

**RUAG**

Aerospace Defence Technology

Rapport annuel 2003



# Contenu

2	Marche des affaires
6	Rapport du conseil d'administration
9	Organes
10	Aéronautique et domaine spatial
11	Conduite, simulation et entraînement
13	Munitions de petits calibres
16	Traitement des métaux, recyclage et élimination
16	Systèmes terrestres et munitions
19	Recherche et développement
20	Corporate Governance
27	Filiales et participations

# RUAG: une entreprise vivace aux multiples activités

Pendant ce cinquième exercice commercial depuis sa constitution en société anonyme, le groupe technologique RUAG a fait un important pas en avant dans le développement de ses affaires internationales. Il a été possible de prendre pied dans le centre géographique de l'industrie allemande de l'aéronautique et du domaine spatial, dans la région de Munich, avec le groupe RUAG Aerospace. La construction de composantes de structures et les prestations de services dans l'aéronautique civile – deux domaines importants du secteur Aerospace – ont ainsi été notablement renforcées.

Ces dernières années, RUAG a opéré de manière ciblée une mutation stratégique. Aujourd'hui, le groupe est vivace et présente de nombreuses facettes avec des sites de production en Suisse, en Allemagne et en Suède.

L'exercice 2003 a subi le contrecoup de la faiblesse conjoncturelle durable et du bas niveau d'investissements dans l'espace européen, ainsi que de la forte dévaluation du dollar et de la valeur élevée du franc suisse et de l'euro. Le premier semestre a été particulièrement marqué par la campagne «Iraqi Freedom» d'une durée de 21 jours.

RUAG a respecté strictement les servitudes supplémentaires décrétées par le gouvernement suisse pendant la guerre en Irak en vertu de la politique de neutralité, ce qui n'a pas empêché que notre entreprise devienne la cible de protestations contre les exportations de matériel de guerre. Le parti social-démocrate suisse (PS) a même déposé une plainte pénale contre notre groupe. Après un premier examen de la situation, le

Ministère public de la Confédération a renoncé à introduire une procédure d'enquête et n'a donné aucune suite à la plainte.

Grâce à d'intenses efforts d'information de notre part et au fait que le Conseil fédéral a aboli rapidement les servitudes supplémentaires imposées sur le plan des autorisations, les relations commerciales avec les USA et la Grande-Bretagne, avec lesquels la Suisse et les États de l'Union européenne entretiennent traditionnellement des relations commerciales et culturelles excellentes et durables, se sont normalisées.

Dans le cadre de la politique d'armement, le propriétaire de RUAG exige notamment que la disponibilité du savoir-faire industriel important pour l'armée suisse soit assurée au moyen de coopérations internationales, de manière à ce que l'armée dispose d'un état de préparation matérielle lui permettant d'accomplir sa tâche constitutionnelle. La Suisse attend des partenaires étrangers qu'ils fournissent en tout temps pour son armée le matériel de rechange et le savoir-faire requis. Les autorités étrangères ont la même attente en qualité de clientes. Par conséquent, les affaires de technique de défense qui existent également sous la forme d'affaires compensatoires pour garantir la pérennité de la base industrielle suisse ne sont pas des affaires à sens unique. De plus, l'industrie a besoin de pouvoir se fonder sur des valeurs telles que le long terme, la confiance et la réciprocité dans les coopérations internationales.

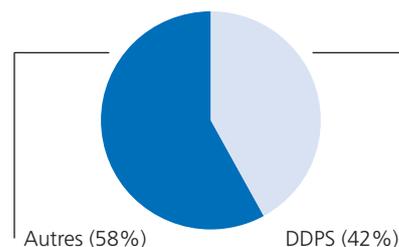
### Le marché

En 2003, la reprise dans l'industrie aéronautique et spatiale internationales n'a

pas atteint le niveau espéré initialement. Une véritable amélioration est attendue à partir de 2005. Les affaires de technique de défense sont elles aussi restées à un niveau bas. Comme fournisseur de l'industrie automobile et des semi-conducteurs, nous avons été confrontés à des volumes de commandes notablement moindres et à la passation à court terme des commandes.

Le volume des affaires réalisées au profit de l'armée suisse avec le principal client, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), a reculé fortement ces dernières années. Sa part était de près de 90% en 1999. Pendant l'exercice sous revue, la part du DDPS au chiffre d'affaires a été de 42% (exercice précédent 60%); elle est tombée ainsi pour la première fois en dessous de 50%. La réduction des effectifs de l'armée et le fort recul des investissements en sont les causes. D'autre part, RUAG est parvenue à stabiliser le volume d'ensemble du chiffre d'affaires au moyen d'acquisitions stratégiques et de la croissance des affaires réalisées avec d'autres clients. Le déplacement du chiffre d'affaires illustre la mutation qu'a vécue notre entreprise.

### Chiffre d'affaires par groupes de clients



La part des affaires réalisées auprès de clients autres que le DDPS a ainsi atteint 58% du chiffre d'affaires total (40%).

Ces affaires comportent les domaines civils et la technique de défense à l'exception des commandes du DDPS. Il faut tenir compte du fait que le domaine civil des petits calibres pour la chasse et le sport a été consolidé pour la première fois intégralement, et que les activités Aerospace en Allemagne sont présentes pour la première fois dans le périmètre de consolidation.

### Acquisitions

Peu avant la fin de l'exercice précédent, RUAG a acquis deux domaines rentables de la société Fairchild Dornier GmbH, avec siège à Oberpfaffenhofen (D), qui était devenue insolvable. Les activités se déroulent dans les sociétés RUAG Aerospace Services GmbH et RUAG Aerospace Structures GmbH, regroupées dans la holding RUAG Aerospace Deutschland GmbH. Ces nouvelles entités ont pu commencer leur activité opérationnelle au début de l'exercice.



Modernisation complète des hélicoptères Bell-UH-1-D

RUAG Aerospace Services GmbH assure notamment le suivi d'avions et modernise la flotte d'hélicoptère Bell-UH-1-D pour le ministère allemand de la défense. Les activités civiles d'entretien concernent les types d'avions Do 228 et Do 328 de même que l'exploitation de l'un des plus importants centres de service Cessna en Europe. La mise en place des domaines de l'équipement et

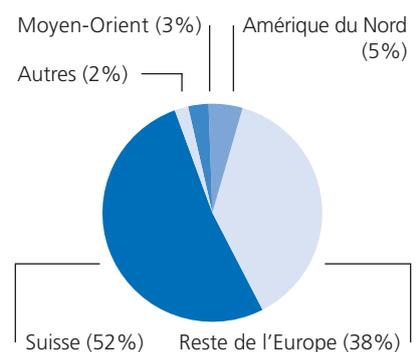
de la peinture des avions d'affaires est en cours. RUAG Aerospace Structures GmbH produit de grands groupes d'assemblage pour les avions Airbus.

Nous avons en outre pu acquérir dans le domaine des munitions de petits calibres pour les armes portatives et de poing les droits à la marque et les droits de commercialisation de la société Hirtenberger AG, avec siège à Hirtenberg (A), qui se concentre sur d'autres domaines d'activités.

### Chiffre d'affaires

Avec un total de 1'221 mio. CHF (1'006 mio.), le chiffre d'affaires net a pu être augmenté de 21,4% en tenant compte des acquisitions. Il est en recul de 3,9% si l'on exclut ces dernières. Les attentes n'ont donc pas été réalisées, mais il sied de tenir compte du contexte économique déjà mentionné. La part des affaires réalisées auprès de clients autres que le DDPS a augmenté de 84% à la suite des acquisitions. Si l'on exclut les acquisitions, la croissance est de 18% comparativement à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires réalisé avec le principal client, c'est-à-dire le DDPS, a par contre de nouveau reculé de quelque 11%.

### Chiffre d'affaires par rayons de vente





Les principaux marchés sont la Suisse avec 52%, suivie du reste de l'Europe avec 38%, de l'Amérique du Nord avec 5% et du Moyen-Orient avec 3%.

### Investissements

Avec 126 mio. CHF, les investissements ont été réduits par rapport à l'exercice précédent (149 mio.) ou ils ont été étendus dans le temps. Quelque 65 mio. CHF ont été investis dans des immobilisations corporelles.

### Résultat

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'élève à 43 mio. CHF (64 mio.); il reflète ainsi les conditions économiques défavorables. La diminution notable du bénéfice net à 26 mio. CHF (44 mio.) résulte essentiellement du résultat opérationnel (EBIT) plus faible comparativement à l'exercice précédent.

Une somme de 42 mio. CHF (47 mio. CHF) a été investie directement dans la recherche et le développement.

### Personnel

L'effectif moyen du personnel a augmenté pendant l'exercice de 4'544 à 5'665 collaboratrices et collaborateurs en raison de l'acquisition du domaine Aerospace et de la première prise en compte intégrale du domaine des munitions de petits calibres, acquis en août 2002. Le nombre total des emplois à

plein temps était de 5'608 au 31 décembre 2003 (5'076). Sur les 230 emplois dont la réduction avait été annoncée au printemps en raison de la situation économique, il a fallu finalement en supprimer 155 jusqu'à la fin de l'année.



Le nombre de collaboratrices et de collaborateurs était de 5'665 en 2003

En Suisse, les préparatifs en vue de l'adhésion à la Convention collective de travail de l'industrie des machines Swissmem au 1.1.2004 se sont achevés. Les adaptations nécessaires à cet effet ont été convenues avec les partenaires sociaux.

L'effectif, en Suisse, de quelque 400 apprentis dans 13 professions a pu être maintenu à un niveau élevé, et la réforme de l'apprentissage commercial a été mise en oeuvre pour les apprentissages qui ont commencé.

Le concept d'une formation à la conduite orientée à la pratique a été adopté pour compléter le processus de développement des cadres supérieurs.

### Immeubles

De grands progrès ont été réalisés pendant l'exercice sous revue sur la base de la stratégie immobilière. Le coup d'envoi pour la transformation à grande échelle de l'ancien bâtiment de production en centre administratif et de prestations de services a été donné sur le site du Business Park à Berne. L'achèvement de la transformation de cette construction déjà intégralement louée est prévu pour 2005. Des décisions ont été prises à plusieurs emplacements en Suisse pour la réaffectation future des immeubles qui ne sont plus nécessaires à l'exploitation.

### Perspectives

Les perspectives économiques se sont améliorées à la fin de l'exercice sous revue. L'espoir d'une reprise de l'économie mondiale s'est notablement amélioré par rapport à l'année précédente. Il ne faut toutefois pas compter avec une reprise rapide dans les domaines commerciaux importants pour RUAG. L'état des commandes à la fin de l'exercice sous revue, qui représentent approximativement 70% d'un chiffre d'affaires annuel, est une bonne situation initiale pour empoigner les défis du nouvel exercice.

### Examen de la stratégie: confirmation de l'orientation du groupe

Pendant l'exercice sous revue, le conseil d'administration s'est penché sur les questions stratégiques en plus de la surveillance générale de la conduite opérationnelle. La première stratégie du groupe a été élaborée en 1999 sur la base de la stratégie du propriétaire et d'une analyse complète de la situation; cette stratégie a été mise en oeuvre à partir du printemps 2000. C'est sur la base de cette stratégie de groupe que l'entreprise s'est positionnée, développée et adaptée de manière ciblée comme groupe technologique.

Un examen de la stratégie a été réalisé dans le courant du deuxième et du troisième trimestres de l'exercice sous revue, dans le sens du controlling stratégique. Lors de cet examen, la stratégie du propriétaire, le marché, l'environnement et les étapes d'expansion réalisées jusqu'ici ont été analysés et appréciés. Depuis l'année 2000, le groupe RUAG a notamment

- renforcé sa position dans le domaine de l'entretien d'avions civils sur le marché international grâce à l'acquisition de RUAG Aerospace Services GmbH à Oberpfaffenhofen (D), et celle en Suisse au moyen de la fourniture de prestations de services sur les aéroports de Zurich-Kloten et de Berne-Belp,
- complété avec succès le domaine spatial civil grâce à l'achat des entreprises HTS AG (Wallisellen) et Mecanex SA (Nyon),
- renforcé notablement le secteur de la construction de structures d'avions avec l'achat des sociétés Derendinger

& Cie SA (Genève) et RUAG Aerospace Structures GmbH à Oberpfaffenhofen (D), ainsi qu'avec des investissements importants à Emmen (CH),

- renforcé l'assise du domaine de la simulation en Suisse avec l'achat de la société Sintro Electronics (Interlaken),
- occupé une position de leader en Europe dans le domaine des munitions de petits calibres destinées aux autorités, à la chasse et au sport.



Les principaux résultats du réexamen de la stratégie sont les suivants: les hypothèses de travail admises lors de l'élaboration de la stratégie en l'an 2000 se sont révélées pertinentes. Les développements attendus du marché se sont produits. Les tendances se sont toutefois accentuées. Ainsi, le volume des commandes du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) a par exemple régressé plus intensément et plus rapidement que l'on s'y attendait. La structure de base de la stratégie, avec les trois niveaux «expansion», «développement» et «garantie», requiert de petites adaptations. La pondération de certaines lignes de produits a été adaptée. Bilan: le groupe RUAG reste ancré dans les affaires de technique de défense; il

accomplit comme groupe international ses tâches dans les domaines Aerospace, Défense et Technology en disposant de la compétence technologique requise.

### **Planification d'entreprise**

Le conseil d'administration a également accepté la planification d'entreprise pour la période de 2004 à 2007; il a en outre donné son accord à la vente de deux petites unités d'affaires, dans le sens d'une mise au net du portefeuille. Vu l'ampleur du déplacement du chiffre d'affaires durant les cinq dernières années, il s'est également penché sur la composition future de l'actionariat et sur la structure du capital.

### **Commissions**

Outre les affaires courantes, l'Audit Committee et la commission du personnel se sont notamment penchées sur la Prévoyance RUAG et sur les questions de prévoyance-vieillesse dans les filiales étrangères.

### **Stratégie de propriétaire**

La Confédération, actionnaire de RUAG holding, a édicté par une décision gouvernementale de septembre 1998 une première stratégie de propriétaire dont la durée était limitée. Cette stratégie dé-

finissait notamment les activités que RUAG devait garantir au profit de l'armée suisse. Le Conseil fédéral a révisé en novembre 2002 certains points de cette stratégie de propriétaire et en a prolongé la validité jusqu'en 2006. Du point de vue du conseil d'administration, RUAG dispose ainsi de la base requise pour poursuivre sans interruptions les activités industrielles du groupe au profit de la défense nationale suisse. Pendant l'exercice sous revue, RUAG a de nouveau atteint les objectifs fixés dans la stratégie de propriétaire.

### **Elections**

Les administrateurs Roland Zimmerli et Hans-Ulrich Scherrer, chef de l'Etat-major général à d et représentant du DDPS, ont donné leur démission pour la date de l'assemblée générale. L'assemblée a exprimé sa gratitude pour leur travail. Le divisionnaire Jakob Baumann, chef de l'état-major de planification de l'armée, a été élu successeur de Hans-Ulrich Scherrer. Les administrateurs Walter Bürgi, président, ainsi que Hanspeter Käser et le délégué Toni J. Wicki ont été réélus pour un nouveau mandat. Konrad Peter a été nommé vice-président.

L'assemblée générale a adopté le rapport annuel et les comptes annuels

2002; elle a donné la décharge aux organes et décidé le versement d'un dividende.

### **Remerciements**

Le conseil d'administration remercie la clientèle pour la confiance dont elle a fait preuve et pour les commandes passées. Comme partenaire, nous proposons des produits et des prestations de services de haut niveau qualitatif, à des conditions concurrentielles. Nous accordons la priorité maximale à la satisfaction de la clientèle. Les remerciements s'adressent également au propriétaire pour la collaboration ainsi qu'à la direction du groupe et aux collaboratrices et collaborateurs pour leur l'engagement dont ils ont fait preuve dans un milieu économique exigeant.



Walter Bürgi

Président du conseil d'administration



Toni J. Wicki

Délégué du conseil d'administration



## Membres du conseil d'administration

Nom	Année de naissance	Position	Entrée	Élu jusqu'au/en
Walter Bürgi	1934	président, non-exécutif	1999	2007
Roland Zimmerli	1934	membre non-exécutif	1999	20.5.2003
Toni J. Wicki	1944	délégué et Chief Executive Officer	1999	2007
Hanspeter Käser	1943	membre non-exécutif	1999	2007
Konrad Peter	1946	vice-président, non-exécutif	2002	2006
Hans-Ulrich Scherrer	1942	membre non-exécutif	1999	20.5.2003
Peter Saurer	1945	membre non-exécutif	2002	2006
Hans-Peter Schwald	1959	membre non-exécutif	2002	2006
Jakob Baumann	1958	membre non-exécutif	20.5.2003	2007

## Direction du groupe

Nom	Année de naissance	Position	Entrée
Toni J. Wicki	1944	délégué et Chief Executive Officer	1999
Ueli Emch	1945	membre, direction de RUAG Electronics	1999
Urs Kiener	1965	membre, chef des finances du groupe	2002
Eduard Knecht	1954	membre, chef du personnel du groupe	1999
Stefan Kocher	1944	membre, direction de RUAG Land Systems	1999
Paul A. Moser	1944	membre, direction de RUAG Munition	1999
Peter Schneuwly	1945	membre, direction de RUAG Aerospace	2000
Martin Stahel	1946	membre, chef d'état-major	2000

Les curriculum vitae des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe peuvent être consultés sur le site Internet [www.ruag.com](http://www.ruag.com).

# Aéronautique et domaine spatial

RUAG Aerospace mise sur une gestion de la qualité orientée aux processus. Dans le cadre du renouvellement de la certification selon ISO 9001 pendant l'exercice sous revue, l'entreprise a rempli également les exigences supplémentaires pour la certification dans le domaine aérospatial selon AS 9001. Il n'y a jusqu'ici que peu d'entreprises suisses qui remplissent ces exigences. De plus, dans les divers domaines spécifiques, l'homologation «JAR-21» a été obtenue et la certification «JAR-145» existante a été étendue. La certification par Rolls Royce Gear Systems, USA, pour les travaux d'entretien des engrenages du F/A-18 contribue au renforcement de la compétence en matière de maintenance dans un segment petit mais important.

### Aéronautique militaire

Les Forces aériennes suisses restent le principal client dans le domaine de l'aéronautique militaire. L'exécution du centième grand contrôle d'un F-5 Tiger à Emmen et le remède rapide aux problèmes d'altimètre de la flotte de PC-7, conjointement avec le fabricant original, sont des exemples de travaux réussis de maintenance. La vente de 32 jets militaires F-5 Tiger par le Groupement de l'armement, qui a retenu une large attention dans le public, a été à l'origine de mandats de préparation, d'entretien et de réparation.

La réalisation du deuxième programme de complément à l'équipement de l'avion de combat des Forces aériennes, intitulé «F/A-18 Upgrade 21», est en cours à Emmen depuis 2003. Le contrat de série pour le montage d'un système d'autoprotection dans les hélicoptères Super-Puma a pu être conclu après les résultats concluants obtenus par le prototype. Un succès à la vente a été

obtenu avec le contrat pour deux systèmes supplémentaires à image thermique pour hélicoptères. Ce système a été mis en oeuvre avec succès lors du sommet du G8 à Genève, lors du World Economic Forum (WEF) ainsi que pour des actions civiles de sauvetage.



Programme de complément pour la flotte de F/A-18

La commande d'un système supplémentaire de drones de reconnaissance par l'armée finlandaise est un succès important à la vente

La réduction des effectifs de la flotte et celle du nombre d'heures de vol des Forces aériennes suisses sont compensées au moyen d'adaptations des capacités. Le retrait du service de l'ensemble de la flotte de «MIRAGE» et de «HAWK» aura des répercussions durables à cet égard.

### Entretien d'avions et d'hélicoptères civils

Dans le domaine de l'entretien d'avions et d'hélicoptères civils, RUAG Aerospace Services GmbH à Oberpfaffenhofen (D), les filiales ASB à Berne/Belp (CH), SAS AG à Lugano/Agno (CH) et les activités de maintenance à l'aéroport de Zurich/Kloten (CH) constituent un réseau d'entretien. Le domaine Aerospace s'est positionné solidement sur le marché civil avec son offre de maintenance pour les appareils «Cessna-Citation», «Falcon», «Gulfstream», «Challenger», «Dornier» et pour d'autres types d'avions.

### Construction de composantes de structures d'avions civils

Les premières composantes pour le bord de fuite de voilure de l'Airbus A380 ont été livrées dans les délais et en respectant la qualité. Des livraisons réussies ont été réalisées pour la famille de l'Airbus A320: il s'agit d'une part du deux-millième groupe d'assemblage de bout d'aile produit en Suisse et de la deux-millième partie arrière du fuselage fabriquée en Allemagne. La collaboration entre RUAG Aerospace, RUAG Aerospace Structures GmbH et Derendinger & Cie SA, à Genève, dans le domaine de la construction de composantes de structures a été approfondie. Un contrat a été signé avec «Dassault Aviation» pour la production de réservoirs supplémentaires destinés à l'avion «Rafale».

### Domaine spatial

La cadence des programmes spatiaux s'est stabilisée à un niveau bas, ce qui engendre une pression sur les prix également dans le domaine des coiffes de charge utile, en raison des excédents de capacités qui existent dans la branche. Dans ce contexte, la commande de nouveaux lanceurs «Ariane 5» par Ariane-space est un signal positif. Le dernier lancement d'une fusée «Ariane 4», à la mi-février, a marqué l'achèvement d'une période particulièrement réussie.

La mission «Rosetta», qui prévoyait d'approcher la comète «Wirtanen», n'a pas pu démarrer en janvier car le lanceur «Ariane 5» n'était pas prêt à la suite de l'échec d'un tir en décembre 2002. RUAG Aerospace et ses filiales HTS AG à Wallisellen (CH) et Mecanex SA à Nyon (CH) ont toutefois achevé leurs travaux pour ce projet à l'entière satisfaction des clients, et elles participent à de nouveaux programmes.

## Conduite, simulation et entraînement

L'installation d'instruction au tir pour les obusiers blindés de l'armée suisse et l'installation d'instruction pour le système de surveillance pour la protection d'ouvrages ont été livrées. Une autre réussite est la réception en usine de simulateurs de conduite destinés à un client au Moyen-Orient.

### Simulation live

Le développement du système d'entraînement pour le champ de bataille «Simug» a été achevé avec succès. Il existe une demande importante pour de tels systèmes dans l'armée suisse et dans des armées étrangères. Deux commandes de développement de nouveaux systèmes de simulation pour l'équipement et l'armement personnels et pour le combat en zone construite permettent à RUAG Electronics de poursuivre le développement, au niveau stratégique, de sa position sur le marché dans le domaine de la simulation et de l'entraînement. Le lancement de deux grands projets de simulateurs au laser pour l'armée suisse est également important; l'un est destiné aux chars de grenadiers et l'autre aux chars de grenadiers à roues.

### Télématique

Dans le domaine de la télématique, l'évolution va des prestations d'entretien vers la fourniture orientée au marché de prestations globales de gestion du cycle de vie. Les principales activités dans ce domaine sont la gestion de projets et la réalisation d'adaptations et d'améliorations de systèmes pour les moyens de conduite et de télécommunication en service dans l'armée suisse.

De nouveaux contrats avec des opérateurs de réseaux régionaux partiels ont été conclus dans le cadre du projet «POLYCOM» (réseau radio de sécurité

de la Suisse). Dans la partie nationale globale de ce système, RUAG Electronics a obtenu le mandat d'initialiser le «Change- and Releasemanagement».

### Nouveau centre de compétence

La mise en place d'un centre de compétence C4ISTAR a débuté, conformément à l'orientation stratégique du groupe. «C4ISTAR» est l'acronyme de «Command, Control, Computer, Communication, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance».

Des préparatifs importants ont notamment été effectués pour le projet promoteur de système d'informations de conduite des Forces aériennes suisses.

RUAG Aerospace a fourni des prestations techniques de support de haut niveau pour le nouveau système de surveillance de l'espace aérien et de conduite des opérations aériennes «FLOORAKO». La formation initiale des collaboratrices et des collaborateurs et les préparatifs logistiques en rapport avec les tâches de centre de compétence pour le matériel sont pratiquement terminés.

Le simulateur de vol «MISIM» de RUAG Aerospace, destiné au drone de reconnaissance RANGER, a été mis en service avec succès.



L'installation d'instruction au système de surveillance pour la protection d'ouvrages a été livrée



# Munitions de petits calibres

Grâce à sa longue expérience du développement et de la production, RUAG Ammotec dispose d'une technologie des munitions de très haut niveau. Sa compétence dans le domaine des munitions et des composantes de munitions destinées à la chasse, au sport, aux autorités, aux armées et à l'industrie est reconnue dans le monde entier.

### Munitions d'ordonnance

Les commandes de l'armée suisse ont reculé pendant l'exercice sous revue. Le nombre de cartouches de 5,56 mm livrées pour le fusil d'assaut 90 a diminué par rapport à l'exercice précédent. En Allemagne, la situation des commandes a enregistré provisoirement une légère amélioration. Une commande de munitions traçantes de l'armée allemande a pu être traitée en plus de petites commandes destinées à compléter les stocks. Une grande commande a pu être acquise dans le calibre 9 mm «Luger».

Un résultat positif a de nouveaux pu être atteint au niveau international dans le segment de produits des grenades à main et des obus pour lance-grenades pour fusil de 40 mm.

### Munitions pour les autorités

Le chiffre d'affaires réalisé avec les munitions spéciales pour les autorités est réjouissant, et sa tendance à la hausse se maintient. RUAG Ammotec a démontré sa compétence technologique exceptionnelle en obtenant la certification de la cartouche 9 mm x 19 «SINTOX,-ACTION 4» et de l'amorce modifiée «SINTOX,-Forensis». «ACTION 4» est la première cartouche de police à remplir les exigences de la directive technique des ministres de l'intérieur des Länder

allemands; elle inaugure ainsi une nouvelle génération de munitions pour la Police qui dispose aussi d'un bon potentiel au niveau international.

De nouveaux clients internationaux ont pu être acquis pour les munitions de la ligne «Swiss P»; il s'agit de l'unique munition au monde à balistique coordonnée pour les tireurs d'élite.

### Munitions pour la chasse et le sport

RUAG présente sur le marché un assortiment incomparable au niveau mondial avec les marques renommées RWS®, Rottweil®, GECO® et Norma®. L'acquisition des droits de production et des droits à la marque «Hirtenberger®» a permis de poursuivre la consolidation sur le marché des munitions pour la chasse. RUAG Ammotec devient ainsi indiscutablement le leader des fabricants européens.

En ce qui concerne l'évolution du marché, il est important de savoir que la tendance à édicter des lois plus sévères désécurise de plus en plus les chasseurs et les tireurs sportifs qui ajournent, par conséquent, leurs achats de munitions.

### Industrie

En notre qualité de partenaire reconnu dans le monde entier pour les amorces et les composantes de munitions, nous avons pu accroître considérablement le chiffre d'affaires comparativement à l'exercice précédent grâce à la participation à des commandes internationales. La tendance à la hausse de la demande d'ensembles pyrotechniques par l'industrie automobile pour les systèmes de sécurité, enregistrée déjà l'exercice

précédent, s'est confirmée. Les chiffres d'affaires réalisés avec les cartouches industrielles destinées à la technique de fixation ont pu être bien maintenus malgré la faiblesse de la conjoncture.



Une longue expérience de la production de munitions de petits calibres





### Traitement de métaux, recyclage et élimination

RUAG Components, active essentiellement en qualité de fournisseur, a été confrontée de plein fouet à la faiblesse conjoncturelle pendant l'exercice passé. La demande insuffisante, notamment de la part de l'industrie des machines et de celle des biens généraux d'investissement, a laissé des traces peu réjouissantes.

#### Automotive

La très forte pression sur les prix des fabricants originaux ainsi qu'un nouvel ajournement de la réalisation dans le domaine des arbres de vilebrequins pour camions font que ce domaine d'activités est resté en deçà des attentes. Les activités de développement de ce créneau du marché sont poursuivies. Tous les investissements et toutes les prestations préalables nécessaires à cet effet ont pu être réalisés. La certification selon ISO TS 16949 pour l'industrie automobile est réjouissante puisqu'elle améliore les possibilités sur le marché.

#### Mechanical Engineering, construction de machines et Coatings

Le domaine d'activités «Mechanical Engineering», actif pour l'industrie des machines et celles des semi-conducteurs, est celui qui a été confronté au recul le plus fort. Les entrées de commandes et le chiffre d'affaires ont été insatisfaisants aussi bien pour la cellule technique de production de Thoune que pour le site d'Aldorf. De nouveaux projets spécifiques aux besoins de la clientèle contiennent un potentiel mais leur lancement sur le marché est retardé.

La demande de composantes et de groupes d'assemblage de haute précision, de grosse ou de moyenne taille, semble être intacte par suite de la tendance à l'externalisation chez les fournisseurs de systèmes.

Des produits aux surfaces traitées de haute précision et des procédures spé-

cifiques offertes dans des créneaux du marché ont permis de réaliser une croissance malgré la stagnation du volume du marché. Nos produits sont convainquants sur le plan fonctionnel par leur dureté et leur capacité de glissement; ils plaisent en outre toujours plus en raison de leur aspect agréable.

#### Environnement

La mise en oeuvre de la déconstruction industrielle systématique et novatrice dans le domaine principal du recyclage des appareils électriques et électroniques a permis de poursuivre le développement dans ce secteur. Avec sa compétence dans le domaine des prestations environnementales, ce secteur s'est développé en prestataire global en matière d'élimination.

### Systèmes terrestres et munitions

RUAG Land Systems a achevé avec succès le programme de modernisation des obusiers blindés M-109 pour l'armée suisse. Les divers succès à la vente de ce programme sur le marché international en confirment la qualité.

#### Char de grenadiers 2000

La moitié du projet «Char de grenadiers 2000» pour l'armée suisse est réalisée. C'est un système performant qui est fourni au client, en collaboration avec le fabricant du système, la firme Hägglunds Vehicle AB. Cette production sous li-

cence permet en outre d'acquérir le savoir-faire relatif au système qui permettra d'assumer, par la suite, la responsabilité de centre de compétence pour le matériel.



Le «char de grenadiers 2000»: un système performant

La production des systèmes de conduite du tir (FLS) pour le nouveau char de grenadiers des armées suisse et finlandaise se déroule comme prévu. Des projets subséquents pour d'autres armées sont en cours de traitement.

#### Char du génie

Avec le nouveau char du génie, RUAG a fourni une prestation absolument remarquable. Ce nouveau système développé en collaboration avec la société Rheinmetall Landsysteme représente une nouvelle étape de la satisfaction des besoins

de l'«armée XXI» et des exigences logistiques dans le sens d'une famille de véhicules basée sur le char «Leopard 2». D'autres états s'intéressent à ce système aux côtés de la Suisse.

### «Bighorn» sur chars à roues et à chenilles

Pour que les munitions de la nouvelle génération pour lance-mines (mortiers), comme «STRIX» par exemple, ne doivent pas obligatoirement être tirées à partir de lance-mines de forteresse, RUAG Land Systems a mis au point le système de lance-mines de 120 mm à tube lisse et amortisseur de recul «Bighorn»; ce système est prêt pour la production en série. équipé d'une installation de navigation et de positionnement (NAPOS), ce système remplit les exigences des mortiers de la dernière génération. «Bighorn» convient au montage dans des chars de grenadiers à chenilles ou à roues. Des prototypes basés sur les véhicules «Piranha 8 x 8» et «char de grenadiers M-113» existent. Divers états ont manifesté leur intérêt pour ce système.

Avec l'armée XXI, c'est aussi la logistique qui est réorganisée. RUAG Land Systems peut mettre en valeur sa compétence



Le mortier «Bighorn» prêt pour la production en série

dans la nouvelle Base logistique de l'armée (BLA) aussi bien en ce qui concerne l'organisation et l'entretien industriel que pour les systèmes de conteneurs mobiles.

### Exportations

Deux grandes commandes au niveau international garantissent d'une part la sauvegarde d'emplois et, d'autre part, le savoir-faire nécessaire; il s'agit de la vente d'obusiers blindés «M-109» révisés et de chars de combat «M60» modernisés.

### Munitions de gros calibres

La Warhead Division de RUAG Munition a pu honorer comme prévu les commandes de l'armée suisse qui arriveront prochainement à terme; les plus importantes sont la munition cargo de 120 mm pour les lance-mines et la munition de 155 mm à tête chercheuse «Smart» pour l'artillerie, ainsi que la modernisation des têtes de combat du missile antichar «Dragon».

La Warhead Division de RUAG Munition a intensifié sur le marché international ses relations commerciales aussi bien pour les munitions explosives que pour les têtes de combat à charge creuse. L'obus de mortier de 60 mm «MAPAM», aux performances particulièrement élevées, a été testé avec succès aux USA. D'autres états ont annoncé leur intérêt pour cette munition; certains en ont commencé l'acquisition.

La technologie des têtes à charge creuse est appliquée dans un nouveau programme antichar conjoint à l'Angleterre et à la Suède. Des programmes de revalorisation de systèmes antichars déjà en

service se déroulent parallèlement. Dans le programme «PGMM» (Precision Guided Mortar Munition), la technologie de pénétration de RUAG Munition est intégrée dans un système de mortier à munition guidée de la dernière génération. Les charges «EOD» (Explosive Ordnance Disposal), qui sont une application de la technologie de la charge creuse et permettent d'éliminer sûrement les mines et les ratés sans avoir à les toucher, continuent de bien se vendre auprès de clients militaires et civils.

La concentration de la fabrication des munitions de gros calibres sur le site de Thoune est presque terminée.

### Systèmes de missiles et systèmes antiaériens

Dans le domaine des systèmes de missiles et des systèmes de canons antiaériens de moyen calibre, les travaux d'entretien et les améliorations de systèmes pour le DDPS continuent de représenter la compétence principale. RUAG Aerospace sera fortement touchée par la décision annoncée de renoncer à des systèmes ou d'en réduire le nombre, en raison de la diminution de moitié du nombre d'unités de feu de la DCA. La planification de réalisation est pratiquement terminée.

Les travaux d'amélioration du missile antichar «TOW» progressent comme prévu. Les principes actifs des têtes de combat seront portés à un niveau de performance reconnu au niveau international. Dans le cadre de l'acquisition du nouveau missile d'aviation «SIDEWINDER AIM-9X», la compétence existante sera maintenue et développée en collaboration avec la firme RAYTHEON.



### Recherche et développement

Le test de fatigue de la structure complète du F/A-18 s'est achevé avec succès après un essai de plusieurs mois réalisé sous la forme de travail par équipes.

RUAG Aerospace participe au développement du futur avion militaire européen de transport en effectuant des essais en tunnel aérodynamique sur un modèle d'Airbus «A400M». La base de données aérodynamiques pour le domaine des basses vitesses a été élaborée pour le nouvel avion d'affaires «Falcon F7X» de Dassault au moyen d'une campagne de mesures de longue durée. Des essais en tunnel aérodynamique ont été réalisés pour de nombreux clients de l'industrie automobile. Dans le domaine de l'aérodynamique théorique, le développement des procédures permettant de modéliser et de calculer avec une précision encore accrue des configurations compliquées d'avions s'est poursuivi.

Durant ces dernières années, la Warhead Division de RUAG Munition a acquis une position de leader technologique dans les domaines de la technologie des charges creuses, des charges explosives et des principes actifs modernes. Cette position, assortie de la mise en oeuvre de la méthode du développement virtuel, garantit l'avance par rapport à la concurrence sur le marché. La poursuite du développement de la technologie est l'un des points forts des activités. Les travaux dans ce domaine continuent de se concentrer sur les systèmes de charges creuses présentant une puissance supérieure, les systèmes de munitions explosives à hautes performances et les principes actifs et les têtes de combat modernes à la puissance accrue.



Travail en salle blanche pour l'optronique

# Corporate Governance

## Conditions-cadres

Le présent compte rendu au sujet de la Corporate Governance décrit les principes de la conduite et du contrôle au niveau d'entreprise le plus élevé du groupe RUAG, conformément aux directives concernant les informations sur la Corporate Governance (appelées directives Corporate-Governance) de SWX Swiss Exchange. Le groupe RUAG a toutefois procédé à des adaptations et à des simplifications en raison de la structure de son actionnariat. En l'absence d'autres indications, les données fournies sont arrêtées au 31 décembre 2003.

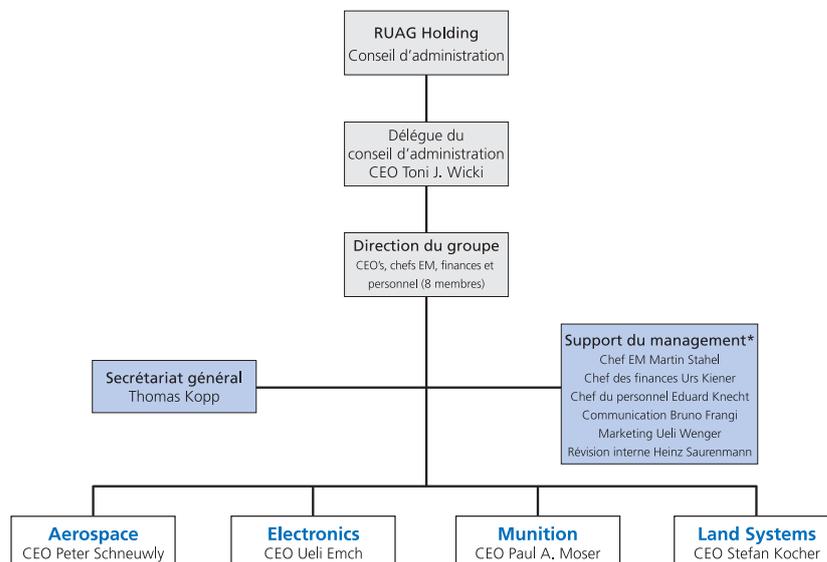
## Conseil d'administration

Les tâches du conseil d'administration de RUAG holding sont réglées en première ligne dans le Code suisse des obligations, dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, dans les statuts et dans le règlement d'organisation.

Le conseil d'administration de RUAG holding compte sept personnes. Le délégué du conseil d'administration est actuellement l'unique membre exécutif du conseil d'administration. Les membres non-exécutifs du conseil d'administration n'ont pas de relations d'affaires importantes avec le groupe RUAG. Les indications de la page 9 renseignent sur le nom, l'année de naissance, la position, la date d'entrée et la date d'achèvement du mandat des membres du conseil d'administration.

## Relations croisées

Il n'existe pas de représentations réciproques au sein du conseil d'administration



\* finances/controlling, personnel, communication, marketing, technologie, droit, révision interne

Les indications détaillées au sujet de la structure juridique figurent à la page 34 du rapport financier 2003.

de RUAG holding et de celui d'une société cotée.

## Élection et durée du mandat

Les membres du conseil d'administration de RUAG holding sont élus par l'assemblée générale. Selon les statuts, le conseil d'administration doit être composé d'au moins trois membres. La majorité des membres du conseil d'administration doivent être de nationalité suisse et être domiciliés en Suisse. Les administrateurs sont élus pour une période de quatre ans; ils sont rééligibles. La décision au sujet du moment des réélections appartient au conseil d'administration.

## Organisation interne

Le conseil d'administration assume la responsabilité suprême de la stratégie d'affaires et endosse la direction supérieure, la surveillance et le contrôle du

groupe RUAG. Il dispose de la plus haute compétence décisionnelle et fixe les directives stratégiques et organisationnelles, de même que celles pour la planification financière et pour la comptabilité que doit appliquer le groupe RUAG. Le conseil d'administration a délégué la conduite des affaires courantes au délégué du conseil d'administration (CEO). Ce dernier est responsable de la conduite d'ensemble du groupe RUAG et de toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à un autre organe de la société par la loi, les statuts, la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral et le règlement d'organisation.

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Deux commissions ont été constituées pour soutenir les travaux du conseil d'administration: ce sont une commission de

contrôle (Audit Committee) et une commission du personnel (Compensation Committee). En 2003, le conseil d'administration a siégé lors de cinq séances ordinaires. Les commissions se sont en outre réunies à six reprises. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président, sur proposition du délégué du conseil d'administration. Tout membre du conseil d'administration peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Les membres du conseil d'administration reçoivent une documentation avant chaque séance du conseil d'administration; ils sont ainsi à même de se préparer au traitement des divers points de l'ordre du jour.

Le conseil d'administration procède à des échanges de réflexions avec les cadres de l'entreprise et rend des visites régulières sur l'un ou sur plusieurs sites du groupe RUAG.

## Commissions

Le conseil d'administration a constitué une commission de contrôle et une commission du personnel. Les présidents de ces commissions sont nommés par le conseil d'administration. Les commissions siègent régulièrement et établissent des procès-verbaux de leurs délibérations de même que des recommandations à l'attention des séances ordinaires du conseil d'administration. Les points figurant à l'ordre du jour des séances des commissions sont fixés par leurs présidents. Les membres des commissions reçoivent une documentation avant les séances; ils sont ainsi à même

de se préparer au traitement des divers points de l'ordre du jour.

## Commission de contrôle (Audit Committee)

La commission de contrôle est composée d'au moins deux membres non-exécutifs du conseil d'administration. Actuellement, la commission de contrôle compte quatre membres; ce sont Walter Bürgi, Toni J. Wicki, Hanspeter Käser et Peter Saurer, la présidence étant assurée par Walter Bürgi. Les membres de la commission de contrôle sont des personnes expérimentées dans le domaine financier et comptable grâce à leur arrière-plan professionnel. La commission de contrôle siège au moins une fois par an; le président la convoque toutefois aussi souvent que le traitement des affaires le requiert. Le chef d'état-major, le chef des finances, le réviseur interne ainsi que des représentants de l'organe de révision participent aux séances. La commission de contrôle tient un procès-verbal de ses débats et des décisions qu'elle prend.

La tâche essentielle de la commission de contrôle est de garantir l'existence d'un concept global et efficace de contrôle de RUAG holding et du groupe RUAG. En ce qui concerne la révision externe, les tâches de la commission de contrôle comportent les éléments suivants:

- adoption des points forts de la révision,
- adoption du rapport de révision et des éventuelles recommandations de

l'organe de révision, avant que les comptes annuels (comptes séparés et comptes du groupe) soient soumis à l'ensemble du conseil d'administration pour adoption,

- proposition au conseil d'administration au sujet de l'organe externe de révision dont l'élection sera proposée à l'assemblée générale comme organe de révision et comme vérificateur des comptes du groupe, appréciation de la prestation, indemnisation et indépendance de l'organe externe de révision et contrôle de la compatibilité de l'activité de révision avec les éventuels mandats de conseil.

Elle règle et contrôle la révision interne. La commission de contrôle rend chaque année compte de ses activités au conseil d'administration et elle l'informe immédiatement sur les affaires importantes.

## Commission du personnel (Compensation Committee)

La commission du personnel est composée du président, du vice-président et du délégué du conseil d'administration, c'est-à-dire de deux membres non-exécutifs et d'un membre exécutif du conseil d'administration. Actuellement, cette commission est présidée par Walter Bürgi; les autres membres de la commission du personnel sont Konrad Peter et Toni J. Wicki.

La tâche de la commission du personnel est de proposer au conseil d'administration l'indemnisation des membres du conseil d'administration, de fixer, sur

proposition du délégué du conseil d'administration, la politique salariale pour les membres de la direction du groupe et de proposer les rétributions des membres de la direction, Toni J. Wicki devant se récuser pour la question de ses propres rétributions. La commission du personnel siège au moins une fois par année.

### Instruments d'informations et de contrôle envers la direction du groupe

Le Management Information System (MIS) du groupe RUAG est conçu comme il suit: des boucllements intermédiaires séparés (bilan, compte de profits et pertes et flux de capitaux) sont établis chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre et annuellement pour chaque filiale. Ces chiffres sont consolidés par secteurs et pour le groupe, et ils sont comparés avec le budget. La possibilité d'atteindre le budget, qui constitue la première année d'une planification quadriennale par filiale, est examinée sous la forme d'un pronostic, sur la base des comptes trimestriels.

Le délégué du conseil d'administration rend compte mensuellement par écrit au conseil d'administration de l'état de réalisation des objectifs budgétaires.

### Direction du groupe

#### Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le délégué du conseil d'administration. Ses compétences et ses tâches sont arrêtées dans un règlement d'organisation de même que dans le descriptif de la fonc-

tion de délégué du conseil d'administration (Chief Executive Officer). Les chefs des secteurs sont subordonnés au délégué du conseil d'administration qui est responsable de la direction d'ensemble et de la collaboration interdisciplinaire.

La direction du groupe compte huit membres; elle est composée du CEO, des chefs des secteurs opérationnels, du chef d'état-major, du chef des finances et du chef du personnel.

#### Délégué du conseil d'administration

Le délégué du conseil d'administration conduit le groupe RUAG. Il endosse toutes les tâches qui ne sont pas attribuées à un autre organe de la société par la loi, les statuts et le règlement d'organisation. Le délégué du conseil d'administration soumet au conseil d'administration, pour adoption, la stratégie, les objectifs à moyen et long terme ainsi que les directives pour la conduite du groupe RUAG. Le conseil d'administration prend les décisions sur la planification quadriennale de l'entreprise, le budget annuel, des projets, les comptes des entreprises et les comptes du groupe ainsi que sur des questions de personnel, sur proposition du délégué du conseil d'administration. La commission du personnel adopte la rémunération des membres de la direction du groupe ainsi que des questions d'assurances, sur proposition du délégué du conseil d'administration.

Le délégué du conseil d'administration rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'évolution des affaires, de questions qu'il anticipe ainsi

que des risques et des changements aux niveaux inférieurs de gestion. Les membres du conseil d'administration peuvent exiger des informations supplémentaires et les contrôler. Le délégué du conseil d'administration doit informer immédiatement le président en cas de développement inattendu important.

Le délégué du conseil d'administration examine régulièrement la nécessité d'adapter les statuts de même que les règlements édictés par le conseil d'administration et les droits de signature; il demande les adaptations requises.

#### Membres de la direction du groupe

Les indications de la page 9 renseignent sur le nom, l'année de naissance, la position et la date d'entrée des membres de la direction du groupe.

#### Contrats de management

RUAG Holding et les sociétés du groupe n'ont conclu aucun contrat de management avec des tiers.

#### Indemnités, participations et prêts

#### Contenu et procédure de fixation des indemnités

Les membres du conseil d'administration perçoivent pour leur travail une indemnité dont le montant est proposé de temps à autre par la commission du personnel et fixé par le conseil d'administration.

Les cadres du groupe RUAG sont indemnisés en fonction des résultats. La part variable de l'indemnisation dépend de la



réalisation des objectifs annuels individuels fixés par avance, de même que du résultat consolidé. La conseil d'administration fixe la rémunération des membres de la direction du groupe, sur proposition de la commission du personnel.

Il n'existe pas de programmes de participation au moyen d'actions ou d'options.

### **Indemnisation des membres des organes**

La présentation est effectuée conformément aux directives actuelles de la Bourse suisse SWX (Kommentar zur Corporate Governance-Richtlinie, état au 30.11.2003). Le montant total (sans les cotisations de l'employeur à l'AVS) payé aux membres non-exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2003 s'est élevé à 0.5 mio. CHF.

Le montant total (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni les cotisations à des assurances sociales étatiques similaires) versé aux membres exécutifs du conseil d'administration et aux autres membres de la direction du groupe pour l'exercice 2003 s'est élevé à 3.0 mio. CHF.

### **Indemnisation totale maximale**

Le membre exécutif du conseil d'administration a perçu l'indemnité totale à la plus élevée avec 0.6 mio. CHF (y

compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS).

### **Indemnisation d'anciens membres des organes**

Pendant l'exercice, aucune indemnité n'a été payée après leur départ à des membres non-exécutifs du conseil d'administration ou à des membres de la direction du groupe qui ont quitté leur fonction pendant l'exercice, pendant l'exercice précédent ou plus tôt.

### **Honoraires et indemnités supplémentaires**

Les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, respectivement les personnes qui leur sont proches n'ont perçu pendant l'exercice 2003 aucun honoraire ni aucune autre indemnité notable pour des prestations de services supplémentaires fournies au profit de RUAG holding ou de l'une des sociétés du groupe.

### **Prêts à des membres d'organes**

Pendant l'exercice en cours et pendant l'exercice précédent, les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe, respectivement des personnes qui leur sont proches ne participent pas ni n'ont participé à des affaires externes à la marche normale des affaires de RUAG holding ou de l'une des sociétés du groupe, ni à des affaires inhabituelles sur les plans de la forme ou du contenu et qui eussent été importantes pour RUAG holding.

RUAG holding et les sociétés du groupe n'ont accordé au 31 décembre 2003 aucune garantie, prêt, avance ni crédit à des membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe, respectivement à des personnes qui leur seraient proches.

### **Structure du capital**

Le capital social de RUAG holding s'élève à CHF 340'000'000, répartis en 340'000 actions nominatives intégralement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune. RUAG holding ne dispose au 31.12.2003 d'aucun capital conditionnel ou autorisé et n'a émis ni bons de participation ni bons de jouissance. Les actions nominatives de RUAG holding ne sont pas cotées.

### **Changements survenus au niveau du capital durant les trois derniers exercices**

Le 5 juillet 2001, l'assemblée générale extraordinaire de RUAG holding a décidé la modification suivante de la structure du capital:

augmentation du capital social de CHF 50'000'000, le faisant ainsi passer de CHF 290'000'000 à CHF 340'000'000, par l'émission de 50'000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1'000 à libérer entièrement.

### **Actions**

Chaque action nominative donne droit à une voix lors de l'assemblée générale de RUAG holding. Le droit de vote ne peut être exercé que si l'actionnaire est

inscrit comme actionnaire avec droit de vote dans le registre des actions de RUAG holding. Les actions nominatives donnent droit au dividende sans restriction.

### Registre des actions

Le conseil d'administration tient un registre des actions

### Actionnariat

---

#### Actionnaire

La Confédération détient le 100% du capital social et l'intégralité des droits de vote de RUAG holding. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) assume la représentation des intérêts de l'actionnaire de la Confédération, en vertu de l'art. 3 al. 2 de la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC).

#### Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire du Conseil fédéral établit des conditions générales transparentes à caractère obligatoire, afin que RUAG holding et les sociétés du groupe soient en mesure d'accomplir les tâches à des conditions économiques, en tenant compte des intérêts supérieurs. La stratégie de propriétaire est ancrée dans les statuts de RUAG holding.

Le Conseil fédéral y fixe les objectifs stratégiques à atteindre dans l'intérêt de la défense nationale suisse, les attentes en matière de coopérations et de parti-

cipations, les objectifs de politique du personnel et les objectifs financiers.

Le Conseil fédéral a révisé en novembre 2002 certains points de la stratégie de propriétaire et en a prolongé la validité jusqu'en 2006.

#### Représentation de la Confédération dans le conseil d'administration

Outre le représentant du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS (poste actuellement occupé par Jakob Baumann), la Confédération est également représentée dans le conseil d'administration de RUAG holding par un représentant du Département fédéral des finances DFF (poste actuellement occupé par Peter Sauter).

#### Participations croisées

Le groupe RUAG ne détient aucune participation croisée au niveau du capital ou des voix avec d'autres sociétés.

#### Droits sociaux des actionnaires

---

#### Limitation des droits de vote et représentation du droit de vote

Chaque action nominative donne droit à une voix lors de l'assemblée générale de RUAG holding. Un actionnaire ne peut se faire représenter que par un autre actionnaire disposant d'une procuration écrite.

#### Quorums statutaires

Les quorums statutaires s'appliquent pour les décisions en vertu du Code suisse des obligations (art. 704 CO).

#### Convocation de l'assemblée générale et ordre du jour

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour se fondent sur les dispositions légales.

#### Changement de contrôle et mesures de défense

---

#### Obligation d'offrir

Il n'existe aucune disposition statutaire concernant l'Opting-out ou l'Opting-up (Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières LBVM, art 22).

#### Clause concernant le changement de contrôle

La cession à des tiers de la majorité du capital ou des voix de RUAG holding détenus par la Confédération requiert l'assentiment de l'Assemblée fédérale (loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération). Ceci mis à part, il n'existe aucune clause particulière au sujet d'un changement du contrôle de RUAG holding.

#### Organe de révision

---

#### Durée du mandat et durée du mandat du réviseur dirigeant

La firme PricewaterhouseCoopers AG, à Berne, est l'organe de révision de RUAG

holding depuis 1999 et le vérificateur des comptes du groupe RUAG depuis 1999; elle doit être réélue chaque année.

Le réviseur dirigeant est responsable du mandat de révision depuis 2000 (RUAG holding), respectivement depuis 2000 (groupe RUAG).

### **Honoraires de révision et honoraires supplémentaires**

Pendant l'exercice 2003, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG quelque CHF 0.9 million (exercice précédent: 0.8 million) pour des prestations de services concernant le contrôle des comptes annuels de RUAG holding et des sociétés du groupe et des comptes du groupe RUAG.

De plus, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG quelque CHF 0.9 millions (exercice précédent: 3.4 millions) pour des prestations de services similaires à des contrôles, pour les activités de conseil du management, de conseil fiscal, de contrôles de diligence et pour d'autres prestations de révision dans le cadre de la révision interne.

### **Instruments de surveillance et de contrôle envers la révision**

La commission de contrôle du conseil d'administration fait chaque année l'appréciation des prestations, des honoraires et de l'indépendance de l'organe de révision et du vérificateur des comptes du groupe, et elle soumet au conseil d'administration une proposition au sujet du vérificateur externe dont l'élection sera proposée à l'assemblée générale. La commission de contrôle examine également annuellement l'étendue de la révision externe, les plans de révision et les déroulements importants, et elle discute les résultats de la révision avec les vérificateurs externes.

### **Politique d'information**

Le groupe RUAG applique une politique d'information ouverte envers le public et les marchés financiers. En ce qui concerne la transparence, les chiffres publiés vont plus loin que ne l'exige la loi.

### **Principales dates:**

Bouclage de l'exercice:	31.12.2003
Publication du résultat annuel:	30.03.2004
Publication du rapport annuel:	30.03.2004
Assemblée générale:	05.05.2004

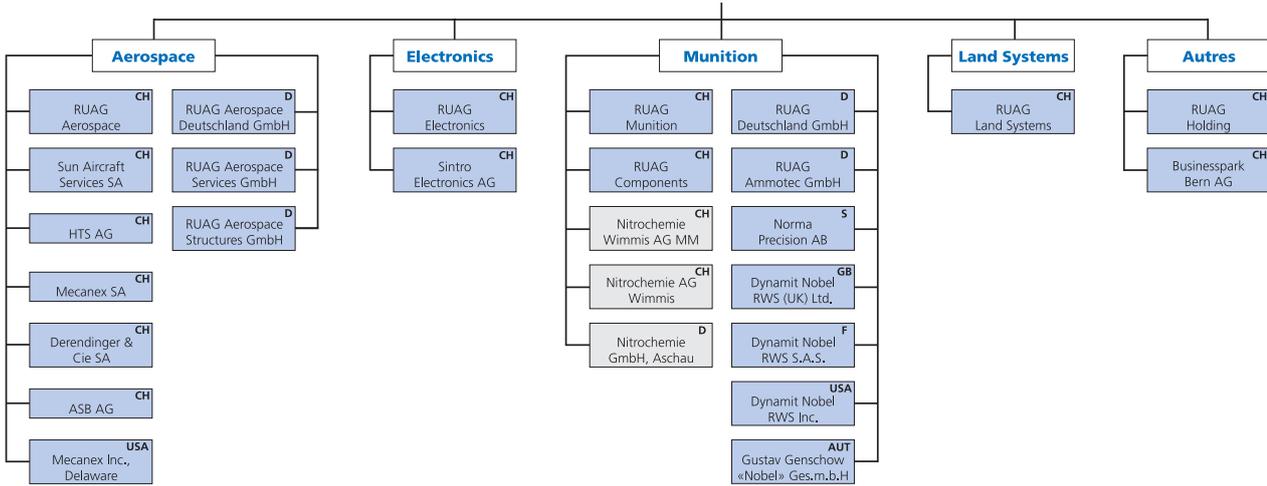
Le rapport annuel et les comptes annuels arrêtés au 31.12.2003 sont envoyés à l'actionnaire avec l'invitation à l'assemblée générale ordinaire.

Les rapports annuels et les communiqués de presse actuels peuvent être consultés sur l'Internet, à l'adresse [www.ruag.com](http://www.ruag.com). Une conférence de presse est organisée au moins une fois par année.

Filiales et participations

# RUAG

Aerospace Defence Technology



Légende

- = participations majoritaires
- = participations minoritaires

Photo page 28:  
Installation modernisée d'instruction au tir pour  
l'obusier blindé M-109

---

**RUAG Holding**  
Stauffacherstrasse 65  
CH-3000 Berne 22

[info@ruag.com](mailto:info@ruag.com)  
[www.ruag.com](http://www.ruag.com)

---

SECURITY IS OUR GOAL, QUALITY OUR STANDARD