dont il avait pris un contrôle majoritaire en 2007.

L'interactivité des réseaux de TV numérique permet des formes avancées de publicité, mais elle donne également la possibilité aux consommateurs de choisir leurs contenus en contrôlant ce qu'ils veulent regarder – notamment grâce aux technologies de "time-shifting" avec le DVR et la VOD. Par conséquent, la publicité se doit d'être pertinente et intéressante. Le Groupe Kudelski offre des solutions avancées de diffusion et de gestion de la publicité ciblée, contextuelle et interactive, qui est appelée à devenir une source de revenus de première importance pour les opérateurs.

Différencier les solutions de sécurité

Si les interfaces utilisateurs tendent vers l'unification, les technologies de sécurisation suivent quant à elles un chemin inverse vers la diversité afin de mieux prendre en compte les exigences particulières des différents types d'appareils et de réseaux à sécuriser.

La philosophie du Groupe Kudelski en matière de protection consiste à appliquer la règle de "la sécurité appropriée selon le contexte donné". L'entreprise

dispose de trois grandes familles de solutions de sécurisation qui permettent d'adopter, dans chaque configuration, la stratégie de protection la plus pertinente:

- protection par carte à puce destinée aux réseaux broadcast;
- protection via des éléments de sécurité embarqués dans les appareils (décodeurs, téléviseurs numériques intégrés);
- protection logicielle, avec dans certaines configurations, l'appui d'un module insérable (style clé USB).

Avec cet éventail, le Groupe Kudelski dispose de l'offre la plus complète et la plus étendue de l'industrie.



ACCÈS PUBLIC**Des possibilités illimitées pour l'utilisateur**

Le pôle Accès public constitue le deuxième grand secteur d'activités du Groupe Kudelski, spécialisé dans la conception de systèmes de contrôle d'accès des personnes et des véhicules à des installations et des sites. Ces activités contribuent à hauteur de 22% aux revenus du Groupe.

La division Accès public propose des solutions complètes, matérielles et logicielles, pour la gestion de l'accès à des parkings et, pour les personnes, à des installations de ski, des stades et des parcs d'attraction. Elle propose aussi une solution multifonctions pour la gestion de personnes s'adressant aux écoles, aux entreprises et aux établissements hospitaliers.

Comme dans le secteur de la télévision, les technologies numériques ont fortement élargi le champ des possibilités. Elles ont permis d'ajouter de nouvelles dimensions dans les solutions mises en place et dans les fonctionnalités offertes au consommateur.

Celles-ci sont innombrables. Elles donnent par exemple la possibilité aux clients de réserver leurs forfaits de ski et leur place de parc à partir d'une application téléchargeable sur leur smartphone. Pour les installations de parking, une application est d'ores et déjà disponible qui permet aux possesseurs de véhicules électriques d'accéder aux stations de recharge au moyen de leur ticket de parking. Les systèmes intégrés de parking comprennent également l'identification automatique de la plaque minéralogique.

Des outils puissants pour l'opérateur

Les solutions d'accès physique Kudelski sont conçues pour et en fonction d'un mode de vie devenu numérique, dans

lequel les technologies agissent en interdépendance pour apporter davantage de liberté et de fluidité dans la mobilité au quotidien.

Le design est mis au service d'une technologie de pointe pour offrir à l'utilisateur des installations d'un usage aisé et intuitif malgré la sophistication des fonctionnalités offertes.

En outre, derrière les solutions Kudelski se trouvent de puissants outils de management développés pour optimiser les investissements des opérateurs et mettre l'intelligence logicielle au service d'un marketing actif. Il s'agit de donner à l'exploitant la possibilité d'activer autant de leviers commerciaux que nécessaires afin qu'il puisse multiplier les offres et les concepts les plus attractifs et les plus susceptibles d'augmenter la fréquentation de ses installations et de fidéliser la clientèle.

Il s'agit également de lui permettre de piloter à distance des installations multisites mises en réseau à partir d'une centrale sécurisée. Ce type d'installation globale comprenant la plateforme technologique et les services de gestion est récemment devenu l'une des grandes spécialités de la division Accès public. Celle-ci a également mis sur pied un système d'hébergement à distance des systèmes logiciels, déchargeant ainsi les clients des préoccupations d'exploitation et d'entretien. Cette formule attractive en matière de coûts favorise en outre l'accès d'opérateurs d'infrastructures plus modestes à des solutions qu'ils n'auraient autrement pu financer.

Les activités de conseil et de service sont également un pôle fort de l'offre du Groupe Kudelski. Elles sont particulièrement appréciées dans l'environnement technologique actuel qui demande un haut niveau d'expertise.

Poursuivre l'expansion internationale

Tout en continuant sa croissance sur les marchés où il est déjà bien établi, le pôle Accès public poursuit depuis de nombreuses années une stratégie très active d'expansion mondiale.

L'évolution des affaires en 2010 confirme la pertinence de cette orientation, avec des succès enregistrés sur les cinq continents, dont deux très belles réussites dans des pays émergents: six stades équipés d'un système d'accès en Afrique du Sud dans le cadre de la Coupe du monde de Football et six autres stades en Inde dédiés au cricket.

La diversification géographique de la clientèle favorise un meilleur équilibre des revenus, diminue les risques liés à l'évolution spécifique des marchés et l'impact des variations de taux de change.

NAGRA AUDIO

L'excellence audio

L'activité historique du Groupe Kudelski dans le domaine de l'audio entame en 2011 sa 60^e année d'existence puisque c'est en 1951 qu'a été inventé le premier enregistreur Nagra, portable et autonome, qui révolutionna l'histoire de la prise de son.

Le très fort développement du Groupe dans les autres secteurs d'activités fait apparaître aujourd'hui les revenus tirés de l'audio comme relativement marginaux, mais le prestige et la notoriété que les produits de ce secteur continuent d'apporter à la marque Nagra incitent l'entreprise à poursuivre un développement affichant là aussi des ambitions élevées.

Deux grandes lignes de produits

La division Audio est organisée autour de deux pôles, l'un consacré aux

enregistreurs professionnels et l'autre, plus récent (1995), aux appareils Hi-Fi de très haut de gamme. Ces sont les mêmes équipes qui conçoivent les deux familles d'appareils, mais les organisations commerciales sont distinctes.

Les enregistreurs Nagra, convertis au numérique depuis deux décennies, embarquent les technologies les plus évoluées et tous les dispositifs de communication leur permettant de s'insérer dans la chaîne de production multimédia en utilisant les technologies IP.

De format compact à ultra-compact, ces appareils sont, comme leurs prédécesseurs, considérés comme des références indétrônables en termes de qualité sonore et de robustesse. Le secteur des enregistreurs conserve également une production dédiée aux applications de sécurité. Un enregistreur à ce point miniaturisé qu'il peut s'insérer dans un boîtier prenant par exemple la forme d'une carte de crédit a été lancé au cours de 2010 avec un succès immédiat.

Un nouveau modèle de poche, le Nagra SD, dont le lancement est prévu en 2011, est entré en production. Il est destiné à remplacer un best-seller de la marque, le Nagra ARES-M, avec un positionnement de prix encore plus avantageux, qui devrait lui ouvrir une large diffusion.

Dans le secteur Hi-Fi, la priorité est d'étoffer le catalogue au fil des ans avec les différents composants permettant de constituer une chaîne Nagra complète s'adressant aux mélomanes désireux d'investir dans un matériel aux performances inégalées, conçu en dehors de modes. La diversification introduite par la Hi-Fi s'est révélée très positive, puisque cette activité représente près de la moitié des revenus de la division.

04 TÉLÉVISION NUMÉRIQUE



2010 a été une bonne année pour la Division Télévision numérique du Groupe Kudelski dans un environnement économique difficile. Nouveaux contrats, présence renforcée sur les marchés dans le monde entier et en particulier sur les marchés émergents, lancement et adoption de nouvelles solutions par les opérateurs, récompenses pour ses innovations, autant d'événements qui confirment le dynamisme de la Division et la motivation de ses équipes, partenaires et clients.

PRÉSENCE RENFORCÉE SUR LES MARCHÉS

Au cours de l'année 2010, Nagra, la division TV numérique du Groupe Kudelski, a continué à développer sa présence internationale, sur les marchés matures comme sur les marchés émergents, à travers de nouveaux partenariats ou des extensions de contrats existants.

Europe

Le Groupe a signé un accord avec ONO, le principal câblo-opérateur d'Espagne, pour sécuriser le premier réseau de télévision hybride broadband/broadcast du pays. ONO et Nagra étendent leur partenariat, qui inclut désormais également l'accès conditionnel. Utilisant son réseau à fibre optique, ONO diffusera des services combinant l'offre de la pay-TV avec la puissance de l'Internet. Le CAS Nagra sécurisera l'ensemble des services, à savoir la VOD et le PPV, ainsi que des fonctionnalités PVR avancées. Cet accord confirme la position de Nagra en tant que premier fournisseur d'accès conditionnel en Espagne. Les solutions Nagra sécurisent les principaux opérateurs de pay TV par satellite, par câble et par voie terrestre de ce pays.

En Pologne, le Groupe Kudelski a prolongé de dix ans son contrat avec Cyfrowy Polsat, leader polonais de la télévision numérique par satellite (DTH), portant sur son système d'accès conditionnel (CAS). Par ce nouvel accord, Nagra met en évidence son engagement à long terme aux côtés de Cyfrowy Polsat, ainsi que sa confiance dans la croissance continue de la télévision numérique en Pologne.

En Israël, Nagra a étendu son partenariat avec l'opérateur "triple-play" HOT afin d'inclure une solution multiplateforme. Celle-ci vise à fournir aux consommateurs une expérience utilisateur séduisante basée sur le middleware OpenTV; elle offre en outre des fonctions sécu-

ritaires avancées grâce à la solution NAGRA Media PRM. Au total, ce sont 1,3 million de ménages israéliens qui sont abonnés aux services de HOT.

Numericable, leader parmi les câblo-opérateurs français et servant plus de 3 millions de clients, intégrera la dernière version du middleware OpenTV dans sa plateforme. Numericable bénéficie d'ores et déjà d'une solution end-to-end complète Nagra et a sélectionné le Groupe Kudelski pour accompagner son lancement d'applications "widget". En outre, les deux groupes ont convenu d'un partenariat portant sur le lancement d'un programme 3DTV.

Amériques

En Amérique du Nord, le Groupe Kudelski a réalisé une percée stratégiquement significative sur le marché du câble grâce au contrat signé avec Cable One Inc., un important câblo-opérateur, pour soutenir le lancement de son nouveau service de télévision numérique. Cable One a quelque 720'000 clients situés dans 19 états des Etats-Unis. Son offre comprend la TV câblée, la téléphonie et l'Internet à haut débit.

En Amérique du Sud, le Groupe Kudelski a établi une forte présence au cours des dernières années. On peut notamment citer les accords les plus récents conclus au cours de l'exercice précédent avec DISH Mexico et Hi-tv au Mexique, Oi Brazil et Embratel au Brésil, American Movil au Panama, Clara Puerto Rico DTH à Porto Rico et Cable Magico Perù au Pérou.

En 2010, un contrat signé avec CTBC, une société télécom brésilienne, renforce encore ce positionnement. CTBC a sélectionné le plus récent système d'accès conditionnel Nagra pour sécuriser son nouveau service par satellite accessible depuis juin 2010 à ses 1,4 million de clients.

Par ailleurs, le Groupe Kudelski a développé et déployé en 2010 la première technologie de géo-contrôle de l'industrie pour l'opérateur brésilien Globo. Cette technologie permet la diffusion du signal numérique de manière sélective, en fonction de la localisation géographique du consommateur, tout en empêchant la réception du signal en dehors de la zone voulue. Cette solution a notamment permis la diffusion des services de Globo dans les zones extrurbaines. Elle est équipée d'un système d'accès conditionnel ainsi que de puces de localisation géographique.

Asie/Pacifique

Le Groupe Kudelski s'est très bien positionné dans la région Asie/Pacifique, particulièrement en Corée, à Taïwan et en Chine, qui comptent parmi les marchés les plus prometteurs de la région.

En Corée, Nagra et SkyLife ont entamé en 2010 une collaboration sur plusieurs axes. L'opérateur DTH a fait appel à Nagra afin de l'accompagner dans la migration accélérée de ses services vers la TV haute définition. Il a choisi la solution d'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS en remplacement de son système existant afin de sécuriser ses nouveaux services. L'opérateur prévoit notamment d'introduire une offre hybride satellite/IPTV ainsi que des programmes en 3D supportés par la technologie du Groupe Kudelski. Nagra sécurise ainsi l'une des principales plateformes satellites d'Asie.

La collaboration entre le Groupe Kudelski et cet opérateur majeur s'est poursuivie en janvier 2011 avec la création d'une société commune développant des solutions avancées qui permettront aux opérateurs de mettre en œuvre de la publicité ciblée et interactive.

Kudelski et SkyLife ont également uni leurs forces afin d'offrir une expérience 3D de haute qualité aux téléspectateurs.



Présence Nagra à l'exposition internationale IBC 2010 à Amsterdam, Pays-Bas

L'opérateur s'est équipé d'un système de production qui lui permet d'élaborer des contenus 3D variés, et plus particulièrement liés à des événements sportifs en live et à des concerts. Nagra a développé une solution complète d'obtention et de diffusion de contenus 3D et fournira du contenu 3D original sous licence à SkyLife.

Korea Digital Satellite Broadcasting Co. Ltd., plus généralement connu sous le nom de sa marque "SkyLife", est le seul opérateur satellite (plateforme DTH) de Corée, fournissant plus de 220 chaînes – dont 72 en haute définition –, le nombre le plus élevé en Corée. SkyLife a démarré ses diffusions commerciales en mars 2002 et comptait 2,8 millions d'abonnés à fin 2010.

A Taïwan, autre marché à fort potentiel de la région APAC, Nagra bénéficie d'une présence bien établie. En 2011, cette situation s'est encore renforcée avec la signature de nouveaux contrats.

HYA (Hsin Yeong An Cable TV), le premier câblo-opérateur indépendant du pays, numérise son réseau et lance des services de télévision numérique avancés intégrant la solution Nagra d'accès conditionnel de dernière génération. Le Groupe Kudelski agit en tant qu'intégrateur global de la plateforme. Cet accord confirme la position de leader qu'occupe Nagra en matière d'intégration de systèmes DTV et CAS à Taïwan, où quatre câblo-opérateurs majeurs utilisent sa technologie.



Nagra OpenTV nX: une interface utilisateur aux fonctionnalités avancées

Nagra a par ailleurs créé un partenariat avec DishHD prévoyant la fourniture d'un système d'accès conditionnel destiné à sécuriser ce nouveau service de TV par satellite, lancé en juillet 2010. DishHD offre la plus grande variété de canaux vidéo en haute définition à Taïwan, ainsi que plus de 30 canaux HD asiatiques et internationaux.

Taiwan Broadband Communications (TBC), l'un des principaux câblo-opérateurs multisystèmes de Taïwan, qui compte plus de 750 000 abonnés, a signé un nouveau contrat avec le Groupe Kudelski pour le lancement de son projet de "Push VOD". TBC est client du Groupe depuis 2008. Nagra intervient comme intégrateur et déploiera ses solutions NAGRA Media PRM, de gestion de contenu et de serveurs vidéo.

Ces nouveaux contrats s'ajoutent à l'accord signé en 2009 par Nagra avec China Network Systems Co., Ltd (CNS), l'un des principaux opérateurs de "triple play" de Taïwan. L'accord prévoit la livraison d'un système d'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS de dernière génération destiné à sécuriser des nouveaux services premium et en haute définition.

En Chine, Beijing Gehua CATV Network Co. Ltd (BGCTV), le seul câblo-opérateur de Beijing et de sa région (3,5 millions de clients), a signé un nouveau partenariat avec Nagra, prolongeant ainsi une collaboration de plusieurs années. BGCTV va introduire la dernière génération du système d'accès conditionnel NAGRA Media PRM et une nouvelle solution de "Push VOD".

Le Groupe Kudelski est présent en Chine depuis 1999. Ses solutions y sont déployées par d'importants opérateurs de télévision numérique tels que Beijing Gehua Cable TV Network (BGCTV), Chinese Suzhou Digital Television Company, OCN (Oriental Cable Network) et CBC, l'opérateur de TV mobile de CMMB.

Les réponses aux nouvelles tendances du marché

Les solutions Nagra multicanaux et multiécrans permettent de diffuser du contenu et de fournir une expérience utilisateur fluide sur la télévision, le PC et le téléphone mobile. Cela est possible grâce à une tête de réseau fédératrice en amont et à une suite complète d'applications qui assurent une expérience utilisateur intuitive et cohérente, de haute définition, sur les différents appareils des consommateurs.

Une interface utilisateur novatrice

OpenTV, spécialisée dans les solutions "middleware et publicité" propose l'application OpenTV nX, une interface innovante qui unifie l'expérience utilisateur à travers tous les contenus et à travers tous les appareils. Avec l'extraordinaire diversité des contenus proposés aujourd'hui aux consommateurs, de la TV dite linéaire au différé, en passant par la vidéo à la demande et aux contenus issus d'Internet, cette interface simplifie le processus de découverte des contenus

en proposant une navigation cohérente et intuitive. Elle offre également des fonctionnalités de recommandation et de recherche en lien avec les réseaux sociaux, donnant ainsi accès à des contenus pertinents, riches et intéressants.

L'interface utilisateur OpenTV nX a remporté le prix de l'innovation durant la conférence "TV 3.0 – Innovations in TV & Content Delivery" qui s'est déroulée à Los Angeles en décembre 2010. Ce prix récompense les sociétés les plus innovantes qui contribuent au développement de la télévision du futur.

Publicité avancée: des possibilités infinies

OpenTV propose également une palette de services de publicité avancée. Celle-ci comprend tout ce qui se démarque du spot traditionnel et qui est rendu possible par la TV numérique: la publicité à la demande, interactive, ciblée, multiplateforme, etc.

La publicité ciblée permet à différents ménages de recevoir des messages publicitaires spécifiques à leur profil géographique, démographique et psychographique, même s'ils sont en train de regarder la même émission. La publicité interactive, quant à elle, permet au consommateur d'obtenir des informations, de commander des produits et de participer à des jeux. La publicité avancée comprend également le vote

et le sondage, des liens sur certains annonceurs, la publicité liée à la vidéo à la demande ou au guide des programmes électronique. Les possibilités sont infinies.

Les "Apps": personnaliser l'expérience TV

Aujourd'hui, avec la forte émergence de la télévision connectée, certaines applications issues du monde Internet et adaptées à la télévision viennent enrichir l'expérience du téléspectateur. Directement issues du monde de l'Internet, ces applications sont un premier pas pour combiner les expériences broadcast (TV) et broadband (Internet).

Nagra a développé une solution spécialement destinée à la mise en œuvre de ces applications. Cette solution comprend non seulement la plateforme technologique mais également une bibliothèque d'applications.



Des applications Internet pour enrichir la télévision



Deux distinctions prestigieuses pour des solutions du Groupe Kudelski

EVOLUTIONS DE LA SOLUTION D'ACCÈS CONDITIONNEL

Aujourd'hui, l'offre du Groupe Kudelski couvre l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique. Les principaux éléments comprennent le système d'accès conditionnel, le middleware, la gestion et la protection du contenu, la gestion de l'interactivité, les interfaces utilisateur et les modules de sécurité.

NAGRA Media ACCESS ELK-CAS: sécurité pour réseaux IP/hybrides

Nagra dispose d'une solution d'accès conditionnel de dernière génération spécialement dédiée aux réseaux IP connectés en permanence, NAGRA Media ACCESS ELK-CAS (Embedded Link CAS). Cette solution de pointe s'appuie sur une combinaison entre du logiciel et des éléments hardware sécurisés intégrés de technologie Nagra On Chip Security (NOSC). Cette technologie a été certifiée sur la plupart des modèles de puces provenant de tous les grands fournisseurs.

Nagra a établi un programme de partenariat appelé Nagra On-Chip Security (NOSC) qui établit la manière dont la sécurité doit être intégrée à l'intérieur des puces. A ce jour, plus de 80 millions de puces agréées NOSC ont été déployées dans des décodeurs pour plus de 120 clients Nagra.

Solutions pour les réseaux IPTV

NAGRA Media ACCESS ELK-CAS est également l'élément sécurité de la solution globale IPTV Nagra.

La solution intégrée fournie par Nagra s'adresse aux opérateurs télécoms ou de réseaux câblés désireux de lancer des services IPTV. Elle comprend une plateforme de dernière génération (SDP – Service Delivery Platform) combinée à un système complet de gestion de contenu (CMS – Content Management System), l'accès conditionnel NAGRA Media ACCESS ELK ainsi que le guide des programmes NAGRA Media GUIDE. Cette solution permet aux opérateurs de lancer des services par abonnement pour la télévision "live", du "pay-per-view", de la vidéo à la demande et des applications PVR.

Sécurité pour la VOD et les applications PVR: NAGRA Media PRM

NAGRA Media PRM (Persistent Rights Management) est la solution de sécurité pour la VOD et les PVR basée sur la technologie NAGRA On-Chip Security (NOSC). Déployée comme solution à part entière, elle est indépendante de l'accès conditionnel. Elle a l'avantage de pouvoir être mise en œuvre rapidement sur des décodeurs, nouveaux ou existants. NAGRA Media PRM donne à l'opérateur le contrôle sur la consommation et la diffusion du contenu. En 2010, cette solution de sécurité a été intégrée dans la plateforme NAGRA Media PLAYER afin de répondre aux besoins spécifiques des appareils ouverts tels que les PCs, les tablettes et les téléphones portables.



La télévision en tous lieux grâce au téléphone portable

NAGRA Media PRM s'adresse à la fois aux appareils fonctionnant avec un élément sécuritaire hardware (décodeur, téléviseur iDTV) et aux appareils ouverts. Cette solution est certifiée par le programme Nagra Advanced Security Certification (NASC).

La solution NAGRA Media PRM a remporté le CSI Award lors du salon IBC 2010 à Amsterdam dans la catégorie "Best Content Protection" (meilleur système de protection du contenu).

Une solution pour les réseaux OTT: NAGRA Media PLAYER

NAGRA Media PLAYER est la solution permettant la diffusion de services de pay-TV (et d'autres services vidéo) vers les appareils ouverts (tels que PCs, téléphones mobiles, tablettes et consoles de jeu) sur de multiples réseaux.

Les appareils ouverts ne sont pas équipés pour recevoir une carte à puce et ne contiennent pas de sécurité embarquée. C'est là que NAGRA Media PLAYER entre en scène. Il s'agit d'une application logicielle permettant la sécurisation des contenus grâce à la solution NAGRA Media PRM. Son interface multiécrans unifiée permet en outre à l'utilisateur de vivre une expérience fluide quelque soit l'appareil sur lequel il visionne les contenus.

Solution pour réseaux mobiles: NAGRA Media MOBILE

Avec sa solution NAGRA Media MOBILE, Nagra occupe une position de leader mondial dans le domaine de la télévision sur téléphones mobiles.

Nagra développe continuellement des solutions innovantes afin de stimuler l'adoption massive des services de TV mobile partout dans le monde. En 2010, l'entreprise a introduit sur le marché des solutions en réponse à la révolution des smartphones et des tablettes. Elles sont notamment dédiées à sécuriser le streaming de contenus de TV mobile sur ce type d'appareils, les contenus de catch-up TV et de VOD, sur des réseaux 3G/4G et WiFi.

TV en 3D

La télévision en trois dimensions (3DTV) fait partie des évolutions de la télévision numérique et représente une suite logique de la haute définition. Le Groupe Kudelski a développé une nouvelle version de son interface graphique NAGRA Media GUIDE incorporant l'expérience 3D. NAGRA Media GUIDE permet aux utilisateurs de naviguer dans le guide des programmes électronique pour visualiser et acquérir du contenu vidéo en trois dimensions. Il est destiné aux opérateurs qui veulent étendre leur offre et capitaliser sur un marché en pleine croissance.



Modules d'accès conditionnel (CAM): un succès grandissant dans le monde

Modules d'accès conditionnel: un succès grandissant dans le monde

Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des services avec différents systèmes d'accès conditionnel sur un seul et même appareil, par exemple un décodeur ou un téléviseur numérique intégré. Leader dans ce secteur, SmarDTV a poursuivi sa croissance soutenue en 2010. Cette évolution s'inscrit dans la suite de l'année 2009 durant laquelle SmarDTV avait réalisé d'importants déploiements sur les réseaux d'opérateurs européens majeurs.

En 2010, c'est au tour de l'opérateur suédois Com Hem de choisir les modules SmarDTV CI Plus pour son système d'accès conditionnel. Com Hem est l'un des principaux distributeurs de services de télévision, d'internet à haut débit et de téléphonie en Suède. Plus de 40% des foyers suédois (1,76 million) sont connectés à son réseau câblé. Com Hem prévoit de lancer des services en haute définition destinés aux téléviseurs numériques intégrés (iDTV) utilisant le standard CI Plus.

En Italie, SmarDTV a commercialisé un nouveau module spécialement dédié aux services en haute définition en Italie, le SmarCAM-3 Italia. Ce module offre aux téléspectateurs ayant souscrit à des services tels que Mediaset Premium et Dahlia TV la possibilité de visionner les programmes en haute définition de ces opérateurs directement sur leurs téléviseur numérique HD-Ready sans recourir à un décodeur extérieur.

Reconnaissant l'énorme potentiel de l'Amérique du Sud, et en particulier du Brésil, qui accueillera la Coupe du Monde de Football en 2014 et les Jeux Olympiques en 2016, SmarDTV a ouvert un bureau en Amérique afin d'être plus près des clients de ce continent.

Renforcement des compétences CI Plus

En 2010, afin de renforcer ses compétences en recherche et développement dans le domaine CI Plus, SmarDTV a annoncé l'acquisition de la société technologique Iwedia. Le domaine CI Plus prend de l'importance à travers l'Europe. Plus d'une vingtaine d'opérateurs ont déjà déployé cette technologie.

Abilis – tuner innovant pour la TNT

Abilis a introduit sur le marché un tuner innovant pour la TNT destiné à répondre aux besoins du marché mondial de la télévision et des décodeurs numériques. Ce tuner permet à l'utilisateur d'enrichir son expérience grâce à des fonctionnalités d'image dans l'image, de guide de programmes visuels multichânes et d'applications PVR. Ce tuner est destiné aux produits grand public tels que les décodeurs, les téléviseurs intégrés, les téléviseurs portables, les lecteurs DVD et les équipements médias pour les voitures. La performance du tuner AT810 d'Abilis et son prix compétitif vont accélérer l'adoption du concept de tuners multiples par le marché de masse de la TNT.

NAGRAID – UNE RÉVOLUTION DANS LES CARTES À AFFICHAGE

Le Groupe Kudelski détient une expertise particulièrement pointue en matière de cartes à puce par l'intermédiaire de ses filiales NagralD et NagralD Security. Ces sociétés développent et commercialisent des cartes à composants multiples ainsi que d'autres types de cartes spécifiques destinées à des applications de sécurité et d'authentification. NagralD offre dans ce domaine des solutions innovantes en matière de conception, de développement et d'industrialisation. NagralD détient des brevets internationaux pour des processus de lamination non-violents utilisés pour intégrer des composants électroniques sensibles dans les cartes



Des cartes à affichage numérique conçues et produites par NagralD Security

et dans d'autres types de supports. Durant le Salon Cartes 2010 à Paris, NagralD Security a présenté sa cinquième génération de cartes à affichage LCD, la MasterCard® Information Display Card. Il s'agit de la première carte à puce qui met en relation la puce de paiement EMV (EuroCard/MasterCard/Visa) et l'écran LCD de la carte, permettant ainsi une mise à jour des informations stockées sur la carte à chaque connexion en ligne. Grâce à cette nouvelle carte de paiement révolutionnaire, les détenteurs peuvent, pour la première fois, accéder en temps réel à des informations essentielles relatives à leurs comptes et à leurs paiements. La carte permet notamment d'effectuer la vérification du code personnel (PIN) grâce au clavier intégré et à la puce sécurisée.

La nouvelle Information Display Card offre un niveau d'interactivité jamais atteint entre l'émetteur et le détenteur de la carte. L'un des intérêts majeurs de la technologie développée par NagralD Security réside dans sa facilité de déploiement et dans sa capacité à utiliser l'infrastructure de paiement existante en exploitant le standard EMV.

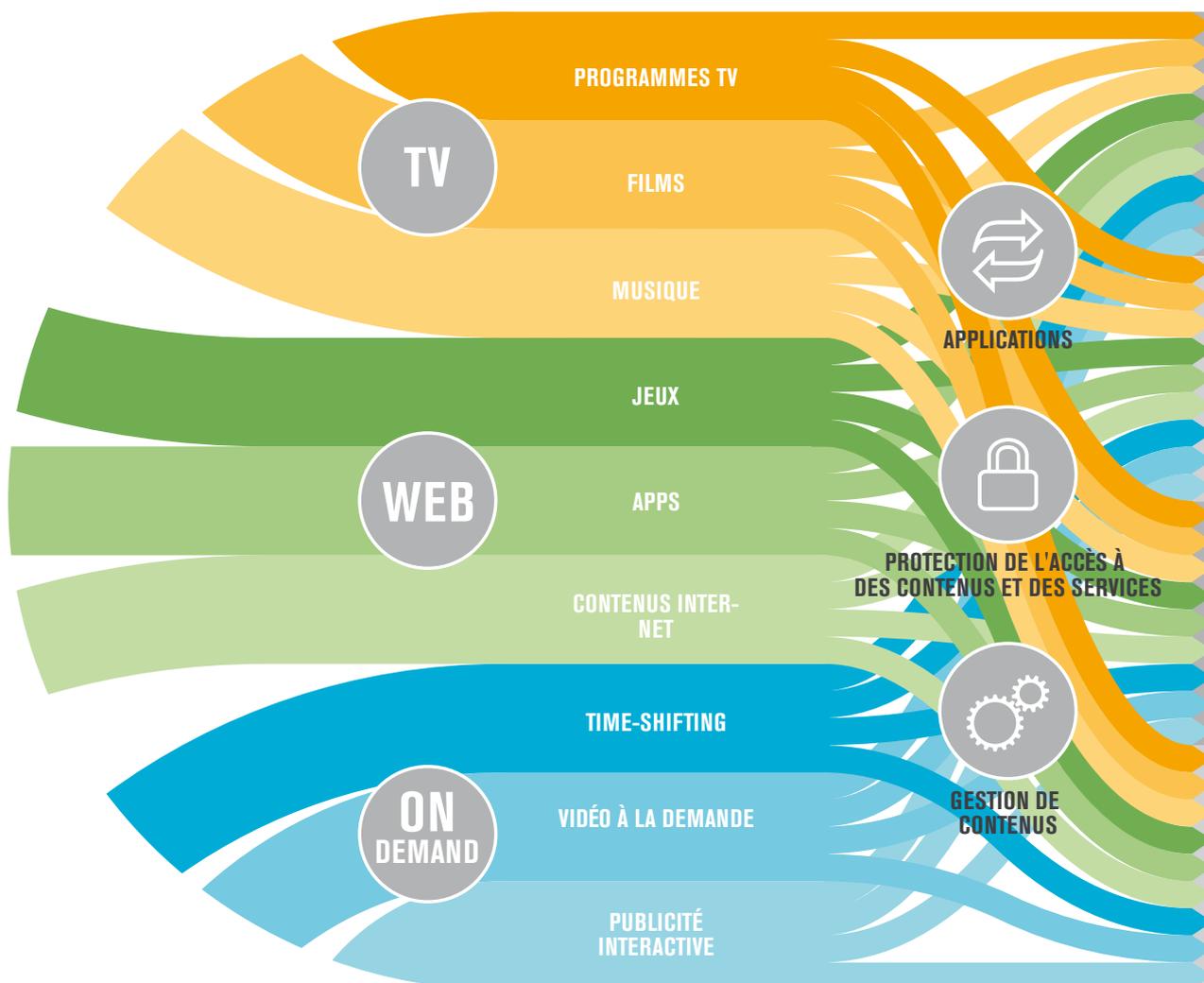
ECOSYSTEME DES MEDIAS NUMERIQUES

SOLUTIONS KUDELSKI PRESENTES DANS L'ENSEMBLE DE L'ECOSYSTEME

1. CONTENUS

GERER LE FOISONNEMENT DES CONTENUS ET ENRICHIR L'OFFRE FAITE AU CONSOMMATEUR

La multitude des contenus proposés aujourd'hui aux consommateurs ouvre de nouvelles opportunités pour les opérateurs. Les solutions du Groupe Kudelski permettent aux opérateurs d'enrichir leur offre, de proposer des applications à valeur ajoutée et de sécuriser leurs contenus.



2. DISTRIBUTION

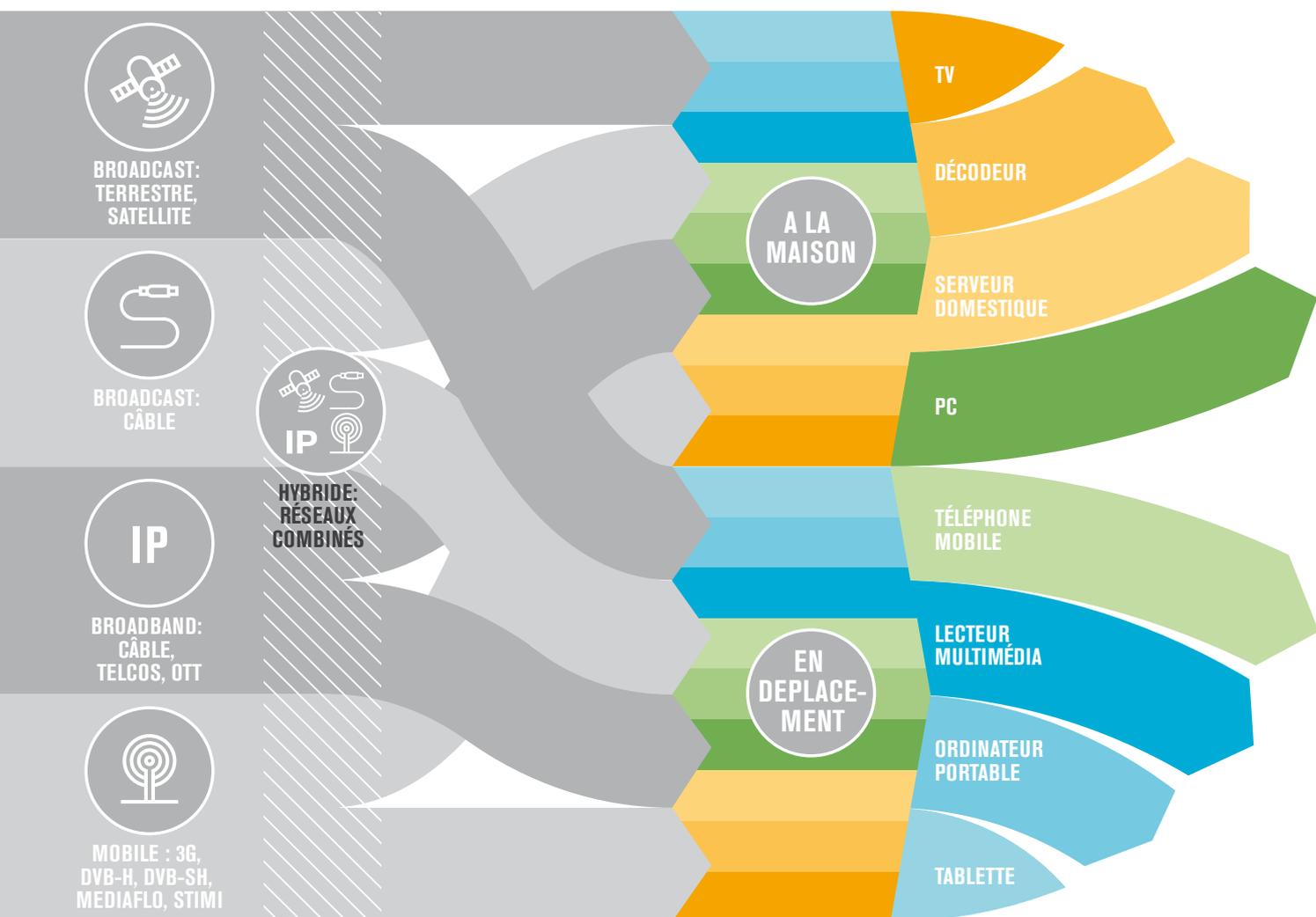
VALORISER LES OPPORTUNITÉS SUR TOUS LES TYPES DE RESEAUX

Un des enjeux majeurs pour les opérateurs est de pouvoir intégrer de nouvelles plates-formes de diffusion afin d'enrichir leur offre et de l'étendre à d'autres types de consommateurs. Modulaires et ouvertes, les solutions Kudelski leur permettent de relever ce défi de manière rapide et efficace.

3. CONSOMMATION

ENRICHIR L'EXPERIENCE DU CONSOMMATEUR

Les solutions Kudelski sont conçues de manière à offrir un confort et une facilité d'utilisation optimaux au consommateur. Elles visent à lui faire vivre une expérience fluide et cohérente sur tous les supports.



05 ACCÈS PUBLIC



Malgré un environnement toujours difficile, la nouvelle approche produits de SKIDATA, orientée vers les services, a continué à séduire les opérateurs actifs dans des disciplines toujours plus transversales et sur de multiples plateformes. Sur le plan géographique, SKIDATA est parvenue à étendre son empreinte sur certains marchés clés tels que l'Australie et l'Amérique du Sud.

Renforcement des compétences

SKIDATA a conclu un partenariat stratégique avec Signal Telecom / Parktime, l'un des principaux opérateurs de parkings en Russie. Cet opérateur, leader du marché avec plus de 500 sites de parking répartis dans 50 pays, offre à SKIDATA l'accès à un réseau de spécialistes dans toute la Russie. Ce partenariat permet à SKIDATA d'entrer de manière forte dans le secteur Parking dans ce marché.

SKIDATA est déjà présent dans le secteur Ski en Russie, grâce à ses solutions d'accès aux remontées mécaniques installées dans plus d'une dizaine de domaines skiables.

Toujours dans le secteur Parking, SKIDATA a conclu une alliance avec PARKEON, un leader dans la fourniture de systèmes complémentaires à ceux de SKIDATA dans l'industrie du parking. En unissant leurs forces, les deux partenaires sont en mesure d'améliorer leurs services et d'apporter un réel bénéfice à leurs clients respectifs. Le partenariat entre SKIDATA, spécialiste du parking en ouvrage (sites clos) et PARKEON, expert en systèmes de stationnement à "parcomètres", s'inscrit dans la tendance d'une interaction accrue entre transports privés et publics, où le parking joue un rôle déterminant.

Les deux partenaires proposeront des solutions innovantes pour les exploitants de parkings. Ceux-ci pourront combiner les données des deux secteurs de stationnement (en sites propres et sur voies publiques) à l'aide d'un système de back-office de stationnement unique, permettant de mieux gérer les opérations et de les unifier pour l'ensemble des parkings d'une localité donnée. Le système permettra également d'optimiser le flux de véhicules dans une ville et d'y contrôler les accès à différentes zones.

En mai 2010, SKIDATA a annoncé l'acquisition de c-oncept software GmbH, un fournisseur de solutions et de services "en ligne". Grâce à cette acquisition, les clients de SKIDATA pourront bénéficier d'une plateforme Internet apportant de nouvelles possibilités pour le consommateur telles que le Pay-Per-Use (paiement à l'utilisation).

SECTEUR CAR ACCESS

En dehors des partenariats stratégiques conclus dans ce secteur, SKIDATA a réalisé plusieurs nouvelles installations en Europe, aux Etats-Unis ainsi qu'en Nouvelle-Zélande. Le plus vaste projet concerne l'aéroport de Dallas/Fort Worth aux Etats-Unis.

Segment aéroports

L'aéroport international de Dallas/Fort Worth, l'un des dix plus importants au monde, a choisi une solution clé en mains pour la gestion des accès à ses nombreux parkings. La solution unifiée, qui s'appuie sur le concept de "Hosted Business Services", comprend la plateforme logicielle, les installations techniques ainsi que les outils administratifs. Ce type de solution contribue à l'efficacité de la gestion globale de l'aéroport grâce, notamment, à des options de planification fonctionnelles. Le système effectue ses propres contrôles. Un système d'identification automatique des véhicules permet aux clients réguliers d'accéder aux parkings et d'en sortir de manière fluide et rapide.

Leader dans le segment des solutions de parking pour les aéroports, SKIDATA équipe de nombreux aéroports importants dans le monde, tels que ceux de Munich, Londres, Zurich, Amsterdam, Montréal, Abu Dhabi et Hong Kong, pour n'en citer que quelques-uns.



Faciliter la vie des utilisateurs: paiement du parking avec téléphone portable



La nouvelle Prime Tower à Zurich en Suisse équipée d'une solution de parking SKIDATA



Des systèmes d'accès SKIDATA utilisés pour différentes applications

SECTEUR PEOPLE ACCESS

Hosted Business services

Les services centralisés sur la plateforme Hosted Business Services vont du marketing à la gestion en passant par la maintenance. Cette solution s'adresse aux opérateurs désireux de bénéficier d'une formule simple et globale pour gérer les relations avec leurs clients, obtenir des analyses statistiques sur leur réseau, héberger les données de manière sécurisée, assurer en direct le suivi et l'entretien de leurs installations et réaliser des actions de marketing.

Hosted Business Services est destiné à tous les types d'applications, qu'il s'agisse de la gestion de stades, de parcs d'attraction, de domaines skiables, etc. D'importants déploiements commerciaux ont été réalisés durant l'année 2010 dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise.

Segment Ski

Ce segment très dynamique continue à proposer les solutions les plus innovantes du marché. En 2010, SKIDATA a lancé l'application iSkiPass permettant l'achat rapide et sécurisé de forfaits de ski au moyen de l'iPhone. Cette solution est la première application de commande de forfaits de ski pour ce type d'appareil. Elle est déployée durant la saison 2010/2011 dans plusieurs pays européens.

D'autres nouveautés technologiques ont été commercialisées en 2010, notamment la gamme de bornes Easy.Gate. En Autriche, le domaine de Sölden s'est équipé de tels lecteurs en complément de son système existant Freemotion de SKIDATA.

Easy.Gate est un scanner compact basé sur la technologie RFID (lecture sans contact), conçu spécialement pour les petits et moyens domaines ou pour des extensions d'installations. Il permet un accès fluide et simple aux remontées mécaniques en nécessitant très peu d'infrastructure et de maintenance.

Le segment Ski s'est également montré dynamique sur le plan de son expansion géographique, en parvenant à conquérir de nouveaux marchés clés en dehors de l'Europe. Les montagnes australiennes accueillent SKIDATA pour la première fois: une solution d'accès aux remontées mécaniques équipera Perisher, la plus grande station de ski d'Australie, ainsi que la station de Thredbo, toutes deux situées dans les Snowy Mountains.

En Argentine, SKIDATA déploiera également ses solutions d'accès à Las Leñas, l'un des plus importants domaines skiables d'Argentine, situé dans la Cordillère des Andes. Une installation a également été réalisée à Tierra del Fuego. SKIDATA équipe déjà le vaste domaine de Cerro Catedral dans ce pays.

Segment stades et arènes

Un accord conclu avec l'opérateur ENJOY à Montpellier en France a conduit SKIDATA à équiper de nombreux sites de la ville de solutions d'accès: salles de concert, centre des congrès, parc des expositions, etc. Il s'agit du premier projet dans ce segment basé sur la plateforme Business Hosted Services: les systèmes sont gérés de manière centralisée et

hébergés sur les serveurs de SKIDATA. L'opérateur peut accéder à tout moment à des rapports et des statistiques en ligne, site par site. Cette solution permet de déployer des solutions d'accès de manière rapide, sécurisée et flexible, sans investissements majeurs en infrastructures informatiques.

Une solution globale d'accès et de billetterie online a été mise en place pour les îles allemandes de Norderney et Juist

dans la mer du Nord et leurs réseaux de ferries. Les voyageurs peuvent réserver tous les services mis à leur disposition de manière simple, en une seule transaction, sur la base du concept "pay-per-use" (paiement à l'utilisation). Il s'agit typiquement d'un projet de Destination Management, fédérant une palettes de services sur la plate-forme unifiée de SKIDATA.

PRINCIPAUX PROJETS 2010

CAR ACCESS

Aéroports

Etats-Unis	Installations pour l'aéroport international de Dallas/Fort Worth
-------------------	--

Autres segments

France	Réseau de 9 parkings à Valence
Nouvelle-Zélande	Parkings du complexe de Sky City à Auckland
Suisse	Parkings de la plus haute tour commerciale du pays, la Prime Tower à Zurich

PEOPLE ACCESS

Stades & Arènes

France	Installations d'accès pour la ville de Montpellier (4 sites prestigieux)
Allemagne	Billetterie et accès pour les ferries des îles allemandes de la Mer du Nord

Ski

Argentine	Installations dans les domaines de Las Leñas et Tierra del Fuego
Australie	Installations dans les domaines de Perisher et Thredbo
Canada	Installations dans le Massif de Charlevoix



Accès parking: aéroport international de Dallas/Fort Worth, USA



Accès stade: Stade Moses Mabhida à Durban, Afrique du Sud



Accès ski: station de Las Leñas en Argentine

06 NAGRA AUDIO



Les deux secteurs de la division Nagra Audio – enregistreurs professionnels et appareils Hi-Fi – étoffent leur catalogue avec des appareils qui se situent au sommet de la gamme. Chacune dans leur catégorie, ces électroniques se distinguent à la fois par des caractéristiques techniques de très haut niveau et par l'extrême rigueur avec laquelle ils remplissent la tâche qui leur est dévolue : reproduire la musique et les sons en toute transparence et en tout intégrité.

ENREGISTREURS PROFESSIONNELS

Avec la technologie numérique et une ingénierie avancée, il est devenu plus aisé de construire des enregistreurs présentant des spécifications flatteuses. A la différence des appareils de l'époque analogique qui nécessitaient une mécanique sophistiquée de haute précision, difficile à réaliser, les enregistreurs actuels en sont totalement dépourvus. Même les disques durs sur lesquels sont désormais mémorisés les enregistrements abandonnent de plus en plus souvent les plateaux motorisés pour passer à la technologie SSD "Solid State Disk" dans un environnement purement électronique.

Concevoir un enregistreur d'exception n'est pas pour autant devenu un art plus accessible car, au-delà de la notion de performance, c'est tout en ensemble de compétences nouvelles dont il s'agit désormais de doter les appareils. L'intelligence logicielle, l'étendue des fonctionnalités, la qualité de l'ergonomie et l'aptitude à s'intégrer aisément dans un écosystème multimédia sont devenus autant de critères d'appréciation primordiaux, surtout dans le cadre d'une utilisation professionnelle.

Ce sont précisément les aspects sur lesquels les enregistreurs Nagra apportent des réponses innovantes. Ces appareils contribuent à faire sans cesse progresser les méthodes d'enregistrement et permettent d'opérer des prises de son de la plus haute qualité dans les conditions les plus exigeantes, que ce soit en milieu extrême sur le terrain, sur un plateau de cinéma ou entre les murs d'un studio.

De construction robuste comme leurs prédécesseurs, les enregistreurs Nagra actuels restent conçus dans l'optique de la pérennité, perpétuant ainsi une des caractéristiques qui a beaucoup contribué à rendre la marque légendaire. On

ne compte en effet plus les machines âgées de plusieurs décennies qui sont encore en parfait état de marche. Grâce aux technologies Internet, le suivi de chaque appareil s'effectue encore plus efficacement grâce aux mises à jour régulières auxquelles l'utilisateur peut procéder à distance depuis le site nagraaudio.com.

Nagra VI à huit canaux

Lancé en 2008 dans une première version à six canaux, l'enregistreur Nagra VI a été doté en 2010 de deux canaux supplémentaires qui étendent encore ses possibilités. Très complet, l'appareil constitue une excellente illustration des apports de la technologie numérique en termes de richesse des fonctionnalités et de confort d'utilisation. Muni d'un grand afficheur LCD couleur, il se pilote à travers un jeu de menus conviviaux et se prête idéalement aux conditions d'utilisation actuelles sur les plateaux de cinéma. La qualité exceptionnelle de ses entrées microphones – une spécialité Nagra – permet des enregistrements d'une telle intégrité que l'enregistreur est utilisé pour les tâches de mastering de précision.

Nagra LB

Destiné en premier lieu aux journalistes de la radio, l'enregistreur compact à deux canaux Nagra LB connaît un succès continu depuis son lancement en 2009, y compris dans d'autres cercles, tels que ceux des musiciens, des preneurs de son et autres amateurs désireux de posséder un appareil très polyvalent et facile à transporter.

Equipé de deux écrans LCD et d'un port de communication Internet, l'appareil dispose d'une platine de montage sur le dessus du boîtier, ce qui en fait un parfait outil d'édition nomade à partir duquel les enregistrements peuvent être transmis à distance, prêts à la diffusion.



Enregistreur numérique 8 canaux Nagra VI



Enregistreur numérique 2 canaux Nagra LB



Enregistreur numérique de poche stéréo Nagra SD



Lecteur CD Nagra CDP



Préamplificateur à lampes Nagra PL-L



Préamplificateur à lampes Nagra PL-P

Préamplificateur phono
à lampes Nagra VPSPréamplificateur phono
à transistors Nagra BPS

Nagra SD

Cet enregistreur de poche à haute performance est arrivé au terme de son développement et fera son apparition officielle sur les marchés en 2011. Il est destiné à remplacer le modèle best-seller Ares-ML, qui a été l'enregistreur de la marque le plus vendu ces vingt dernières années.

Le Nagra SD, dont l'appellation souligne qu'il est muni d'une mémoire sur carte SD – Secure Digital, est très richement doté en fonctionnalités pour un appareil de ce format, tout en bénéficiant d'un positionnement de prix particulièrement attractif.

SECTEUR HI-FI

Les appareils de la gamme Nagra Hi-Fi, dont les premiers modèles sont apparus en 1995, ont rapidement acquis leurs lettres de noblesse dans l'univers de l'audio high-end. Recevant tour à tour les plus prestigieuses distinctions décernées par la presse audiophile à travers le monde, ils se sont forgés une réputation d'excellence à la hauteur de celle dont bénéficient les enregistreurs professionnels de la marque.

Ces appareils sont à la fois appréciés pour la rigueur de leur conception, leur qualité de fabrication et, par-dessus tout, par leur caractère exceptionnellement musical et transparent.

Le catalogue Hi-Fi n'a cessé de s'étoffer au fil des ans et comprend désormais les maillons suivants:

- lecteurs de disques compacts Nagra CDC, CDT et CDP;
- préamplificateurs à lampes Nagra PL-L et PL-P;
- préamplificateurs phono Nagra VPS (lampes) et BPS (transistors);
- amplificateurs monoblocs à lampes Nagra VPA;

- amplificateurs à transistors Nagra PMA (mono) et PSA (stéréo);
- amplificateurs stéréo à transistors Nagra MSA;
- amplificateurs à lampes Nagra 300i (intégré) et 300p (puissance).

Nagra Hi-Fi est présent sur les principaux marchés d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie.

Amplificateur Nagra MSA

Commercialisé depuis le début 2010, l'amplificateur stéréo Nagra MSA a entamé sa carrière de manière favorable grâce à un ensemble de caractéristiques qui en font un appareil très remarqué dans le marché.

Se présentant dans un boîtier compact accordé aux dimensions des préamplificateurs et des lecteurs CD de la marque, le Nagra MSA est doté d'une électronique à transistors de conception originale qui délivre 60 watts par canal et permet de piloter avec une parfaite aisance et une grande finesse les enceintes acoustiques même réputées les plus difficiles.

Deux amplificateurs en hommage à la mythique lampe 300B

Au CES 2010 – Consumer Electronic Show à Las Vegas, Nagra a présenté un prototype d'amplificateur construit autour de la lampe 300B, qui a suscité un vif intérêt de la part des visiteurs et de la presse spécialisée. L'appareil a été finalisé au cours de l'année et lancé officiellement au CES 2011. Il se décline en deux versions stéréo: l'intégré Nagra 300i et l'amplificateur de puissance Nagra 300p.

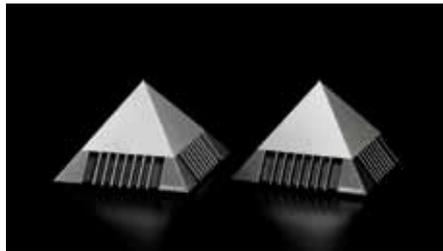
Nagra ne pouvait trouver meilleur contexte que celui de son 60^e anniversaire pour le lancement de ces appareils. La lampe 300B est en effet un symbole de la pérennité de certaines grandes inventions dans le domaine de l'audio,



Amplificateurs à triodes 300 B Nagra 300p (puissance) et Nagra 300i (intégré)



Amplificateur à transistors MOSFET Nagra MSA



Amplificateurs à transistors monoblocs et stéréo Nagra PMA et PSA



Amplificateurs à triodes 845 Nagra VPA

comme l'est l'enregistreur autonome portable créé par Nagra en 1951. L'idée de Nagra pour ses deux nouveaux amplificateurs a consisté à mettre au service des triodes 300B le meilleur de la technologie actuelle afin de tirer partie des qualités musicales toujours très appréciées de ces lampes. Les ampli-

ificateurs Nagra 300i et 300p délivrent 20 watts par canal, ce qui leur permet d'être associés à des enceintes de rendement moyen ou élevé, que l'on trouve aujourd'hui en nombre sur le marché.

07 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2010

Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations données dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2010.

1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

1.1. Structure du Groupe

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

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

1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont réparties en trois divisions: la Télévision numérique, le Middleware & Publicité et l'Accès public, qui

développent leurs solutions notamment avec l'assistance des services marketing, recherche et développement, vente et gestion de la propriété intellectuelle.

La division Télévision numérique est divisée en quatre départements:

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

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

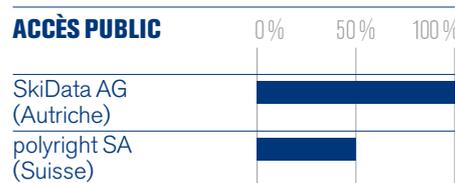
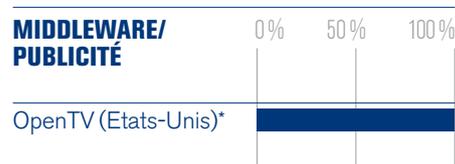
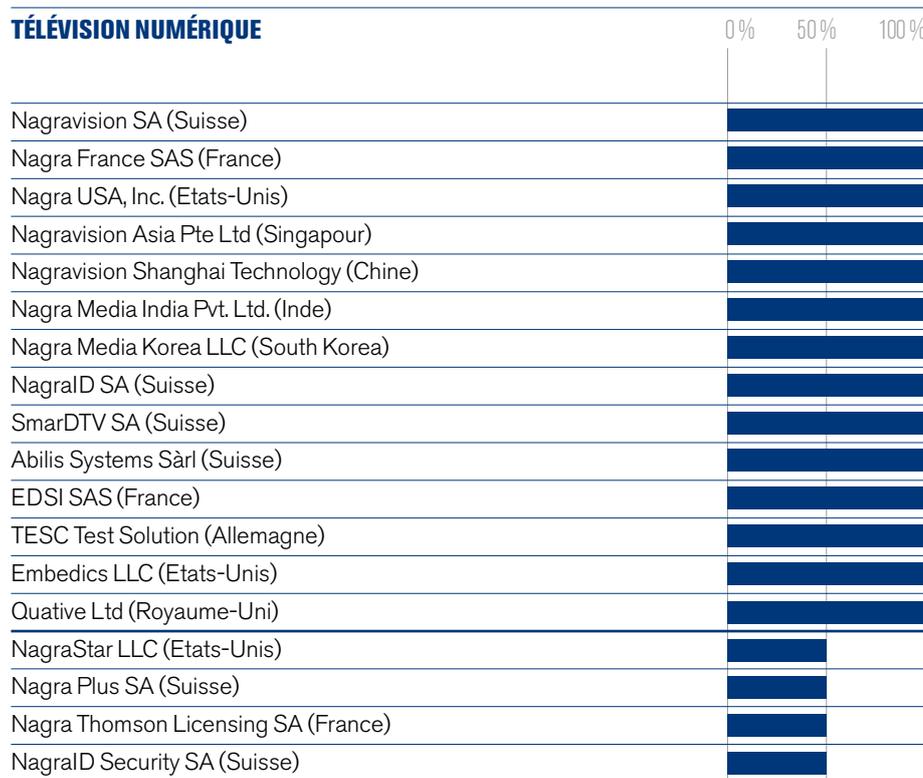
La division de l'Accès public est quant à elle divisée en trois segments:

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

L'activité Audio est consolidée dans les comptes de Nagravisio SA et est sous la direction opérationnelle de Charles Egli.

Les résultats sectoriels sont présentés aux pages 22-23 des rapports financiers 2010 du Groupe Kudelski.

PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR KUDELSKI SA



* Depuis le 26 mars 2010, OpenTV est entièrement détenue par le Groupe Kudelski

Le 4 juin 2010, avec effet au 1^{er} janvier 2010, la société Nagra Public Access a été absorbée par Kudelski SA

- Sièges principaux
- Filiales/Sociétés à vocation spécifique
- Bureaux

PRÉSENCE INTERNATIONALE

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

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31.12.2010 de CHF 971 459 540. Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange. Suite à l'offre public de rachat faite par le Groupe Kudelski fin 2009, la société OpenTV Corp, dont le

siège est à San Francisco (Etats-Unis), n'est plus cotée au NASDAQ depuis le 26 mars 2010.

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe, non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation, figurent aux pages 65 et 71 du rap-

port financier 2010 du Groupe Kudelski.

1.2. Actionnaires importants

Les principaux actionnaires de Kudelski SA sont le pool familial Kudelski regroupant MM. André Kudelski et Stefan Kudelski, ainsi qu'en dehors du pool familial Kudelski, Mme Irène Kudelski Mauroux conjointement avec M. Henri Kudelski (et leurs descendants respectifs), et Mme Marguerite Kudelski conjointement avec Mme Isabelle Kudelski Haldy

(et leurs descendants respectifs), par l'intermédiaire de deux structures de détention dont ils sont bénéficiaires. En outre, Mme Marguerite Kudelski détient 51 12 actions au porteur en propre. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires.

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

éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

La société Kudelski Financial Services SCA a émis un emprunt convertible (ISIN: CH0022692609), tel que détaillé dans la section 2.7 du présent rapport, de 350 millions correspondant à 5 225 440 actions au porteur et à 5,51% de droits de vote. Dans le cadre du plan d'achat d'actions, tel que détaillé à la section 2.7 du présent rapport et en pages 51-52 du rapport financier de Kudelski SA, la société Kudelski SA a émis un certain nombre de stock options en faveur des employés du Groupe.

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

Elles sont également accessibles sur le site internet de la SIX Swiss Exchange à l'URL suivante: http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_fr.html?id=CH0012268360CHF4 puis en cliquant sur le lien concernant les transactions du management.

1.3. Participations croisées

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

AU 31 DÉCEMBRE 2010	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL ACTION DÉTENU	DROIT DE VOTE
Pool familial Kudelski	46 300 000	8 034 311	23,73%	57,17%
Mme I. Kudelski Mauroux et M. H. Kudelski (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,62%	3,16%
Mme M. Kudelski* et Mme I. Kudelski Haldy (et leurs descendants respectifs)		3 000 000	5,62%	3,16%

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

2. STRUCTURE DU CAPITAL

2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2010 et 2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

Capital ordinaire

Le capital-actions s'élève à CHF 533 683 120. Il est divisé en 48 738 312 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Les actions sont entièrement libérées.

Capital autorisé

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

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

Capital conditionnel

Le capital conditionnel s'élève à CHF 107 754 440 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 7 754 440 par l'émission d'un maximum de 775 444 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Les conditions d'option ou de souscription d'actions sont fixées par le conseil d'administration. L'émission à un prix inférieur aux conditions du marché est autorisée ;
- un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales.

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

droits de conversion doivent être exercés dans un délai de 7 ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif, et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

2.3. Modifications du capital

CHF'000	31.12.10	31.12.09	31.12.08
Capital-actions nominatives	46 300	46 300	46 300
Capital-actions au porteur	487 383	485 635	477 660
Réserve légale	84 611	81 887	79 028
Bénéfice net	90 615	42 834	48 321
Bénéfice au bilan	394 900	322 532	290 079
TOTAL DES FONDS PROPRES	1 013 194	936 354	893 067

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2010, 2009, 2008 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 2010 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 48 738 312 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature.

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

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des « nomines »

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

d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

a) S'il existe un juste motif au sens de l'article 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 «nominees», il n'existe pas au sein de Kudelski SA de règlement concernant de telles inscriptions.

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

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

2.7. Emprunt convertible et options

Emprunt convertible

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

Le coupon annuel est de 1,625% calculé sur le montant nominal de l'obligation payable le 5 octobre de chaque an-

née dès le 5 octobre 2006. Le prix de conversion a été initialement fixé à CHF 67.76 par action ordinaire au porteur de Kudelski SA.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski S.A., tenue le 24 mai 2007, a notamment décidé de verser, le 30 mai 2007, un dividende ordinaire brut de CHF 0.30 et un dividende extraordinaire brut de CHF 0.30 par action au porteur d'une valeur nominale de CHF 10. Conformément au chiffre D.1.2 (1) (c) des conditions de l'emprunt, les modalités de conversion ont été ajustées comme suit, avec effet au 30 mai 2007: les obligations, d'une valeur nominale de CHF 5 000 chacune, peuvent être converties sans frais jusqu'au 21 septembre 2012 (sous réserve d'un remboursement anticipé), en 74.6491 (au lieu de 73.7898) actions au porteur Kudelski S.A. d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Le prix de conversion des actions au porteur s'élève désormais à CHF 66.98 (au lieu de CHF 67.76). Un capital conditionnel de 5 225 440 actions Kudelski SA est réservé tel que mentionné dans la section 1.2 ci-dessus.

Le prix de remboursement des obligations est au pair à l'échéance le 5 octobre 2012. Un remboursement anticipé peut intervenir dès le 5 octobre 2010. Kudelski SA garantit cette émission de manière inconditionnelle et irrévocable. L'obligation convertible est cotée à la SIX Swiss Exchange, sous le numéro de valeur ISIN CH0022692609. Le prospectus

Options

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, pages 49-50.

d'émission de l'emprunt convertible est disponible sur demande auprès du siège du Groupe ou par e-mail à info@nagra.com. Des informations additionnelles sur l'emprunt convertible figurent dans les rapports financiers, note 28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Options

En 2003, le Groupe Kudelski a mis en place un plan d'options en faveur de certains collaborateurs. Au 31 décembre 2010 il n'y a plus d'options en cours.

Plan d'achat d'actions

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

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

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2010 est disponible en pages 49-50 des rapports financiers du Groupe Kudelski.

3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

3.1. Membres du conseil d'administration

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FORMATION	PREMIÈRE ÉLECTION	TERME DU MANDAT
ANDRÉ KUDELSKI* Président du conseil et administrateur délégué	1960	Suisse	Diplôme d'ingénieur-physicien Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	05.04.2011
CLAUDE SMADJA Vice-président du conseil et « lead director »	1945	Suisse	Licence en sciences politiques Université de Lausanne	1999	05.04.2011
NORBERT BUCHER	1931	Suisse	Doctorat en sciences techniques Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Différents programmes de 3e cycle à l'Université de New York, la Harvard Business School et l'IMD Lausanne	1992	05.04.2011
PATRICK FÛETISCH	1933	Suisse	Doctorat en droit Université de Lausanne Brevet d'avocat	1992	05.04.2011
LAURENT DASSAULT	1953	Française	Licence en droit des affaires Diplôme de l'ESLSCA Ecole Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées, Paris	1995	05.04.2011
PIERRE LESCURE	1945	Française	Diplôme universitaire en Lettres et en Journalisme Centre de formation des journalistes, Paris	2004	05.04.2011
MARGUERITE KUDELSKI	1965	Suisse	Ingénieur en microtechnique Docteur en microtechnique Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Executive MBA IMD Lausanne	2006	05.04.2011
ALEXANDRE ZELLER	1961	Suisse	Licence ès sciences économiques Université de Lausanne	2007	05.04.2011

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



ANDRÉ KUDELSKI



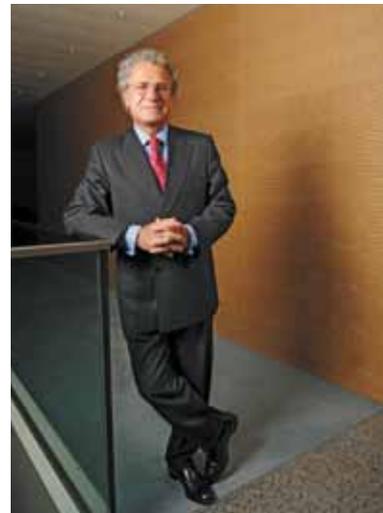
CLAUDE SMADJA



NORBERT BUCHER



PATRICK FÉTISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER

MANDATS EN COURS

GRUPE KUDELSKI

AUTRES:

ANDRÉ KUDELSKI

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

- Nagravision SA, administrateur délégué
- Nagra plus SA, président et administrateur délégué
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- OpenTV Corp., Executive Chairman jusqu'au 31.12.2010
- NagraStar LLC., Co-Chairman

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

CLAUDE SMADJA

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

- OpenTV Corp., administrateur jusqu'au 31.12.2010

- Edipresse SA (Suisse), administrateur, président du comité de rémunération
- Infosys Technologies Ltd. (Etats-Unis), «Independent Director», président du comité de nomination
- International Board of Overseers de l'Illinois Institute of Technology (Etats-Unis), membre

NORBERT BUCHER

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

- Nagra plus SA, administrateur

PATRICK FÆTISCH

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

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

- Renault Finance SA (Suisse), administrateur

AUTRES:

LAURENT DASSAULT

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

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

PIERRE LESCURE

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

- Lagardère SCA (France), membre du conseil de surveillance
- Havas SA (France), administrateur
- PrisaTV S.A.U. (Espagne), membre du conseil de surveillance
- DTS Distribuidora de Televisión Digital, S.A. (Digital+) (Espagne), membre du conseil de surveillance (depuis le 20.01.2011)

MANDATS EN COURS

GRUPE KUDELSKI

MARGUERITE KUDELSKI

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

— polyright SA, administratrice

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

Le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant en son sein le président et le vice-président. Les fonctions d'administrateur délégué et de «lead director», élu si le président cumule sa fonction avec celle d'administrateur délégué, sont attribuées si le conseil décide d'élire un administrateur délégué. Dans le cas contraire, la gestion entière de la société est déléguée à la direction. Un secrétaire peut être nommé et choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre de ce dernier.

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

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

La gestion de la société peut être déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de la loi. Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société. Il présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires.

Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont cumulées par une même personne.

ALEXANDRE ZELLER

Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale Vaudoise en tant que président de la direction générale. Depuis juillet 2008, Alexandre Zeller est CEO de HSBC Private Bank (Suisse).

3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

3.3. Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. La durée du mandat prend fin le jour de l'assemblée générale ordinaire. Tous les membres sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante du mandat pour chaque membre sont spé-

cifiées dans la section 3.1.

3.4. Organisation interne

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

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

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

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

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

Comité d'audit

Le comité se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres

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

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

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

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

Comité stratégique

Jusqu'au 30 juin 2010, le comité straté-

gique s'est composé de trois membres du conseil d'administration, dont le président et le vice-président. Depuis le 1^{er} juillet 2010, il se compose de 4 membres. Il se réunit au moins deux fois par an.

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

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

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

Comité de rémunération et de nomination

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

Le comité supervise la politique de rémunération mise en place par la société (confer section 5 : Rémunérations, participations et prêts). Le comité présente au conseil d'administration qui soumet à l'assemblée générale les propositions de nomination d'administrateurs. Il examine, à la demande de l'administrateur

■ *Président*
■ *Membre*

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

délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut s'il le souhaite auditionner les candidats.

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

La coopération et la répartition des compétences entre le conseil d'administration et ses comités sont décrites dans le chapitre 3.4.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la bonne marche des affaires le nécessite. En 2010, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

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

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint plus de 90%. Les réunions du Conseil d'administration ont duré en moyenne 5 heures, celles des comités ont duré pour la plupart entre deux et trois heures.

3.5. Compétences

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

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

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

La direction générale

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

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

Dans le contexte de l'industrie, les mécanismes de contrôle de la gestion du Groupe de même que les systèmes de remontée de l'information ont une grande importance. C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il fait évoluer, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, ressources humaines et gestion de l'information.

Supervision

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

jour, des membres de la Direction, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

Opérations et stratégie

- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités analysent les risques, gèrent les processus liés à l'évaluation de ces risques, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité par division, un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les informations et commentaires issus de ces comités sont remontés à la direction du Groupe lors des «Executive Board Meetings» qui ont lieu au moins une fois par mois. Les «Executive Board Meetings DTV», qui ont lieu au moins une fois par mois et durent en moyenne quatre heures, permettent également de reprendre les informations des comités ad hoc et d'aborder en particulier deux thèmes spécifiques et pertinents pour la division Télévision numérique.

Finance

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

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

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

Juridique

- Des représentants du département juridique sont impliqués dans les proces-

sus de prise de décision, favorisant la prise en compte de manière pertinente du risque juridique.

- Des outils de gestion et d'archivage électronique des contrats ont été introduits; ils permettent un meilleur suivi des contrats et des accords de confidentialité.
- La direction a mis en place, sous la responsabilité du département juridique, un comité de propriété intellectuelle ("IP Board") constitué d'experts du département juridique et du département "Corporate Development", en charge de soumettre à la direction des propositions concernant les problématiques opérationnelles et stratégiques liés à la propriété intellectuelle. Ce comité est responsable également de l'implémentation et du suivi des décisions de la direction. Il se réunit au moins une fois par mois, présente ses propositions et rend compte de son activité lors des Executive Board Meetings au moins deux fois par an.

Ressources humaines

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

Gestion de l'information

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

4. DIRECTION GÉNÉRALE

4.1. Membres de la direction générale

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

* M. Lucien Gani, General Counsel du Groupe Kudelski, a souhaité se retirer de la fonction de General Counsel au 31 mars 2011. Il continuera à assumer des mandats ponctuels pour le Groupe. M. Mark Beariault, (né en 1971, de nationalité Américaine, docteur en droit (Juris Doctor) de l'Université de Georgetown, et admis aux barreaux de Californie et de New York) succédera à Lucien Gani à partir du 1er avril 2011 en tant que General Counsel du Groupe et membre de la Direction.

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



ANDRÉ KUDELSKI



PIERRE ROY



CHARLES EGLI



MAURO SALADINI



LUCIEN GANI



JOHN BURKE



NICOLAS GÖETSCHMANN



ALEX OSADZINSKI



YVES PITTON

ANDRÉ KUDELSKI

Confer article 3.1 de ce chapitre.

PIERRE ROY

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

MANDATS AU SEIN DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA :

- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31.12.2010)
- Nagravision SA, administrateur, directeur général
- SmarDTV SA, administrateur
- Quative Ltd., administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président
- Nagra USA, Inc., administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., administrateur
- Nagra Media Korea LLC, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd., India, administrateur
- Nagra Thomson Licensing SA, président

48 CHARLES EGLI

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

- SkiData AG, CEO Vorstandsvorsitzender
- Nagra Public Access AG, administrateur délégué (jusqu'au 4 juin 2010)
- Nagravision SA, administrateur
- polyright SA, administrateur vice-président
- Nagra plus SA, directeur

MAURO SALADINI

Après cinq années en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'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, principalement les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est responsable du Swiss Media Practice et co-responsable du European Media Practice. Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1er février 2003.

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31.12.2010)
- SkiData AG, membre du conseil de surveillance
- NagraID Security SA, administrateur
- Quative Ltd., administrateur

Autres mandats :

- Newave Energy Holding SA (Suisse), administrateur

LUCIEN GANI

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. Dès 1984, il rédige sa thèse de doctorat en droit et entre 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 en 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.

- OpenTV Corp., administrateur (jusqu'au 31.12.2010)
- SmarDTV SA, président
- NagraID SA, administrateur
- Nagravision SA, administrateur
- EDSI SAS (France), président
- Embedics LLC, directeur
- Nagra Media Pvt Ltd., India, administrateur

MANDATS AU SEIN DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES DÉTENUES PAR KUDELSKI SA :

JOHN BURKE

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

- Nagravision SA, directeur

NICOLAS GÆTSCHMANN

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

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

ALEX OSADZINSKI

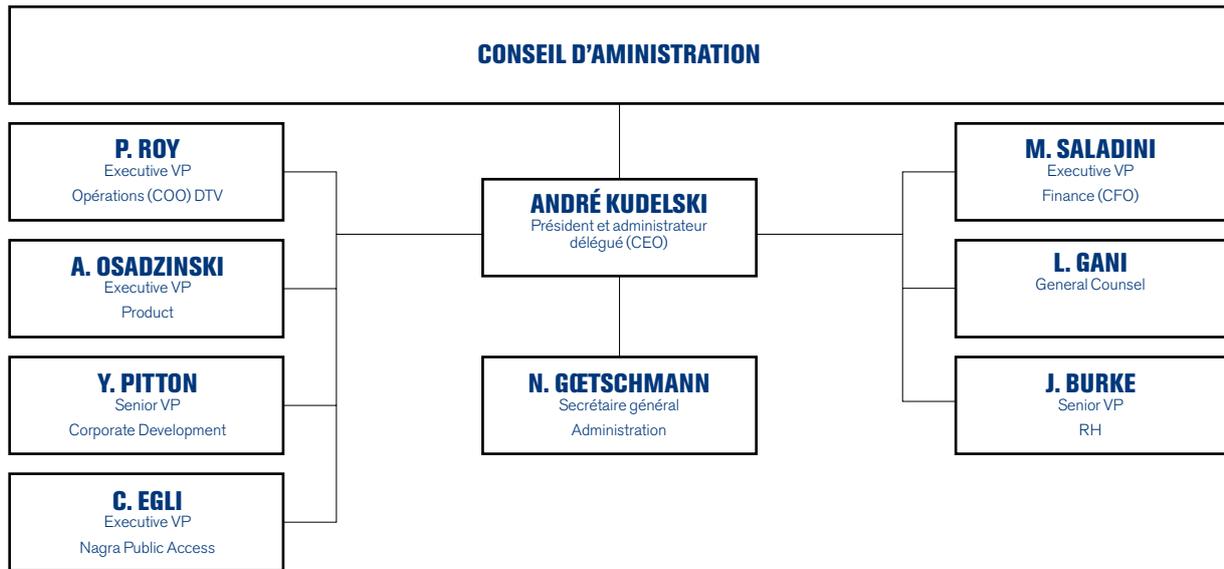
Alex Osadzinski commence sa carrière professionnelle en 1978 en Angleterre dans deux sociétés start-up qui seront par la suite vendues. En 1984, il rejoint AT&T Unix Europe en tant que directeur des ventes européennes. De 1986 à 1994, il travaille au sein de la société Sun Microsystems dans laquelle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

- Nagravision SA, directeur
- OpenTV Corp., administrateur
- Quative Ltd., administrateur

YVES PITTON

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

- Nagravision SA, directeur
 - Abilis Systems Sàrl, gérant
- Autres mandats :
- Ligaris SA (Suisse), administrateur



50

4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

4.3. Contrats de management

Au 31 décembre 2010, il n'y a pas de contrats de management en cours chez Kudelski SA.

5. RÉMUNÉRATIONS, PARTICIPATIONS ET PRÊTS

5.1. Principes de rémunération

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

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

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

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

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

La partie variable de la rémunération a pour fonction d'aligner les intérêts des membres de la direction sur ceux de l'entreprise, et ainsi de les faire participer à la création de valeur, ou dans le

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

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

5.2. Eléments de la rémunération

Le rapport financier présente à la note 44 le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'article 663bis CO.

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

5.2.1 Membres du conseil d'administration

La rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration est composée des honoraires forfaitaires annuels ainsi qu'une couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche. Cette rémunération est versée en numéraire.

Lorsque des missions spécifiques hors de l'activité ordinaire du conseil d'administration sont confiées à certains de ses membres, les services rendus sont rémunérés à des conditions correspondant à celles pratiquées sur le marché pour des services de même nature.

5.2.2 Membres de la direction générale Instruments de rémunération

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

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

Rémunération variable

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

du Groupe; ils constituent également une partie des objectifs de l'administrateur délégué. Ce dernier fixe, en accord avec le comité de rémunération, les objectifs individuels de chaque membre de la direction.

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

Données particulières concernant l'exercice 2010

La rémunération de chaque directeur est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans la section 5.1 ci-dessus, à titre indicatif la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 30% et 65% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (cf. note 44 du rapport financier). Ce rapport n'est pas fixe et par conséquent peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents directeurs s'expliquent notamment par les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination, de la fonction et du statut au sein de l'entreprise comme mentionné dans la section 5.1 ci-dessus.

La partie variable de la rémunération des directeurs est inférieure à celle attribuée lors de l'exercice 2009, principalement en raison des résultats du Groupe qui ont été péjorés par un certain nombre de facteurs exogènes notamment liés aux effets de conversion des monnaies étrangères et le ralentissement de la croissance dans certaines régions.

5.3 Procédure de fixation de la rémunération

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale est le comité de rémunération et de nomination. En exception à ce principe, la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration lui-même (cf section 3.4.2 Comité de rémunération et de nomination). Le président du conseil d'administration participe, en qualité d'invité, à la détermination de la rémunération des membres du conseil et des cadres-clés de l'entreprise à l'exclusion de sa propre rémunération. Chaque année, le comité de rémunération et de nomination examine la politique de rémunération et fixe la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale sur une base annuelle, en principe au cours du premier trimestre; à la même période, l'administrateur délégué fixe les objectifs de performance des membres de la direction générale. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement tenue au cours du premier trimestre. La politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration sont en

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

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

Aucune modification importante n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski pour ce qui concerne l'exercice 2010.

6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

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

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

6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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

6.2. Quorums statutaires

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

6.3. Convocation de l'assemblée générale

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

6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation. En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne

contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des Obligations, à savoir, selon Art. 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs (*) peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions». (*) Ceci représente 0,2% du capital chez Kudelski SA.

6.5. Inscriptions au registre des actions

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

7. PRISE DE CONTROLE ET MESURES DE DEFENSE

7.1. Obligation de présenter une offre

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

7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. ORGANE DE REVISION

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 4 mai 2010 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de

Mme Corinne Pointet Chambettaz depuis le 1^{er} janvier 2010. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des Obligations.

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2010 la somme de CHF 1 104 590. Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers.

8.3. Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels pour l'année 2010 la somme de CHF 391 240 composée de CHF 297 400 pour des conseils liés à la fiscalité et CHF 63 840 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles, le conseil de mise en œuvre d'un plan de gestion de la trésorerie et d'intéressement de personnel et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

8.4. Instruments d'information sur la révision externe

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

PricewaterhouseCoopers fournit au comité d'audit un rapport détaillé avant

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

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes. A l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des 3 séances du comité d'audit. Le responsable de l'audit interne, a quant à lui, participé à ces 3 séances pour les parties qui le concernaient. Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, veuillez vous référer aux points 3.45.2 et 3.45.3 du présent rapport.

9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

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

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

communique de cette manière aussi souvent que nécessaire. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet. Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski. Les résultats financiers sont présentés aux investisseurs et aux analystes financiers au cours d'une conférence de presse qui se tient deux fois par année. Les personnes conviées ont également la possibilité de suivre la conférence par téléphone.

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

LIENS INTERNET ET ADRESSES E-MAIL

Site Internet du Groupe:

www.nagra.com

Section Relations investisseurs:

www.nagra.com/investors.html

Dates importantes:

www.nagra.com/investors-calendar.html

Documentation financière:

www.nagra.com/investors-doc.html

Communiqués de presse

www.nagra.com/media-pr.html

Information générale:

info@nagra.com

Relations investisseurs:

ir@nagra.com

Relations médias:

communication@nagra.com



TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Nagra

Solutions logicielles intégrées de sécurisation pour les opérateurs de TV numérique et les fournisseurs de contenus. Solutions middleware pour la mise en œuvre de services de télévision avancés comprenant la télévision interactive et la publicité interactive et ciblée. Interfaces utilisateur pour applications multi-écrans. Plate-forme IPTV clé en main de dernière génération comprenant la protection, la gestion et la distribution de contenus.



SmarDTV

Solutions amovibles d'accès à la télévision payante pour les appareils numériques (CAMs).



Abilis Systems

Circuits intégrés pour la télévision numérique et les appareils mobiles.



NagraID

Développement et production de modules et de smartcards pour les systèmes d'identification avec et sans contact.



Nagra+

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



ACCES PUBLIC

SkiData

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



polyright

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



AUDIO

Nagra Audio

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

1951

Création de l'entreprise par Stefan Kudelski et naissance du premier enregistreur portable, le Nagra I.

1958

Sortie du Nagra III, enregistreur mythique du cinéma.

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" du Groupe.

1992

Création de Nagra+, société commune avec Canal+.

Sortie du NagraD, le premier enregistreur professionnel digital portable.

1995

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

1996

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

1997

Le secteur de la télévision numérique passe au premier plan des activités de la société.

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

1998

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

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

1999

La société se structure en holding.

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

2000

Investissement dans SportAccess (aujourd'hui polyright).

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

<p>2001 Le Groupe réalise des acquisitions dans le domaine de l'accès public (SkiData, Ticketcorner) et dans celui de la télévision numérique (Lysis, Livewire).</p> <p>Les actions Kudelski sont splittées par 10.</p> <p>Lancement d'un emprunt convertible de USD 325 millions. L'opération est largement sursouscrite.</p>	<p>2005 Remboursement anticipé de l'emprunt convertible de USD 325 millions et émission d'un nouvel emprunt convertible de CHF 350 millions.</p> <p>Création de la société Quative (IPTV).</p> <p>Nouvelle structure de Nagra Public Access et retour aux chiffres noirs de l'entité.</p> <p>Cession du contrôle de Ticketcorner.</p>	<p>2008 Le chiffre d'affaires du Groupe dépasse pour la première fois le milliard de francs suisses grâce à une croissance de 20,4% à taux de change constant.</p> <p>Plus de 101 millions de cartes et module actifs en télévision numérique.</p> <p>Migration de 25 millions de cartes à puce vers le modèle service.</p> <p>Présence renforcée en Asie, notamment avec des nouvelles solutions.</p>
<p>2002 Après une période de croissance ininterrompue de dix ans, le Groupe subit l'impact de la crise du marché de la télévision, en particulier en Europe, et d'une évolution défavorable du marché des changes. La société revoit ses structures en profondeur.</p> <p>Création de la holding Nagra Public Access regroupant SkiData, Ticketcorner et polyright.</p>	<p>Succès du nouvel amplificateur pyramidal Nagra PMA.</p> <p>2006 Investissements stratégiques pour le développement de l'écosystème de TV numérique.</p> <p>Acquisition de l'activité DTV de SCM Microsystems donnant lieu à la création de SmarDTV.</p>	<p>2009 Migration au modèle service achevée, assurant une base de revenus plus stable au Groupe.</p> <p>Déploiements massifs sur les marchés de la télévision numérique terrestre.</p> <p>Acquisition de l'intégralité d'OpenTV.</p> <p>Renforcement sur les marchés et contrat à long terme avec l'opérateur DISH Network (USA).</p> <p>Création d'un centre R&D en Chine.</p>
<p>2003 Redressement du marché de la télévision numérique.</p> <p>Acquisition de MediaGuard (entité de Canal+ Technologies) et création de Nagra France.</p>	<p>Intensification de la Recherche et du Développement avec un accent sur la protection du contenu, de la TV sur Internet et la TV mobile.</p> <p>2007 Le Groupe devient leader du middleware et de l'interactivité en TV numérique avec l'acquisition du contrôle d'OpenTV.</p>	<p>Renforcement sur les marchés et contrat à long terme avec l'opérateur DISH Network (USA).</p> <p>Création d'un centre R&D en Chine.</p> <p>2010 Stratégie d'expansion mettant l'accent sur les marchés émergents.</p>
<p>2004 Résultats records : le Groupe triple son chiffre d'affaires en TV numérique en Europe et le double en Amérique.</p>	<p>Déploiement de nouvelles solutions IPTV et Mobile TV.</p> <p>Lancement de nouvelles familles de solutions de sécurisation.</p> <p>Excellents résultats de l'entité Nagra Public Access.</p> <p>Succès du lecteur CD Nagra.</p>	<p>Rénovation de l'activité Middleware & Publicité.</p> <p>Succès dans le domaine "Over-The-Top" (OTT) et sur le marché du câble US.</p>

ADRESSES

SIÈGE SOCIAL

KUDELSKI SA

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
info@nagra.com
www.nagra.com

TV NUMÉRIQUE

NAGRAVISION SA

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 03 11
F +41 21 732 03 00
nagravision@nagra.com
www.nagravision.com

SMARDTV SA

22-24, route de Genève
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 04 04
F +41 21 732 04 15
info@smarDTV.com
www.smarDTV.com

ABILIS SYSTEMS SA

18, Chemin des Aulx
1228 Plan-Les-Ouates/Genève
Suisse
T +41 22 706 19 30
F +41 22 706 19 49
info@abilis.com
www.abilis.com

NAGRA PLUS

22-24, route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 03 11
F +41 21 732 03 00
nagraplus@nagra.com
www.nagraplus.com

NAGRA ID SA

Le Crêt-du-Loche 10
Case postale 1161
2301 La Chaux-de-Fonds
Suisse
T +41 32 924 04 04
F +41 32 924 04 00
info@nagralD.com
www.nagralD.com

ACCÈS PUBLIC

SKIDATA AG

Untersbergstrasse 40
5083 Grödig/Salzburg
Autriche
T +43 6246 888-0
F +43 6246 888-7
info@skidata.com
www.skidata.com

POLYRIGHT SA

10, rue de l'Industrie
Case postale 1261
1951 Sion
Suisse
T +41 27 323 09 10
F +41 27 323 09 11
info@polyright.com
www.polyright.com

AUDIO

NAGRA AUDIO

Nagravision SA – Kudelski Group
Route de Genève 22-24
Case Postale 134
1033 Cheseaux
Suisse
T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
audio@nagra.com
www.nagraaudio@nagra.com

GESTION DE PROJET

Corporate Communications,
Groupe Kudelski

DESIGN

essencedesign

SUPPORT, COORDINATION

Desrochers Communication

PHOTOLITHOGRAPHIE

atelierZed

IMPRESSION

Swissprinters IRL, Renens, Suisse

© 2011 Kudelski SA,
tous droits réservés

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport à ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.

KUDELSKI SA

**22-24, Route de Genève
Case postale 134
1033 Cheseaux
SUISSE**

**T +41 21 732 01 01
F +41 21 732 01 00
info@nagra.com
www.nagra.com**