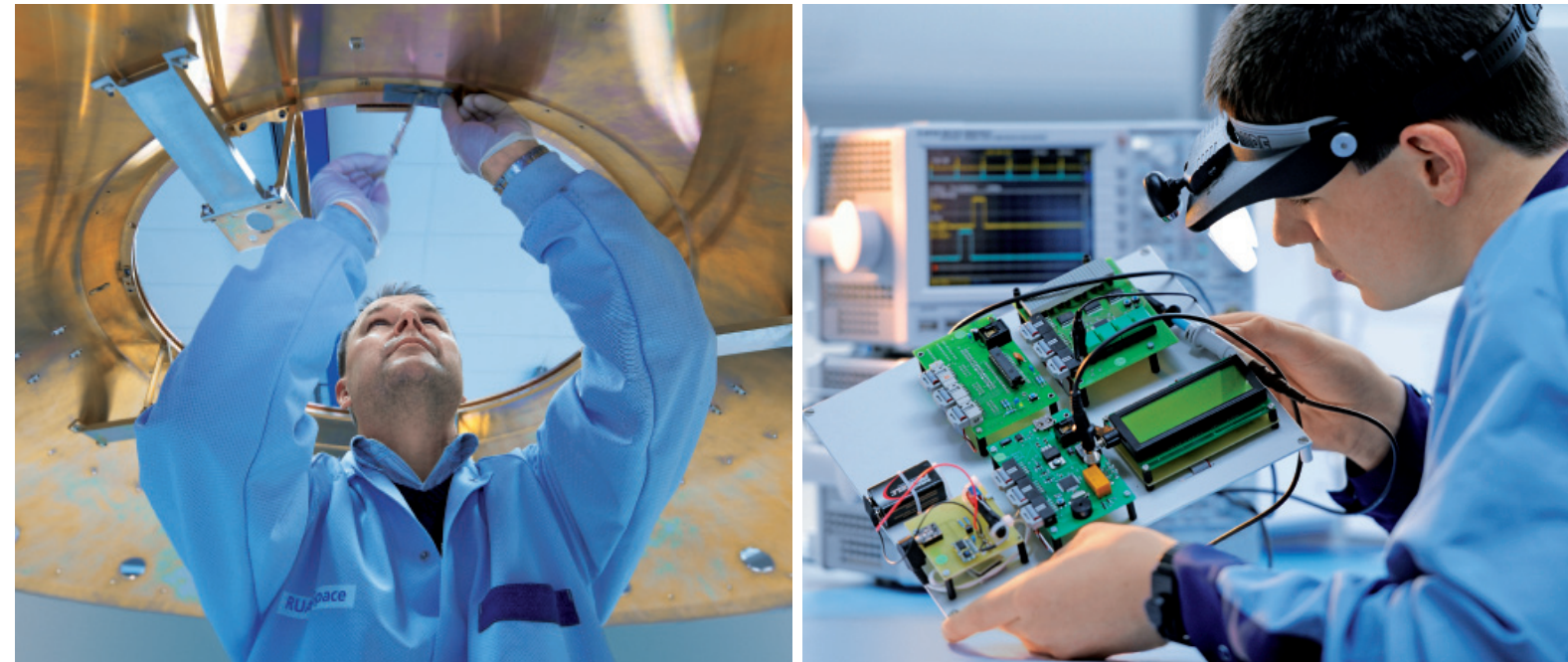


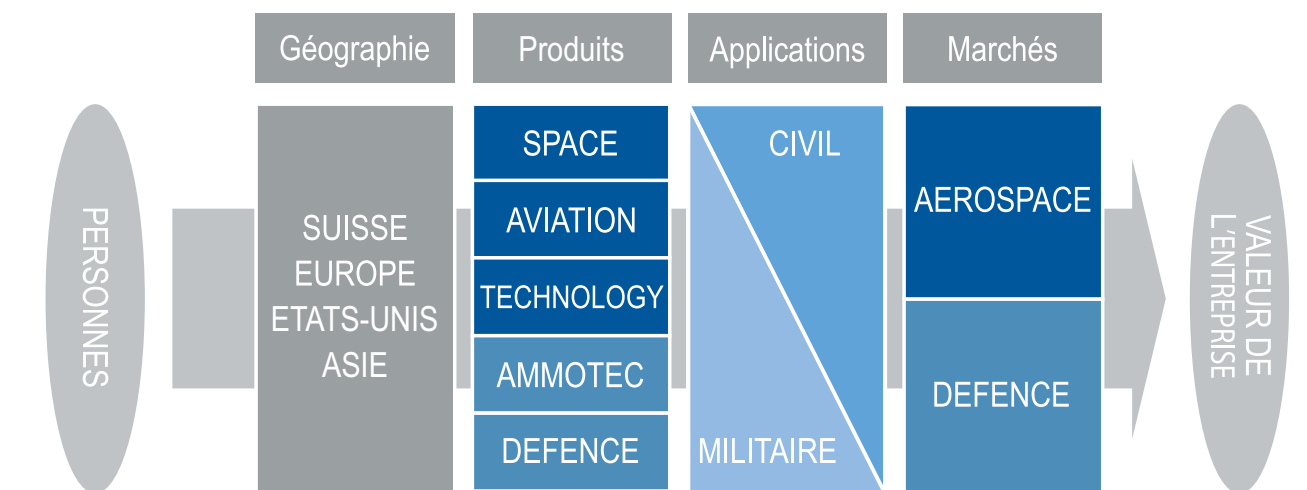


## Concentration sur l'avenir grâce à des innovations.



RUAG se concentre sur les deux segments de marché Aerospace (aéronautique et navigation spatiale) et Défense (technique de sécurité et de défense). Ses sites de production se trouvent en Suisse, en Allemagne, en Autriche, en Suède, en Hongrie et aux Etats-Unis.

### Focalisation stratégique



#### Aerospace

Le segment de marché Aerospace regroupe les divisions Space, Aviation et Technology. RUAG Space est le premier fournisseur européen indépendant de produits destinés au secteur spatial. RUAG Aviation dédie ses activités à l'aéronautique militaire et civile, tandis que RUAG Technology développe et réalise des composants et offre des prestations de services dans les domaines de l'aéronautique, de l'énergie, des semi-conducteurs, de l'automobile et du recyclage.

#### Defence

Le segment de marché Défense comprend les divisions Ammotec et Défense. RUAG Ammotec est le leader technologique mondial des systèmes de mise à feu de munitions de petits calibres et un spécialiste reconnu pour les solutions pyrotechniques. Les spécialités de RUAG Défense sont les systèmes d'armes lourds, les technologies de protection, les systèmes et infrastructures de conduite ainsi que les systèmes d'entraînement assistés par ordinateur et basés sur la technologie laser pour les forces terrestres.



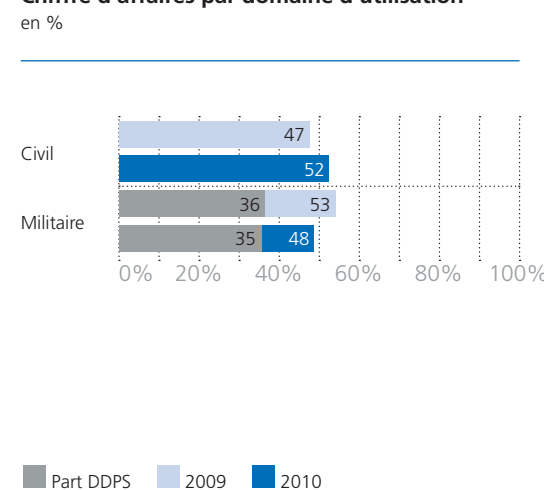
**Retour dans les chiffres noirs**

L'exercice 2010 a été marqué par les premiers succès de la stratégie de concentration et de minimisation des risques et par le retour dans les chiffres noirs. Alors que l'exercice précédent était encore marqué par quelques difficultés majeures dans la construction de composantes de structures d'avions, le domaine Business Aviation et l'approvisionnement des secteurs des semi-conducteurs et de l'automobile, le chiffre d'affaires net de RUAG a crû de 6% pour atteindre CHF 1796 mio. L'EBIT a atteint CHF 98 mio. Le bénéfice net s'est établi à CHF 92 mio. 4 des 5 divisions opérationnelles présentent un EBIT positif. Un redressement a été mis en place avec succès dans tous les domaines non rentables. Le nombre de collaborateurs a augmenté de 2% pour atteindre 7719 personnes. Les dépenses en R & D ont augmenté de 27% pour atteindre CHF 190 mio., surtout en raison des acquisitions.

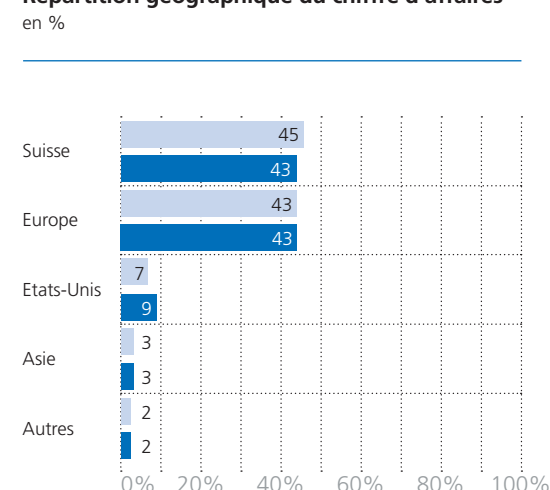
**Une base nationale forte pour rayonner dans le monde**

RUAG développera ses cinq divisions opérationnelles au niveau international. La présence déjà marquée en Allemagne sert de tremplin au développement progressif des activités en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. En 2010, les priorités ont été la concentration sur les activités clés durablement rentables dans l'aéronautique et la navigation spatiale ainsi que dans la technique de sécurité et de défense. Parallèlement, les risques ont été minimisés. Pour cela, un instrument essentiel est la conduite transparente au moyen de règles stratégiques et financières strictes, telle qu'exprimée dans le premier rapport au niveau des divisions dans le présent rapport annuel.

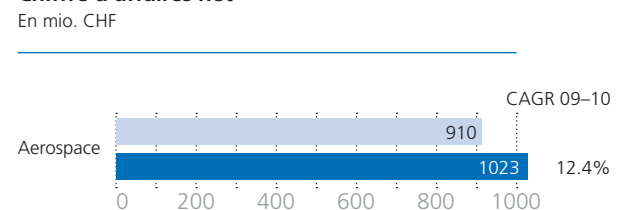
**Chiffre d'affaires par domaine d'utilisation**



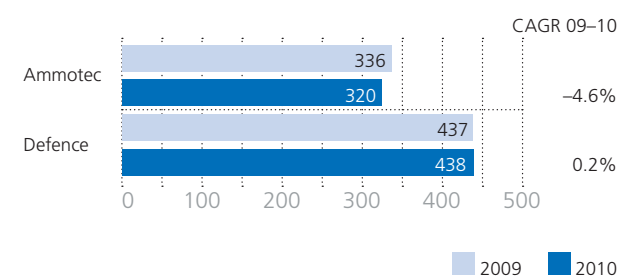
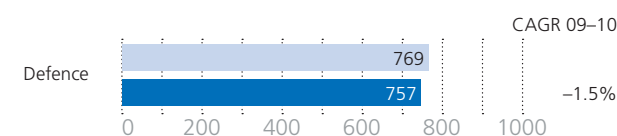
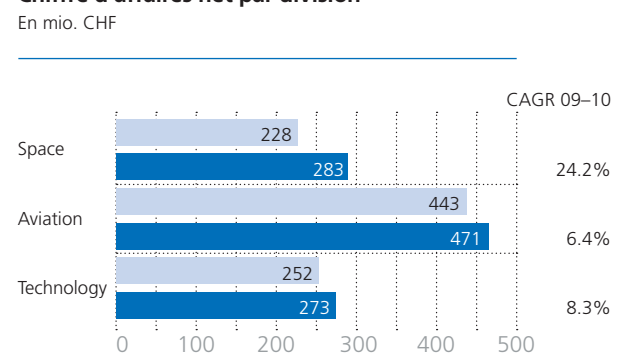
**Répartition géographique du chiffre d'affaires**



**Chiffre d'affaires net**



**Chiffre d'affaires net par division**



CAGR = cumulated average growth rate  
Les chiffres détaillés figurent dans le rapport financier, en annexe 39 «Informations relatives aux segments».

**Croissance pour le secteur civil et le marché international**

La croissance du chiffre d'affaires net en 2010 découle essentiellement du segment de marché Aerospace, dont la part est passée de 49% à 54%. Les domaines qui ont surtout progressé sont le secteur spatial (par les acquisitions), l'entretien d'avions militaires et la construction de composantes de structures d'avions. Il en résulte une hausse de 47% à 52% des applications civiles sur le chiffre d'affaires total en 2010. Concernant l'internationalisation, la part du chiffre d'affaires net réalisé en Amérique du Nord a augmenté de 7% à 9%, dans un milieu hétéroclite marqué par un début de reprise de l'économie mondiale, une hausse des prix des matières premières, des restrictions des budgets publics et une situation délicate des devises. La part de la Suisse a, quant à elle chuté de 2% pour atteindre 43%. Les parts de l'Europe (43%) et de l'Asie/Pacifique (3%) demeurent constantes. Les autres pays ont participé à hauteur de 2% (2%). En font partie l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique.

**Evolutions positives dans les divisions**

Chaque division a évolué différemment en 2010. Tandis que RUAG Space a atteint un chiffre d'affaires net de CHF 283 mio. et un EBIT de CHF 9 mio., RUAG Aviation a vu son chiffre d'affaires net croître de 6% pour atteindre CHF 471 mio. L'EBIT d'Aviation a été de CHF -11 mio. Cela inclut des charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations. La division Technology a enregistré une augmentation de 8% de son chiffre d'affaires net, qui est passé à CHF 273 Mio., et un EBIT de CHF 21 mio. Le chiffre d'affaires de RUAG Ammotec a diminué, passant à CHF 320 mio. (exercice précédent: CHF 336 mio.). L'EBIT a presque atteint la valeur de l'exercice précédent et s'est élevé à CHF 31 mio. La division RUAG Défence nouvellement constituée en 2011 a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires net consolidé de CHF 438 mio.

**Aperçu des chiffres caractéristiques**

En mio. CHF	2010	2009	Variation en %
Entrées de commandes	1 713	1 872	-8.5%
Chiffre d'affaires net	1 796	1 696	5.9%
Cash-flow	130	131	-0.5%
Volume de commandes	1 654	1 783	-7.3%
EBIT	98	-113	n.a.
EBITDA	194	38	409.2%
Bénéfice net	92	-107	n.a.
Charges de recherche et de développement	190	149	27.3%
Effectif du personnel au 31.12	7 719	7 534	2.5%

**Calendrier**

Bouclément de l'exercice annuel	31.12.2010
Conférence de presse consacrée au bilan	31.3.2011
Assemblée générale	3.5.2011

Le rapport annuel et les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2010 sont envoyés à l'actionnaire avec l'invitation à l'assemblée générale ordinaire.

**RUAG Holding SA**

Stauffacherstrasse 65  
3000 Berne 22  
Suisse  
info@ruag.com  
www.ruag.com  
+41 31 376 64 50

# Sommaire.

## 6 **Préambule**

### **Marche des affaires**

12	Space
16	Aviation
20	Technology
24	Ammotec
28	Defence
32	Unités de service et de support

## 40 **Rapport financier**

### **Corporate Governance**

98	Conseil d'administration
101	Direction du groupe
103	Indemnisations
106	Structure du capital et actionnariat
107	Prévoyance professionnelle
108	Organe de révision et politique d'information

## 109 **Agenda**

**Exercice 2010 de RUAG.** La mise en œuvre réussie des processus de redressement, la minimisation durable des risques et une application cohérente de la stratégie de concentration et d'innovation permettent un retour solide dans les chiffres noirs.

### Retour dans les chiffres noirs

L'exercice 2010 a été marqué par les premiers succès de la mise en œuvre de la stratégie de concentration des activités et de minimisation des risques. Alors que l'exercice précédent était encore marqué par quelques difficultés majeures dans la construction de composantes de structures d'avions, dans le domaine Business Aviation ainsi que dans l'approvisionnement des secteurs des semi-conducteurs et de l'automobile, l'entreprise a renoué avec les chiffres noirs dès le premier semestre 2010.

Avec un bénéfice net de CHF 92 mio., le groupe renoue avec les chiffres noirs. Ce résultat a été possible en se concentrant sur les activités clés de l'aérospatiale et de la technique de sécurité et de défense tout en y minimisant les risques. Quatre des cinq divisions opérationnelles progressent de manière rentable. RUAG a investi 10% de son chiffre d'affaires en recherche et développement. Au cours de l'exercice 2010, RUAG a augmenté son chiffre d'affaires net total de 6% pour atteindre CHF 1796 mio.

54% (49%) du chiffre d'affaires total ont été réalisés dans le segment de marché Aerospace. Cette croissance soutenue par les acquisitions provient essentiellement des secteurs spatial, de la maintenance des aéronefs militaires des Forces aériennes suisses et de clients internationaux, ainsi que de la construction de composantes de structures d'avions. Le segment de marché Défense a contribué pour 38% (43%) au chiffre d'affaires total mais n'a pas enregistré de croissance en 2010 en raison des restrictions budgétaires dans le secteur de la défense et du retard de livraison du char du génie et de déminage Kodiak à l'armée suisse. Le segment Services a réalisé 8% (8%) du chiffre d'affaires total. Ce domaine reprend la gestion immobilière et IT Services.

Le chiffre d'affaires demeure équilibré: 52% (47%) pour les applications civiles et 48% (53%) pour les applications liées à la technique de défense. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) est resté le principal client avec 35% (36%) du chiffre d'affaires. 43% (45%) du chiffre d'affaires ont été réalisés en Suisse, 43% (43%) en Europe, 9% (7%) en Amérique du Nord et 3% (3%) en Asie/Pacifique. Les autres pays ont représenté 2% (2%) du chiffre d'affaires. En font partie l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Le résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) était de CHF 194 mio. (CHF 38 mio.). Le résultat total avant intérêts et impôts (EBIT) s'est élevé à CHF 98 mio., alors qu'il était de CHF -113 mio. à l'exercice précédent. Sans effets non récurrents, l'EBIT du groupe s'est élevé à CHF 93 mio. contre CHF 45 mio. pour l'exercice précédent. Le groupe a réalisé un bénéfice net de CHF 92 mio. (CHF -107 mio.). Le cash-flow opérationnel s'est élevé à CHF 130 mio. (CHF 131 mio.).

L'évolution des cours du change de l'euro et du dollar US a pesé sur toutes les divisions en 2010. Grâce à des résultats opérationnels stables et aux couvertures existantes, les effets négatifs liés au change ont toutefois pu être contenus.

Le nombre de collaborateurs a augmenté de plus de 2% en 2010 pour s'élever à 7719 personnes (7534). En Suisse, quelque 10% des 4500 collaborateurs sont des apprentis.



Konrad Peter, président du conseil d'administration (à gauche) et Lukas Braunschweiler, CEO.

### Concentration et minimisation des risques

La direction de la société a placé l'année 2010 sous le signe de la concentration sur des activités clés durablement rentables dans l'aérospatiale (Aerospace) et la technique de sécurité et de défense (Defence). Parallèlement, elle a mis en avant la minimisation des risques associée à une stratégie d'innovation claire et à une poursuite de l'internationalisation des activités. Un instrument essentiel pour promouvoir ces objectifs est une conduite transparente au moyen de règles stratégiques et financières strictes, telles qu'exprimées dans le premier rapport au niveau des divisions dans le présent rapport annuel.

Des objectifs majeurs de minimisation des risques ont été atteints en 2010. Le redressement a été initié avec succès dans les divisions Aviation et Technology au travers de mesures de restructuration ciblées. La division Aviation a entre autres repensé l'organisation de la maintenance d'avions civils. Grâce à un contrat avec le client majeur Airbus, la division Technology a non seulement stabilisé la construction de composantes de structures d'avions, mais a aussi permis à ce secteur d'enregistrer une croissance. Par contre, aucune solution durable n'a pu être dégagée pour le site de Plan-les-Ouates, et ce malgré les nombreux efforts. Pour gérer activement et durablement les risques au sein du groupe et prendre les bonnes mesures à temps, un «Risk Management» a été déployé dans toute l'entreprise.

Un niveau d'innovation constamment élevé est essentiel pour poursuivre notre croissance. La réussite de cet objectif passe, d'une part, par une gestion structurée de l'innovation. D'autre part, RUAG a augmenté de 27% ses dépenses en recherche et développement pendant l'exercice sous revue; elles ont atteint CHF 190 mio. (CHF 149 mio.), ce qui constitue une hausse significative.

### Space: internationalisation

RUAG Space a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 283 mio. en 2010. L'intégration post-fusion de la société Oerlikon Space SA acquise mi-2009 se déroule avec succès et est presque terminée.

Principal fournisseur européen indépendant du secteur spatial, RUAG Space, qui opère depuis la Suisse, la Suède et l'Autriche, est spécialisée dans les produits embarqués pour satellites et lanceurs. Parmi les commandes les plus importantes qui ont marqué 2010, citons les groupes d'assemblage d'un montant de EUR 35 mio. pour le programme européen de navigation par satellite Galileo.

Grâce à une gamme de produits restructurée et mieux ciblée, les trois sociétés nationales se montrent aujourd'hui plus percutantes sur le marché mondial en tant que principal fournisseur européen indépendant du secteur spatial. La division a par ailleurs étoffé son portefeuille de clients aux Etats-Unis et en Asie. RUAG Space est ainsi bien positionnée pour prendre part à la croissance prévue du domaine spatial civil à l'échelle mondiale.

L'EBIT de la division s'est élevé à CHF 9 mio.

### **Aviation: concentration**

RUAG Aviation a vu son chiffre d'affaires net croître de 6% pour atteindre CHF 471 mio. Le cœur des affaires de la division, dirigée depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2010 par Philipp M. Berner, est la maintenance et la modernisation d'aéronefs militaires et civils ainsi que la préparation de produits, sous-systèmes et composants spécifiques pour une large clientèle active dans l'aviation. La stabilité dans le domaine de l'aviation militaire en Suisse a aussi permis une croissance soutenue à l'échelle internationale. Outre la concentration résolue sur des domaines durablement rentables, il s'agira surtout à l'avenir d'exploiter des synergies entre les unités d'affaires et les domaines d'activités. De telles synergies ont notamment été identifiées dans le domaine des composants. Aviation a enregistré plusieurs succès majeurs, comme le premier vol du prototype pour le programme de modernisation de l'hélicoptère TH-89 Super Puma/Cougar des Forces aériennes suisses, les contrats stratégiques de maintenance des Super Puma slovènes et finlandais et des modules de réacteurs du F/A-18 Hornet des forces aériennes malaisiennes.

La maintenance d'avions civils, qui avait subi la pression de la crise économique en 2009, a été stimulée via le processus de redressement et s'est considérablement améliorée. La refonte du réseau de sites et la concentration de compétences spécifiques sur des sites déterminés est en cours.

L'EBIT d'Aviation a été de CHF -11 mio. Cela inclut des charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations. Des adaptations de capacités sur le site d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) ont eu lieu à cause des réductions du budget allemand de la défense et du retard dans les ventes du Do 228NG.

### **Technology: redressement**

En 2010, le chiffre d'affaires net de RUAG Technology a crû de 8% pour atteindre CHF 273 mio. La division offre des prestations de services spéciales, usine et fabrique des éléments de structures et des composants de grande qualité pour les secteurs de l'aviation, de l'automobile, des semi-conducteurs, de l'énergie et du recyclage. Le redressement initié en 2009 par une série de mesures de restructuration a déjà permis d'asseoir les affaires de Technology sur une base plus solide en 2010. La réduction des risques ainsi que la concentration sur des créneaux de marché et des produits spéciaux rentables de haute qualité ouvrent des perspectives. En automne 2010, le partenariat de longue date avec Airbus a pu être renforcé grâce à de nouveaux contrats pour un volume de commandes annuel extensible de CHF 85 mio. Simultanément, les risques liés au change et le risque commercial ont été minimisés. RUAG Technology est le fournisseur exclusif de tous les winglets des Airbus actuels et est responsable de toute la chaîne d'approvisionnement de pièces des différentes sections de fuselage pour la famille Airbus A320, A330 et A340. L'essor du secteur des semi-conducteurs, pour lequel de grandes pièces de haute précision sont fabriquées, a également contribué à l'amélioration de la situation. Malgré les nombreux efforts, nous ne sommes pas parvenus à redresser à long terme le site de Plan-les-Ouates. Celui-ci sera fermé en juin 2012 si une vente des activités n'a pas pu aboutir d'ici-là.

L'EBIT de Technology s'est élevé à CHF 21 mio. en 2010. Cela inclut CHF 35 mio. nets d'effets non récurrents positifs issus de la dissolution de corrections de valeur et de provisions.

**Ammotec: spécialisation**

RUAG Ammotec présente un chiffre d'affaires net en 2010 de CHF 320 mio. Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire, civil et industriel. La division développe et produit notamment des munitions de petits calibres pour la chasse, le sport, les armées et les autorités. Dans l'ensemble, elle a maintenu sa bonne position sur ce marché difficile caractérisé par des surcapacités et des restrictions des budgets publics.

En outre, la forte hausse des prix des matières premières se ressent de plus en plus et ne peut être répercutée que partiellement sur les clients en raison de la rude concurrence. Une inversion de tendance s'est profilée en 2010 sur le marché des munitions de chasse et de sport, qui avait subi une forte pression en 2009. L'augmentation du volume des ventes a toutefois été contrebalancée par une érosion des prix, notamment sur l'important marché des Etats-Unis.

Le domaine de la pyrotechnie industrielle a aussi évolué positivement en 2010. Il a surtout été marqué par un contrat de livraison à long terme avec le groupe de technique Hilti portant sur des cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants. Cet important contrat a nécessité de grands investissements dans de nouvelles capacités de production.

L'EBIT de la division a atteint CHF 31 mio. Malgré les effets négatifs liés au change, le résultat de l'exercice précédent a presque été atteint en 2010.

**Defence: proximité du marché**

En 2010, le chiffre d'affaires net de RUAG Defence s'est élevé à CHF 438 mio. Defence a été regroupée le 1<sup>er</sup> janvier 2011 à la suite de la concentration sur les affaires clés des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems. La division est dirigée par Urs Breitmeier.

Ce regroupement a été effectué car les produits et services des deux anciennes divisions s'adressaient au même marché international des forces terrestres. Cela permet, d'une part, d'interpeller plus facilement la clientèle, et notamment le DDPS en tant que client majeur, et, d'autre part, de proposer sur le marché international une gamme complète et beaucoup plus large de produits et services complémentaires dans de nombreux domaines. Les spécialités de RUAG Defence sont la maintenance et la modernisation de systèmes d'armes lourds, la protection contre les menaces balistiques, les systèmes de simulation et d'instruction virtuels et «live» ainsi que l'intégration de systèmes et le développement de systèmes de conduite.

Plusieurs succès ont marqué l'année 2010 en Suisse, comme les livraisons pour le programme de modernisation du Leopard 2, le système de conduite et d'information (SIC FT) et d'autres contrats internationaux pour le char du génie et de déminage basé sur des châssis de Leopard 2 d'occasion. 42 véhicules de ce type font désormais l'objet d'un contrat. RUAG Defence est aussi le centre de compétences pour les centres d'instruction au combat de l'armée suisse sur la base de la plate-forme de simulation de tir au laser ultra-moderne SIMUG et en tant que Full Service Provider pour tous les aspects opérationnels. En 2010, la division a été désignée centre de compétences pour le matériel du système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS du DDPS.

L'EBIT de la division Defence a atteint CHF 32 mio.



### Unités de service et de support

Pour que les divisions puissent se concentrer sur leurs compétences techniques et commerciales et sur la fourniture de prestations efficaces, RUAG regroupe les services d'infrastructure liés à la gestion immobilière et aux services informatiques en unités de support centrales: RUAG Real Estate et RUAG Services. Entreprise de gestion immobilière professionnelle, RUAG Real Estate stimule mieux l'augmentation durable des recettes des nombreux biens immobiliers du groupe. Le chiffre d'affaires net en 2010 a ainsi augmenté de 4% pour s'élever à CHF 90 mio. L'EBIT a atteint CHF 19 mio. Pour accroître la valeur des parcs de terrains et des parcs industriels plus grands, des schémas directeurs sont élaborés et déployés. En 2010, RUAG Services, l'unité de services informatiques à la qualité certifiée, a vu son chiffre d'affaires net croître de 14% pour atteindre CHF 33 mio. La mise sur pied d'une «Software House» centrale permettra de fournir aux divisions des services liés aux réseaux, aux serveurs, à SAP et aux postes de travail mais aussi de concentrer et standardiser les compétences de développement des logiciels.

Instruments de conduite fondamentaux de la direction de l'entreprise, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique, Marketing & Communication, Finance & Controlling ainsi que Risk Management sont dirigés en tant qu'unités centrales du groupe. En collaboration avec les divisions, elles assurent l'orientation et la mise en œuvre homogènes de la stratégie du groupe. La politique du personnel a aussi beaucoup d'importance. Des collaborateurs motivés et très qualifiés sont la base de la stratégie d'innovation de RUAG. Il est donc essentiel de les attirer, de les fidéliser et de veiller à leur évolution. Pour RUAG, un personnel bien formé est tout aussi indispensable que des diplômés de hautes écoles qualifiés. Le nombre de collaborateurs a augmenté de plus de 2% en 2010 pour s'élever à 7719 personnes (7534). En Suisse, quelque 10% des 4500 collaborateurs sont des apprentis.

### Perspectives

Tandis que le redressement mondial après la crise économique s'est poursuivi, la situation délicate des devises et la hausse des prix des matières premières assombrissent les perspectives. En augmentant ses chiffres d'affaires au niveau international, RUAG contribue fortement à la préservation du savoir-faire technologique essentiel pour l'armée suisse, l'économie suisse et, par conséquent, la sécurité et l'indépendance du pays.

Sur le marché militaire et celui des autorités, de nouvelles baisses de commandes sont à prévoir à cause des déficits étatiques croissants. Contre cette tendance passera par l'exploitation de nouveaux marchés, en prospectant de nouvelles régions et en proposant des produits et services innovants. RUAG est également consciente de sa responsabilité en tant qu'entreprise de droit privé en mains de la Confédération.

Le conseil d'administration et la direction du groupe reconnaissent que RUAG se trouve face à des tâches ardues. Dans ce contexte, nous souhaitons remercier tout particulièrement nos clients de leur confiance et leurs commandes, l'actionnaire pour la bonne collaboration et nos collaborateurs pour leur engagement important.

Nous nous réjouissons de pouvoir continuer à développer le groupe RUAG ensemble.

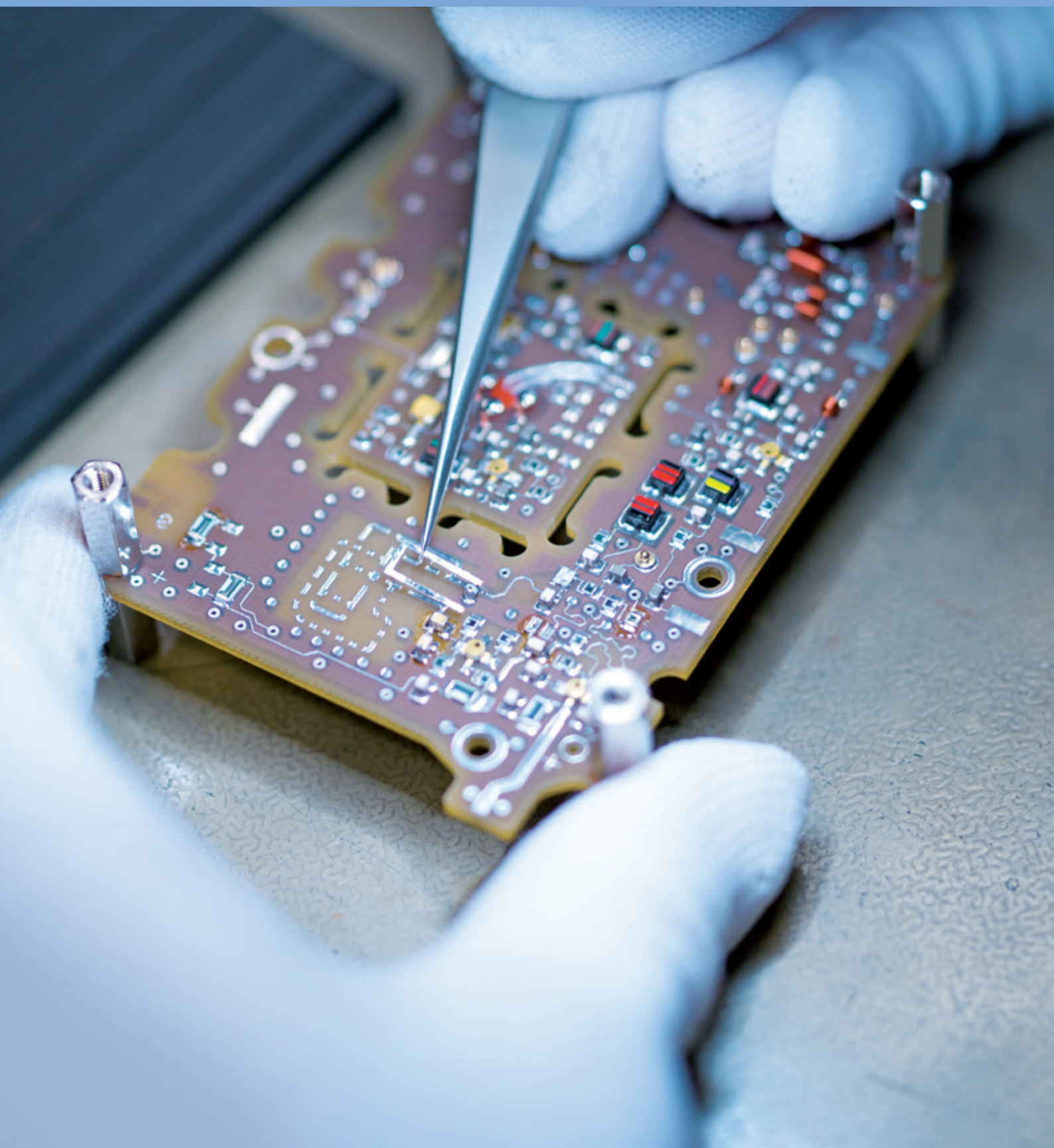


Konrad Peter  
Président du conseil d'administration de RUAG Holding SA



Lukas Braunschweiler  
CEO de RUAG Holding SA

**Space.** Grâce à son éventail très diversifié de sous-systèmes et d'équipements pour satellites et lanceurs, RUAG Space est le principal fournisseur indépendant de produits destinés au secteur spatial en Europe.



### Le cœur des affaires

Principal fournisseur européen indépendant dans le secteur spatial, RUAG Space est spécialisée dans les groupes d'assemblage embarqués pour satellites et lanceurs. Elle développe, fabrique et teste une large gamme de produits pour des clients institutionnels et civils dans les cinq secteurs suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures et mécanismes de satellites; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

Ses trois sociétés nationales en Suisse, en Suède et en Autriche sont les partenaires de la première heure des programmes institutionnels de l'Agence Spatiale Européenne ESA (European Space Agency) et du programme du lanceur européen Ariane. Des ordinateurs de RUAG Space commandent et supervisent la plupart des missions européennes. Ses mécanismes de précision, bagues collectrices, systèmes thermiques et structures de satellites sont déterminants pour de nombreux projets spatiaux.

Son savoir-faire acquis dans les programmes institutionnels lui a aussi permis de s'implanter dans le domaine spatial civil. La division est le leader du marché des coiffes de charge utile en matériaux composites, et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs et satellites. Elle fournit également au marché civil des récepteurs et convertisseurs pour satellites de télécommunication, des mécanismes d'orientation de propulseurs et de panneaux solaires, des isolations thermiques et des équipements de travail au sol. En dehors du secteur spatial, RUAG Space fournit des produits de niche haut de gamme, comme des mécanismes de lithographie de micropuces, des isolations thermiques en technique médicale ou des bagues collectrices.

### Marche des affaires

RUAG Space a clôturé l'exercice 2010 sur un chiffre d'affaires net de CHF 283 mio. Une comparaison par rapport à l'exercice précédent ne peut avoir lieu à la suite de la reprise d'Oerlikon Space SA mi-2009. L'EBIT s'élève à CHF 9 mio.

En 2010, les nouvelles commandes ont surtout concerné le système européen de navigation par satellite Galileo. RUAG Space fournit des sous-systèmes pour 14 satellites de navigation, comme des ordinateurs de contrôle des satellites, des antennes et d'autres composants électroniques, pour un montant total de EUR 35 mio. Les mécanismes d'orientation des panneaux solaires et l'isolation thermique, qui protège l'électronique embarquée des énormes écarts de température dans l'espace, proviennent également de RUAG Space. La division développe et fabrique aussi le «dispenser» qui permet d'accoupler les satellites à la pointe d'un lanceur Soyouz.

Le satellite environnemental européen CryoSat 2 a été lancé en avril 2010. Ce satellite de l'ESA va étudier l'évolution des masses de glace de la Terre à l'aide d'un instrument radar de pointe. RUAG Space a conçu et fabriqué les «yeux» de cet instrument, à savoir deux antennes radar spéciales. La division fournit en outre la structure du satellite, l'isolation thermique et les équipements pour le transport et les essais au sol.

---

### RUAG Space en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 283 mio.

EBITDA: CHF 30 mio.

EBIT: CHF 9 mio.

Collaborateurs: 1088

Base: Suisse, Suède, Autriche



## « AUJOURD'HUI, RUAG ACCOMPAGNE DÉJÀ PRESQUE TOUTES LES MISSIONS SPATIALES EUROPÉENNES. »

PETER GUGGENBACH, CEO DE RUAG SPACE

2010 fut une année record pour les coiffes de charge utile: des lanceurs équipés de coiffes de charge utile de RUAG ont décollé à neuf reprises. Parmi celles-ci se trouvait notamment la plus grande coiffe jamais construite en Europe: 23,5 mètres de haut. Elle a servi en septembre au lancement d'un satellite depuis la fusée américaine Atlas V dans la base californienne de Vandenberg.

La division a enregistré deux autres records en 2010: avec 139 unités de vol, jamais autant de récepteurs et de convertisseurs n'ont été fournis, et 24 antennes de RUAG ont entamé leur voyage dans l'espace à bord d'une seule fusée pour lancer 6 satellites Globalstar. La division a en outre élargi son portefeuille de clients sur le marché civil en 2010, surtout en dehors de l'Europe, et a ainsi décroché pour la première fois une commande du fabricant américain de satellites General Dynamics pour des antennes à bande X. Grâce à un mandat subséquent pour des mécanismes de déploiement d'antennes, les relations commerciales ont été renforcées avec l'entreprise canadienne MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. (MDA). RUAG Space a aussi renforcé sa position en Asie et livre pour la première fois des moniteurs de rayonnement au fabricant japonais de satellites Mitsubishi Electric.

### Innovations et initiatives

Les efforts de recherche et de développement se concentrent résolument sur le renforcement et le développement de la gamme de produits stratégiques actuelle des trois sociétés nationales. L'accent est surtout mis sur les produits attractifs pour les marchés de croissance en dehors du domaine spatial institutionnel, à l'instar des équipements de télécommunication par satellite. Pour ce domaine d'utilisation, RUAG Space a entre autres réussi à qualifier en 2010 un nouveau récepteur en bande C ainsi qu'un nouveau «cross converter» entre la bande C et la bande K<sub>u</sub> dans la plage des micro-ondes.

Les projets de développement en cours vont des coiffes de charge utile, des adaptateurs et des systèmes de séparation pour le prochain lanceur européen Vega aux récepteurs GPS pour un positionnement ultraprécis en orbite en passant par des mécanismes précis d'orientation de panneaux solaires et de propulseurs de satellites.

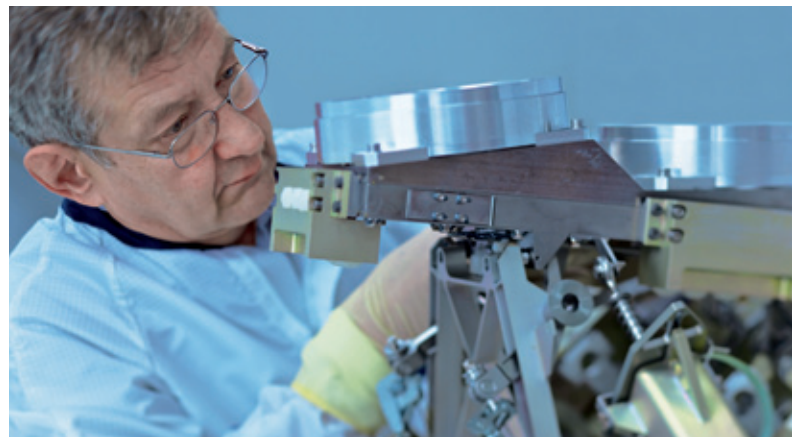
La hausse du volume de commandes au cours de ces dernières années exige d'étendre et de moderniser les installations de production existantes. Ainsi, de nouvelles salles blanches ont été mises en service à Zurich fin 2010. Désormais, 400 mètres carrés supplémentaires de salles ultra-modernes de différentes classes sont disponibles pour la fabrication de mécanismes et de systèmes optiques. Une nouvelle installation de découpage à froid au laser pour isolations thermiques a été mise en service à Vienne. En outre, des travaux d'extension ont lieu actuellement à Vienne et sur le second site autrichien de Berndorf.

## Perspectives

La situation du marché de RUAG Space est relativement stable. En raison de la longueur des programmes spatiaux et de la proportion importante de clients institutionnels, les fluctuations cycliques sont faibles sur ce marché.

Ces dernières années, la croissance a surtout été stimulée par le renouvellement des flottes de satellites commerciaux dans le domaine des télécommunications. On s'attend à une accalmie dans ce segment de marché dans les prochaines années. A moyen et à long termes, on s'attend toutefois à une reprise de la croissance dans ce segment de marché important. Elle devrait être insufflée par les ambitieux programmes de pays d'Asie en plein essor et par l'exploitation de nouveaux champs d'application, notamment en matière d'observation de la Terre et de navigation.

Grâce à ses produits ciblés, RUAG Space est bien positionnée pour tirer parti de la croissance attendue du marché. D'une part, la réussite du développement de produits innovants s'avérera décisive. D'autre part, il faudra renforcer résolument l'exploitation de nouveaux segments de marché en dehors de l'Europe.



## Explorer Mercure avec la technologie RUAG

Le voyage vers Mercure, la planète la plus proche du soleil, devrait débuter en 2014 dans le cadre de la double mission BepiColombo menée par l'Europe et le Japon. Il s'agit de la mission scientifique la plus ambitieuse jamais menée en Europe. Les deux sondes spatiales devraient atteindre leur but en 2020 et mener leurs analyses pendant au moins un an: la sonde de l'ESA examinera la surface et la composition de la planète tandis que celle de l'agence spatiale japonaise JAXA étudiera son champ magnétique.

De nombreux modules de RUAG Space seront embarqués, comme l'altimètre au laser complexe de la sonde européenne, qui cartographiera la surface de Mercure en 3D. Il sera construit à Zurich, comme la structure de la sonde de l'ESA. Les mécanismes d'orientation des panneaux solaires seront développés conjointement par les sites suisse et autrichien. En outre, le site de Vienne réalisera le système de positionnement du propulseur électrique. Les isolations thermiques et les équipements de travail au sol proviennent aussi de RUAG Space.

**Aviation.** Combiner la maintenance d'avions et de composants à la fois militaires et civils permet des effets d'échelle et une différenciation du marché à l'échelle internationale en tant qu'entreprise de soutien du cycle de vie.



## Le cœur des affaires

RUAG Aviation est le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes et sous-systèmes pour l'aéronautique. Partenaire technologique des forces aériennes suisses, allemandes, d'autres forces aériennes internationales ainsi que d'exploitants et constructeurs d'avions civils, la division se concentre sur trois compétences clés: la maintenance d'avions militaires, la maintenance d'avions civils et la maintenance de composants et sous-systèmes.

Son activité dans le domaine militaire est axée sur le suivi complet de tous les avions de combat, hélicoptères, avions d'entraînement et drones de reconnaissance des Forces aériennes suisses. Elle réalise entre autres le soutien à l'évaluation de nouveaux systèmes, des assemblages finaux, des optimisations, des travaux de maintenance et de réparation ainsi que le trading et le remarketing, principalement pour les plates-formes utilisées en Suisse, comme le F-5 Tiger, le F/A-18 Hornet, l'hélicoptère Super Puma/Cougar et les hélicoptères de formation et de liaison EC 635. Le site allemand d'Oberpfaffenhofen offre des services de soutien du cycle de vie des Alpha Jet et des hélicoptères Bell UH-1D. RUAG Aviation est aussi le fabricant d'origine (OEM, Original Equipment Manufacturer) de l'avion turbopropulsé Do 228 New Generation, une version modernisée du Dornier 228.

Dans le domaine civil, ses prestations vont des travaux de maintenance, de transformation et de modernisation aux aménagements intérieurs et aux travaux de peinture pour des propriétaires et exploitants d'avions civils. En tant que partenaire des constructeurs Bombardier, Cessna, Dassault, Dornier, Embraer, Hawker Beechcraft, Piaggio et Pilatus, RUAG Aviation exploite des centres de services autorisés en Suisse et en Allemagne.

## Marche des affaires

RUAG Aviation a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 471 mio., soit une légère augmentation de 6% par rapport à l'exercice précédent. La division a connu une année pleine de défis. Tandis que le secteur de l'aéronautique militaire a été stable en Suisse et qu'une forte croissance a été constatée au niveau international, les restrictions du budget consacré à la défense ont été clairement ressenties en Allemagne. La diminution des travaux de maintenance des Bell UH-1D a pesé sur le volume de commandes du site. L'EBIT d'Aviation affiche un montant de CHF -11 mio. Ce montant comprend des charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations. Des adaptations de capacités sur le site d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) ont eu lieu à cause des réductions du budget allemand de la défense et du retard dans les ventes du Do 228NG.

En 2010, un temps fort pour Military Aviation fut le premier vol réussi du prototype lié au programme de modernisation du TH89 Super Puma/Cougar des Forces aériennes suisses. D'ici 2014, les 15 hélicoptères Super Puma/Cougar devraient tous être modernisés. Dans le domaine militaire au niveau international, les travaux de maintenance de Super Puma/Cougar slovènes et finlandais ont été concluants. Au-delà des pures prestations MRO (Maintenance Repair and Overhaul), les hélicoptères slovènes ont été équipés d'un système ISSYS propre à RUAG de protection contre les missiles et d'armes à guidage laser. Au niveau international, on retien-

---

### RUAG Aviation en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 471 mio.

EBITDA: CHF 15 mio.

EBIT: CHF -11 mio. (avant effets non récurrents: CHF +19 mio.)

Collaborateurs: 1945

Base: Suisse, Allemagne, Etats-Unis



« NOTRE PARTENAIRE,  
LES FORCES AÉRIENNES  
SUISSES, EST NOTRE MEILLEURE  
RÉFÉRENCE. »

PHILIPP M. BERNER, CEO DE RUAG AVIATION

dra surtout la maintenance des modules de réacteurs F/A-18 Hornet pour les forces aériennes malaisiennes. Le domaine de la maintenance des composants de F-5 et des missiles a aussi connu une évolution réjouissante.

En reprenant les activités de maintenance d'hélicoptères de Linth Air Service SA à Mollis, RUAG Aviation a développé son activité de maintenance d'hélicoptères civils et élargi son portefeuille de clients et de plates-formes. La division a aussi repris l'activité d'entretien d'avions à hélices d'A.M. Aeromeccanica SA à Locarno. Elle augmente ainsi sa part de marché en matière d'avions à hélices en Suisse, ce qui renforce sa position dans le nord de l'Italie.

L'année 2010 fut décisive pour le premier avion construit par RUAG, le Do 228NG. Le Dornier 228 dans sa nouvelle version améliorée a effectué son premier vol mi-2010 et l'homologation du type a été étendue par l'EASA (European Aviation Safety Agency), ce qui a permis d'effectuer les livraisons aux premiers clients japonais et norvégiens. En 2011, l'accent sera surtout mis sur les activités de vente et de marketing des Do 228NG.

Le domaine de la maintenance d'avions civils s'est stabilisé et fortement amélioré grâce à une stratégie axée sur des plates-formes et des services précis, associée à des restructurations ciblées. L'objectif est de rassembler les compétences de RUAG Aviation sur les sites de Genève, Berne-Belp, Agno (CH) et Oberpfaffenhofen (D) pour encore mieux répondre aux exigences de ses clients. Ainsi, les prestations pour Embraer sont désormais concentrées à Oberpfaffenhofen. Le site s'est déjà bien implanté sur le marché en tant que nouveau centre de services autorisé. Les domaines d'activités Cessna et Paint (peintures) mis sous pression en 2009 se sont également stabilisés. Le domaine d'activités Bombardier a même conquis des parts de marché. Le site de Zurich-Kloten a été fermé début 2010 dans le cadre de la réorientation et un nouvel emploi a été trouvé pour la quasi-totalité des collaborateurs concernés. Le développement a aussi été favorisé par la création d'un centre de services Piaggio à Agno.

### Innovations et initiatives

Les innovations constituent une initiative stratégique importante chez RUAG Aviation et les innovations doivent être soutenues, qu'elles soient techniques ou commerciales. Un exemple d'innovation technique dans la maintenance des avions est la mise au point d'un procédé d'élimination rapide et peu coûteux des dommages dus à la corrosion et à l'usure sur le châssis du F-5.

Ces dernières années, RUAG Aviation a commencé à développer ses propres produits, comme le système d'autoprotection ISSYS, qui protège efficacement les appareils volants contre les attaques terrestres et aériennes. La dernière innovation dans ce domaine est la variante POD (Plug-On-Device). Cette solution indépendante de la plate-forme qui, au besoin, peut être déployée sur différents types d'avions, a reçu le Survivability Solution Award à l'occasion de la conférence Aircraft survivability qui se tient chaque année à Berlin.

Entreprise technologique tournée vers l'avenir, RUAG Aviation s'efforce de suivre les derniers développements et tendances technologiques. Des souffleries modernes permettent aux clients des secteurs aérospatial et automobile de réaliser des tests aérodynamiques. Des ingénieurs et spécialistes y travaillent résolument sur de nouvelles technologies et collaborent avec des universités et des hautes écoles, mais aussi directement avec les clients. Des essais ont par exemple été menés en 2010 avec Boeing et Rolls-Royce en vue de développer de nouveaux réacteurs particulièrement économes en carburant.



### Perspectives

A l'avenir, RUAG Aviation va sciemment se concentrer sur ses compétences clés de maintenance d'avions et de composants militaires et civils.

En 2011, l'innovation constituera un autre enjeu stratégique majeur pour RUAG Aviation. Il s'agira, d'une part, de proposer des innovations techniques, comme de nouvelles formules d'optimisation, de MRO et de produits, et, d'autre part, de promouvoir des innovations commerciales ciblées, comme des contrats «power by the hour», qui prévoient des frais de maintenance fixes par heure de fonctionnement.

Dans le domaine de la maintenance militaire en Suisse, une attention toute particulière sera portée en 2011 au renforcement des relations avec le client principal, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Au niveau mondial, on perçoit surtout des opportunités de croissance aux États-Unis, en Asie et en Amérique du Sud dans le domaine militaire. Dans le secteur des avions civils, il s'agit de clôturer le plan de redressement.



### Premiers modules de réacteurs F/A-18 pour la Malaisie

Un temps fort fut la livraison des premiers modules de réacteurs F/A-18 Hornet à la Royal Malaysian Air Force. De même, des travaux de maintenance de différents modules de réacteurs F404 ont pu être menés en 2010. La Royal Malaysian Air Force est donc un premier client important pour RUAG Aviation dans le secteur mondial des réacteurs F/A-18 Hornet. Le client a été convaincu par la rapidité et le coût avantageux des interventions de RUAG Aviation ainsi que par le soutien apporté aux forces aériennes sur des questions techniques et logistiques complexes, l'objectif final restant de raccourcir au maximum les temps de traitement. En outre, l'efficacité a été améliorée grâce aux investissements de RUAG Aviation dans le domaine des pièces de rechange. La disponibilité du matériel rapide et garantie est aussi avantageuse pour les Forces aériennes suisses. Grâce à la bonne collaboration que RUAG Aviation a établie à tous les niveaux avec la Royal Malaysian Air Force, des travaux MRO sont attendus pour 2011 en Suisse pour d'autres modules de réacteurs.

**Technology.** Des processus flexibles combinés à de vastes compétences technologiques et à une remarquable qualité de fabrication permettent de combler des niches sur différents marchés internationaux.



### Le cœur des affaires

RUAG Technology offre des prestations de services spéciales usine ou fabrique des éléments de structures et des composants de grande qualité pour les secteurs de l'aviation, des semi-conducteurs, de l'énergie, de l'automobile et du recyclage. Ses domaines sont les suivants: construction de composantes de structures d'avions (Aerostructures), ainsi que Mechanical Engineering, Coatings, Automotive et Environment, regroupés sous Components.

Dans la construction de composantes de structures d'avions, il s'agit de fabriquer des sections de fuselage complètes pour des avions civils de clients majeurs comme Airbus et Bombardier, des composantes d'ailes et de commandes ainsi que des modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour avions civils et militaires. Centre de compétences pour winglets, RUAG Technology produit tous les winglets des Airbus actuels. La division est responsable en tant que «quality gate» de l'assemblage final et de toute la chaîne de livraison de sections de fuselage pour le constructeur européen d'avions.

Mechanical Engineering fabrique des composants et des groupes d'assemblage sophistiqués pour la construction de machines et d'appareils, l'industrie aérospatiale, éolienne et des semi-conducteurs, la mécanique de précision et la fabrication d'outils. Une de ses spécialités est l'usinage de haute précision de grandes pièces. Le domaine Coatings maîtrise toute une panoplie de procédés chimiques, électrolytiques, électrochimiques, tribologiques et nanotechnologiques de recouvrement et de traitement de surfaces. Automotive réalise le formage de métaux pour l'industrie automobile. Environment fournit des solutions globales de recyclage de matériel électrique, électronique et industriel.

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Technology a augmenté de CHF 21 mio. et s'élève à CHF 273 mio. Le redressement initié en 2009 est donc en bonne voie. Alors que le résultat de l'exercice 2009 du groupe RUAG avait été influencé très négativement par Technology et qu'une nouvelle évaluation des risques avait nécessité des mesures de restructuration, tous les domaines ont pu être stabilisés au cours de l'exercice sous revue. C'est d'autant plus réjouissant qu'en 2010 la division, comme toutes les firmes exportatrices, a subi la pression du franc suisse fort et de l'augmentation parfois massive des prix des matières premières. L'EBIT de Technology s'élevait à CHF 21 mio. en 2010. Cela inclut CHF 35 mio. nets d'effets non récurrents positifs issus de la dissolution de corrections de valeurs et de provisions.

La construction de composantes de structures d'avions est porteuse d'avenir grâce à la concentration sur des produits spéciaux et des créneaux de marché rentables de haute qualité ainsi qu'à la réduction des risques pour le groupe en tant que fournisseur des chaînes globales de création de valeur des constructeurs d'avions. Ainsi, de nouveaux contrats pluriannuels ont été conclus à l'automne 2010 avec le constructeur européen Airbus. Ils prévoient un volume de commandes annuel extensible de CHF 85 mio. et minimisent les risques liés au change et les risques commerciaux.

Le site de production de Plan-les-Ouates près de Genève n'est pas parvenu à se concentrer sur les compétences clés rentables, la fabrication de composants sophistiqués en

---

#### RUAG Technology en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 273 mio.

EBITDA: CHF 30 mio.

EBIT: CHF 21 mio. (avant effets  
non récurrents: CHF -14 mio.)

Collaborateurs: 1362

Base: Suisse, Allemagne



## « NOS ATOUTS SONT L'INNOVATION ET LA QUALITÉ, DU PROTOTYPE À LA FABRICATION. »

VIKTOR HAEFELI, CEO DE RUAG TECHNOLOGY

titane et en nickel pour l'aviation civile et militaire. Les mesures radicales, comme la réduction progressive du nombre de collaborateurs et le chômage partiel, n'ont pas eu l'effet escompté et le portefeuille de clients n'a pas pu être étoffé. Malgré les nombreux efforts, nous ne sommes pas parvenus à redresser à long terme le site de Plan-les-Ouates. Celui-ci sera fermé en juin 2012 si une vente des activités n'a pas pu aboutir d'ici-là.

Mechanical Engineering a bénéficié de l'essor du secteur des machines et surtout de celui des semi-conducteurs, pour lequel il fabrique des groupes d'assemblage de haute précision. Le domaine Coatings a aussi profité de la reprise du commerce mondial et gonflé son carnet de commandes. Il en va de même pour le domaine Automotive. Toutefois, la pression sur les coûts et les innovations reste très forte dans le secteur automobile et ce marché est confronté à des surcapacités. Le secteur automobile n'étant pas le cœur des affaires de RUAG, il a été décidé d'abandonner en 2011 le marché de l'usinage de tôles épaisses et de regrouper les domaines Automotive et Mechanical Engineering. Le but est de continuer à occuper les collaborateurs concernés au sein de RUAG.

En 2010, le domaine Environment s'est révélé être un pilier de croissance stable et de nouvelles bases ont été jetées en vue d'offrir à des entreprises tierces des services de recyclage intégrés, de la collecte à la réintroduction des matières recyclées dans les circuits de production en passant par la déconstruction.

Si RUAG Technology s'est développée plus rapidement que prévu, c'est grâce aux diverses mesures et activités dans tous les domaines. Outre une meilleure évaluation des risques et les nouveaux contrats avec Airbus qui l'accompagnent, celles-ci comprennent un déploiement mieux ciblé des efforts de vente ainsi que l'amélioration continue des processus afin de renforcer l'efficacité de notre propre chaîne d'approvisionnement et de l'optimiser pour mieux contrôler les risques liés au change en achetant davantage en dollars et en euros.

### Innovations et initiatives

En tant que fournisseur pour les secteurs les plus divers, les efforts de développement et d'ingénierie de RUAG Technology sont axés sur la résolution innovante des défis les plus ambitieux des clients. L'entreprise couvre l'ensemble du cycle de développement, d'ingénierie et de production, de la construction de prototypes à la production industrielle.

Parmi les évolutions intervenues en 2010 et qui permettent à RUAG Technology de créer concrètement de la valeur ajoutée pour ses clients, citons les conduits légers haute température pour la construction d'avions et le procédé de peinture à effet autonettoyant. Les conduits haute température en matériaux composites sont conçus pour des chauffages ou des générateurs d'avions, où ils doivent pouvoir résister à des températures pouvant atteindre 350 degrés. Pour y parvenir, des fibres de carbone sont incorporées à une résine résistante à la chaleur. Comparé aux conduits à base de titane, cet assemblage est non seulement plus économique pour la production, mais il est aussi considérablement plus léger, ce qui permet des économies de carburant supplémentaires en vol.

Le procédé de peinture du domaine Coatings fait appel aux nanotechnologies. Il devrait entre autres être utilisé pour les VTT haut de gamme, afin de pouvoir les nettoyer beaucoup plus rapidement. Ce revêtement innovant constitue un facteur de différenciation attrayant pour les vélos hautement performants.

Outre les évolutions technologiques, RUAG Technology a aussi renforcé ses efforts de vente de manière structurée et ciblée en 2010. Ainsi, le personnel des équipes de vente a été renforcé et l'accent a été mis sur l'acquisition de nouveaux clients et sur le développement des relations commerciales avec les clients existants.

## Perspectives

RUAG Technology a placé l'année 2011 sous le signe de la poursuite résolue du redressement économique. La réussite de cet objectif dépendra fortement des efforts de la division, mais aussi de l'évolution des marchés d'exportation. Comme il semble que la tendance actuelle soit à la reprise durable de l'économie mondiale, on peut à nouveau tabler sur une évolution globale positive du chiffre d'affaires et des résultats pour l'année en cours. Selon toute probabilité, le franc suisse fort et la hausse des prix des matières premières devraient avoir un impact négatif en 2011.

Les améliorations continues des processus dans tous les domaines sont déterminantes pour la réussite à long terme. Elles seront encouragées dans toute la division par la mise en place d'un processus d'amélioration structuré et en optimisant constamment nos chaînes d'approvisionnement. Une attention particulière est portée à la couverture plus souple de la volatilité des devises.

Les objectifs stratégiques de chaque domaine prévoient de continuer à se focaliser sur les activités rentables et d'asseoir le développement sur celles-ci. Pour la construction de composantes de structures d'avions, il s'agit de consolider les niches rentables où RUAG Technology est aujourd'hui implantée au niveau international, à la fois sur le marché civil et le marché militaire. Mechanical Engineering progresse en vue de devenir fournisseur de groupes d'assemblage de haute précision avec une responsabilité générale pour les chaînes d'approvisionnement de pièces. Environment entrevoit une croissance en 2011 et souhaite à l'avenir permettre à des entreprises tierces de bénéficier également du savoir-faire acquis en interne dans le recyclage de matériaux issus de la production industrielle.



## Des «winglets» pour tous les avions de ligne d'Airbus

Lorsqu'un gros-porteur comme l'Airbus A380 décolle sans peine malgré sa voilure proportionnellement petite, c'est grâce aux extensions d'ailes intelligentes, les «winglets». Ces structures angulaires augmentent la voilure utile pour la sustentation en minimisant les turbulences aux extrémités. Sans winglets, l'A380 aurait besoin d'une envergure telle qu'aucun aéroport ne pourrait l'accueillir. Ces structures verticales ou biseautées ne servent pas uniquement à réduire l'envergure, mais aussi à économiser jusqu'à 5% de carburant en vol.

RUAG Technology est devenue en 2010 le fournisseur exclusif de tous les winglets des avions civils d'Airbus. Qu'il s'agisse des winglets classiques biseautés vers le haut des A330 et A340 ou des «wingtip fences» verticaux dirigés vers le haut et le bas des A320 et A380, tous sont fabriqués exclusivement par RUAG Technology à Emmen. Ce succès est surtout dû à la qualité de fabrication élevée, qui minimise les travaux d'adaptation lors du montage final.

**Ammotec.** La focalisation de la recherche et du développement sur des produits pyrotechniques spéciaux de qualité pour la chasse, le sport, les autorités, les armées et l'industrie ouvre de nouveaux créneaux dans le monde entier.



### Le cœur des affaires

La division RUAG Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire, civil et industriel. Elle développe et produit notamment des munitions de petits calibres pour la chasse, le sport, les armées et les autorités. Ses produits présentent une fiabilité et une précision maximales ainsi qu'un effet optimal. Elle propose aussi l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de chasse et de sport. Pour la chasse, elle dispose d'un large éventail de marques de tradition, telles que RWS, Rottweil, GECO, Norma et Hirtenberger. Dans le segment des munitions de sport, de nombreux records mondiaux et médailles olympiques soulignent la suprématie internationale de ses produits, qu'elle distribue essentiellement sous les marques RWS et Norma. La division propose un éventail complet de munitions de petits calibres ultra-précises pour les forces de sécurité et les armées ainsi que des munitions spéciales de marque SWISS P. Les autorités disposent d'une gamme complète de munitions de petits calibres pour tous les types d'exercices et d'interventions. RUAG Ammotec dispose en outre d'une offre exclusive de munitions de petits calibres à faible teneur en agents polluants, avec certification de l'OTAN. Ses clients sont entre autres l'armée suisse, l'armée allemande et d'autres autorités et forces de sécurité internationales.

Dans le domaine de la pyrotechnie industrielle, RUAG Ammotec s'appuie sur ses vastes compétences en matière de munitions et sur une stratégie résolument innovante pour développer entre autres des cartouches propulsives pour la technique de fixation dans le secteur de la construction et pour des systèmes de sécurité.

### Marche des affaires

Par rapport à l'exercice précédent, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a diminué de CHF 16 mio. pour atteindre CHF 320 mio. Dans l'ensemble, la division a maintenu sa bonne position sur ce marché difficile caractérisé par des surcapacités à l'échelle mondiale et des restrictions budgétaires dans le secteur public, essentiellement en Europe. Le domaine des munitions spéciales et l'ouverture géographique du marché dans le domaine militaire et celui des autorités se sont consolidés. L'EBIT de la division s'élevait à CHF 31 mio. Malgré des effets négatifs liés au change, le résultat de l'exercice précédent a presque pu être atteint en 2010.

Les secteurs de l'industrie ainsi que de la chasse et du sport ont évolué positivement en 2010. Le domaine des produits industriels a surtout été marqué par un contrat de livraison à long terme avec le groupe Hilti portant sur des cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants. Hilti est notamment le leader de la technique de fixation directe dans le secteur de la construction. Cet important contrat a nécessité de gros investissements dans de nouvelles capacités de production. Le domaine de la chasse et du sport a profité du redressement des marchés après la crise économique. Simultanément, les consommateurs se sont montrés plus économes, ce qui a en partie pesé sur les marques RWS et Rottweil positionnées sur le segment des cartouches de grande qualité. Une érosion des prix a notamment été constatée sur le marché important que représentent les

### RUAG Ammotec en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 320 mio.

EBITDA: CHF 42 mio.

EBIT: CHF 31 mio.

Collaborateurs: 1734

Base: Suisse, Allemagne, Hongrie, Suède, Etats-Unis, France, Autriche, Grande-Bretagne, Belgique



## « L'INTERNATIONALISATION EST IMPORTANTE POUR ASSURER UN AVENIR PROSPÈRE. »

CYRIL KUBELKA, CEO DE RUAG AMMOTEC

Etats-Unis. A l'inverse, un contrat exclusif à long terme de fournisseur de la National Rifle Association britannique ouvre des perspectives et montre que la division est aussi concurrentielle sur ce marché sensible aux prix.

Le résultat a été grevé par les effets de la crise économique ressentis avec retard sur le marché militaire et celui des autorités. Les restrictions budgétaires ont entraîné quelques baisses de commandes imprévues chez des clients actuels. Elles ont été partiellement compensées par de nouvelles ventes. Pour faire face à ces pertes, des équipes de production ont été réduites et des postes temporaires ont été supprimés en 2010.

Sur le plan positif, le secteur de l'armée a surtout été marqué par une première commande de munitions traçantes pour l'armée espagnole et par l'évolution réjouissante des affaires avec l'armée allemande.

En outre, les effets du recul des commandes ont été atténués par plusieurs premières commandes sur de nouveaux marchés. L'élargissement de l'OTAN vers l'est augure un nouveau marché potentiel pour la division en Europe de l'Est. Pour mieux le conquérir, elle a entre autres acquis en 2009 RUAG Hungarian Ammotec Inc., dont les capacités de production sont actuellement en cours de modernisation et de développement. La division axe donc sa stratégie sur l'internationalisation de la production pour mieux s'adapter aux fluctuations des taux de change et de la demande et pour renforcer la compétitivité. La stimulation de l'activité au niveau international est donc un des principaux enjeux stratégiques en vue d'une réussite à long terme.

### Innovations et initiatives

Un des nombreux autres développements réalisés l'an dernier est la poudre propulsive indépendante de la température qui préserve la précision de la munition, même dans des conditions climatiques extrêmes. Les charges électrostatiques des amorces électriques ont été considérablement diminuées, limitant ainsi le risque d'accidents. En outre, une cartouche à blanc à faible teneur en agents polluants unique au monde a été conçue pour l'armée allemande.

Une nouvelle munition spéciale, la «Copper Matrix NTF», conçue pour l'entraînement des corps de police, des armées et du personnel de sécurité, connaît des débuts prometteurs. Cette munition dite «frangible» se désintègre totalement au moment de l'impact. Comme elle ne ricoche pas, elle peut être utilisée de très près lors des entraînements sans risques de blessures. Exempte de plomb, elle ménage la santé dans les lieux d'entraînement clos et préserve l'environnement.

Les cartouches propulsives à faible teneur en substances polluantes et exemptes de métaux lourds pour le montage direct, développées avec le groupe Hilti, sont également prometteuses. Un contrat de livraison à long terme et la mise en service de nouvelles installations de production et d'emballage ouvrent des perspectives de croissance pour RUAG Ammotec sur ce marché pour les années à venir.



## Perspectives

En 2011, les conditions cadres devraient encore être difficiles pour RUAG Ammotec. La pression continue sur les budgets publics, l'augmentation des coûts des matières premières et le franc suisse fort devraient avoir un impact négatif. Après avoir temporairement atteint un niveau plancher en 2009, les prix du cuivre, du zinc et du plomb sur le marché mondial ont augmenté de plus de 250%, ce qui influera nécessairement sur le résultat futur.

Une légère croissance est attendue dans le domaine de la chasse et du sport, où les effets de la crise économique continuent de s'estomper. La proximité avec les clients doit y être davantage renforcée par un élargissement des canaux de communication pour mieux promouvoir les marques fortes de RUAG.

Une légère augmentation peut être envisagée dans le domaine des applications industrielles. Le secteur de la construction et, par conséquent, les ventes de cartouches propulsives pour la technique de fixation devraient se développer parallèlement à la conjoncture.

Par contre, il faut s'attendre à un léger recul des commandes des autorités et des armées en raison des budgets encore serrés de nombreux Etats et de surcapacités internationales. Dans ce segment de marché, des pronostics fiables ne sont encore possibles que de manière limitée.

La nouvelle munition frangible lancée en 2010 et qui se démarque par ses performances offre notamment de nouvelles opportunités à RUAG Ammotec. L'élargissement de l'OTAN vers l'est ouvre en outre de nouveaux marchés. En 2011, l'attention se portera surtout sur la poursuite des mesures d'amélioration et de modernisation de la production pour contrer l'augmentation des prix des matières premières et la pression sur les coûts sans cesse plus forte sur différents marchés.



## Cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants pour la construction

Le lancement de nouvelles lignes de production pour les premières cartouches propulsives au monde exemptes de métaux lourds et à faible teneur en agents polluants témoigne des investissements pour l'avenir. Elles sont utilisées dans les appareils de fixation directe d'Hilti sous la marque «Hilti Clean Tec».

Pour les cartouches conçues en commun, un bâtiment a été transformé et une ligne de production dotée d'un nouvel équipement de chargement d'amorces a été installée. S'y ajoute une ligne d'emballage moderne pour les demandes spéciales. Les contrats conclus avec Hilti garantissent les emplois dans ce domaine pour les prochaines années et, indirectement, le volume de travail des fournisseurs internes aux divisions qui fabriquent entre autres les capsules ou les éléments plastiques.

Avec les cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants, Hilti et RUAG Ammotec rencontrent la volonté croissante des entreprises de construction de protéger la santé de leurs collaborateurs.

**Defence.** Le savoir-faire relatif au système pour les véhicules blindés chenillés de l'armée suisse, l'offre large et complète qui en découle et les efforts d'innovation intensifs permettent une stratégie de niche réussie sur le marché international.



### Le cœur des affaires

RUAG Defence est le partenaire technologique stratégique des forces terrestres. Son activité est axée sur les besoins de l'armée suisse en matière de protection, de formation et d'upgrades de systèmes d'armes. Ses produits et prestations sont dirigés vers les exigences internationales. Les activités des trois unités d'affaires Land Systems, Simulation & Training et Network Enabled Operations englobent des produits innovants et des prestations en matière de maintenance, de modernisation, de formation et d'intégration de systèmes.

Les compétences clés de Land Systems sont la modernisation et le maintien de la valeur de systèmes d'armes lourds ainsi que la production de solutions de protection pour véhicules blindés. L'offre est complétée par des solutions logistiques comme des conteneurs spéciaux de protection contre les écoutes et les perturbations électromagnétiques.

Simulation & Training est spécialisée dans les systèmes de simulation virtuels et «live» pour l'entraînement des forces terrestres. L'association des différents systèmes permet un entraînement efficace, de la formation individuelle des soldats aux exercices tactiques pour unités complètes. Elle assure également le support complet et l'exploitation des installations.

Partenaire technologique indépendant des fabricants, Network Enabled Operations assure l'intégration, l'exploitation et la maintenance des systèmes électroniques de commandement, de communication, d'exploration et de radars de l'armée suisse, ainsi que des systèmes apparentés d'organisations civiles. Elle développe en outre des solutions pour la sécurité de l'information et la protection à long terme des valeurs des entreprises contre les menaces de la «cyberwar». Elle propose aux organisations des autorités le système de conduite des interventions PantherCommand développé par ses soins.

### Marche des affaires

RUAG Defence a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires net de CHF 438 mio. La division a été regroupée le 1<sup>er</sup> janvier 2011 à la suite de la concentration sur les affaires clés des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems. Les deux divisions étaient déjà actives sur les mêmes marchés. Au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires de RUAG Electronics et RUAG Land Systems considérés ensemble s'était développé de manière comparable.

Le regroupement avec la division Defence améliore les contacts avec l'armée suisse en tant que client clé ainsi qu'avec les clients internationaux. La division peut ainsi proposer une gamme de produits plus large et des services supplémentaires optimisés et complets. L'EBIT de RUAG Defence s'est élevé à CHF 32 mio. en 2010.

Davantage de succès ont été remportés en 2010 dans l'unité d'affaires Land Systems en ciblant mieux le marché international des forces terrestres. Ainsi, la demande pour le char du génie et de déminage Kodiak développé en collaboration avec Rheinmetall a évolué très favorablement. A la fin de l'année, 42 véhicules polyvalents, basés sur d'anciens châssis de chars de combat transformés, faisaient l'objet d'un contrat. De plus, un contrat supplémentaire a pu être conclu avec l'entreprise générale Mowag qui fabrique le GMTF (véhicule protégé de transport de personnes de l'armée suisse) pour le développement partiel et la production de structures de protection et d'équipements intérieurs pour 216 véhicules blindés protégés de transport de personnes.

---

### RUAG Defence en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 438 mio.

EBITDA: CHF 38 mio.

EBIT: CHF 32 mio.

Collaborateurs: 1341

Base: Suisse, Allemagne



## « NOTRE VASTE CONNAISSANCE DU SYSTÈME NOUS REND MONDIALEMENT ATTRACTIFS POUR LES FORCES TERRESTRES. »

URS BREITMEIER, CEO DE RUAG DEFENCE

Simulation & Training a remis sur la place d'armes de St. Luzisteig la clé de la plate-forme de simulation SIMUG, spécialement conçue pour l'entraînement en zone urbaine. L'armée suisse a ainsi reçu le second centre d'instruction au combat ultramoderne autorisé dans le cadre du programme d'armement 2004 qui permet, grâce à des simulateurs de tir au laser modernes, des exercices réalistes et évaluables en détail jusqu'au niveau de la compagnie. Un projet pilote mené avec l'armée suisse a en outre débouché sur un transfert d'exploitation des centres d'instruction au combat ouest et est à RUAG Defence en début d'année. Un concept d'exploitation efficace a été mis en place en collaboration avec l'armée suisse. En tant que Full Service Provider, RUAG Defence est depuis lors responsable de tous les aspects opérationnels des centres d'instruction au combat.

En 2010, Network Enabled Operations a été désigné comme centre de compétences pour le matériel du système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), dont l'achat avait été décidé avec le programme d'armement 2005. Le système sera introduit progressivement jusqu'en 2012. En tant que partenaire, RUAG Defence assure l'ensemble des tâches de maintenance et de support.

### Innovations et initiatives

En 2010, le programme de modernisation du char Leopard 2 développé pour l'armée suisse a été adapté et perfectionné en fonction des besoins internationaux. Ce programme modulaire et extensible est désormais commercialisé à l'échelle mondiale. Le module de protection SidePRO a également été lancé récemment. Il garantit aux véhicules blindés une protection latérale efficace et légère contre les armes anti-char.

Le domaine de la simulation «live» a vu le lancement de Gladiator, un système laser d'entraînement des autorités et des armées extensible par paliers et décliné en plusieurs versions, du modèle avantageux pour l'entraînement quotidien à l'équipement individuel hautement technologique. Il a été conçu pour l'entraînement réaliste d'unités spéciales, de forces de police et de troupes de combat jusqu'au niveau brigade. En matière de simulation virtuelle, l'attention s'est surtout portée sur l'intégration de composants de l'industrie du jeu. RUAG Defence combine ainsi des technologies innovantes et éprouvées du secteur civil à des solutions d'entraînement professionnelles destinées aux besoins militaires pour concrétiser rapidement les exigences du marché et des clients. Le premier prototype de la plate-forme d'avenir RUAG Virtual Arena 2.0 a été présentée au salon I/ITSEC 2010 à Orlando (Etats-Unis).

Network Enabled Operations a lancé le projet Computer Network Defence (CND) en étroite collaboration avec l'armée suisse. Ce projet devrait déboucher sur des ébauches de solution en vue de contrer la menace grandissante d'une «cyberwar». De nouveaux algorithmes et procédés sont élaborés pour se protéger contre les différentes menaces d'Internet. Les différents composants de sécurité devraient être associés dans un système d'informations de conduite pour des opérations dans le cyberspace.

## Perspectives

Pour 2011, RUAG Defence s'attend également à une activité stable. L'exploitation des centres d'instruction au combat ainsi que le lancement de la production dans des projets de clients importants, comme le char du génie et de déminage Kodiak, et la solidité du secteur de l'entretien auront un impact positif et durablement stabilisant. La charge de travail est largement garantie à moyen terme par les différentes grosses commandes.

La priorité pour 2011 est la concrétisation de la stratégie intégrée de RUAG Defence. Il s'agira de mettre en œuvre les synergies entre les compétences clés élargies par le regroupement que sont la maintenance de systèmes d'armes lourds, la protection des équipes et du matériel, la simulation et l'entraînement ainsi que la sécurité des transferts d'informations. On s'attend notamment à un élargissement des rapports avec la clientèle grâce à l'offre plus large de produits et de services intégrés.

Du côté des commandes, la priorité est donnée à de nouveaux contrats pour le char du génie et de déminage Kodiak ainsi qu'à l'extension du centre de compétences pour le matériel au moyen de prestations pour les nouveaux systèmes d'informations de conduite des Forces terrestres (SIC FT) et pour l'IFASS. En outre, des commandes supplémentaires sont envisagées dans le domaine de la protection antimines pour les chars de grenadiers allemands PUMA, ainsi que des avenants dans la simulation virtuelle et «live».

L'internationalisation de l'activité sur des marchés ciblés sera également encouragée en 2011. Le marché clé reste l'Europe. En outre, l'accent sera mis sur certains pays précis qui misent aussi sur les systèmes de l'armée suisse.



## Simulation live comme service complet

Diriger correctement un bataillon complet et l'équiper rapidement, du sac de couchage au simulateur de tir au laser en passant par la tenue de combat, est une prestation logistique. Les collaborateurs des centres d'instruction au combat de l'armée suisse sont expérimentés dans ce domaine. Chacun des 130 spécialistes sait précisément ce qu'il faut faire. En 2010, l'armée suisse a confié à RUAG Defence les nombreuses tâches d'un Full Service Provider pour les centres d'instruction au combat ouest et est, de la maintenance et la mise à disposition des équipements à l'exploitation et le soutien à l'analyse des exercices.

Avant chaque exercice, le client, qui définit le contenu des entraînements et dirige les exercices, détermine les informations importantes qui doivent être disponibles pour l'exercice. L'entraînement peut ensuite débuter. La simulation «live» utilisée permet un entraînement à tous les échelons des interventions modernes. Pendant l'exercice, RUAG Defence recense les données et scènes importantes et génère ensuite un «after action review», qui permet d'améliorer grandement les entraînements.

**Unités de service et de support.** Des centres de compétences dans les domaines Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Informatique, Biens immobiliers, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication assurent la concentration stratégique et l'orientation commune vers les objectifs.



### **Conduite stratégique et infrastructure**

RUAG se concentre sur des activités clés rentables. Cela concerne à la fois l'ensemble du groupe et les objectifs stratégiques de chaque division et de leurs unités d'affaires. Le rapport annuel insiste sur la responsabilité économique personnelle au moyen du reporting au niveau du groupe et des divisions.

Pour garantir l'orientation homogène du groupe RUAG et permettre aux divisions de se concentrer sur leurs activités clés, des tâches transversales stratégiques sont assurées par des unités centrales de service et de support. Celles-ci aident les divisions et leurs unités de service et de support à réussir leur orientation vers le marché et assurent des normes cohérentes dans toute l'entreprise. Lorsque cela s'avère utile et possible, RUAG exploite aussi des synergies entre les divisions afin d'augmenter la rentabilité et la qualité des produits dans les projets des clients.

Chez RUAG, les domaines de conduites stratégiques Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication et les domaines d'infrastructure Informatique et Gestion immobilière sont dirigés de manière centrale. Les domaines de conduite sont organisés en départements internes au niveau du groupe. Cela garantit une orientation de leurs activités aussi proche que possible de la stratégie dominante du groupe. En revanche, les domaines d'infrastructure sont des divisions autonomes à but lucratif qui visent à garantir une fourniture de prestations la plus efficace possible.

### **Missions et objectifs**

Les domaines de conduites stratégiques centraux Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication imprègnent fortement la perception interne et externe de RUAG. Leur présence homogène renforce les points communs au sein du groupe et améliore l'image véhiculée auprès des clients, des partenaires, des collaborateurs existants et potentiels, de l'actionnaire, des politiciens, des médias, du public et des autres parties prenantes.

Finance & Controlling assure l'homogénéité de la conduite économique du groupe. Risk Management assure la stabilité économique à long terme des différentes divisions et de tout le groupe. Human Resources améliore à la fois la satisfaction et la mobilité interne des collaborateurs ainsi que la qualité de la gestion et l'attrait sur le marché de l'emploi. Secrétariat général & Service juridique assiste les divisions pour toutes les questions juridiques et de conformité, assure la communication avec l'actionnaire ainsi que le respect de toutes les directives nationales et internationales. Marketing & Communication coordonne le positionnement de la marque, la communication avec les médias et les présentations publiques.

Les services d'infrastructures centraux permettent aux divisions de se concentrer sur leurs compétences clés et garantissent un niveau de professionnalisme élevé au niveau des prestations. Prestataire central de services informatiques, RUAG Services réalise des effets d'échelle beaucoup plus importants en matière de rentabilité et de qualité que plusieurs départements IT isolés. La création de RUAG Real Estate SA a permis de confier la gestion des nombreux biens immobiliers de RUAG à une entreprise spécialisée. En outre, le regroupement des compétences spécialisées assure un soutien professionnel aux divisions pour la réalisation des projets de construction.



## « DES COLLABORATEURS COMPÉTENTS ET MOTIVÉS GARANTISSENT LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES PROJETS. »

HANS BRACHER,  
CHEF HUMAN RESOURCES DE RUAG HOLDING SA

### Human Resources

La politique du personnel de RUAG repose sur les piliers de la stratégie du groupe, qui est axée sur la croissance mondiale et rentable à partir des activités clés des différentes divisions. Des collaborateurs compétents et motivés garantissent l'exceptionnelle qualité des produits et des services. Il est donc essentiel de les attirer, de les fidéliser à long terme et de veiller à leur évolution pour assurer le succès de toute l'entreprise.

Unité de service et de support centrale, Human Resources élabore constamment avec les divisions des activités en matière de politique du personnel orientées sur les objectifs stratégiques et les besoins actuels des affaires. Les efforts s'articulent autour des quatre compétences clés, à savoir la gestion des clients majeurs, l'ingénierie high-tech, la gestion de grands projets et l'optimisation des processus. Pour déployer des standards à l'échelle du groupe, des formations centrales et, autant que possible, internationalement certifiées sont proposées. A cet effet, un instrument important est le programme modulaire de développement du leadership à trois niveaux du centre de formation du groupe.

La politique du personnel tend à instaurer une culture d'entreprise orientée vers les clients et les valeurs, qui stimule la valeur de marché des collaborateurs et des cadres. Cela engendre des perspectives intéressantes pour les collaborateurs et des conditions d'emploi modernes, mais renforce aussi les liens avec les clients et les partenaires. RUAG considère donc qu'un personnel bien formé est tout aussi indispensable que des diplômés de hautes écoles qualifiés. Un dialogue constructif est entretenu avec les collaborateurs, les représentants du personnel et les partenaires sociaux.

### Activités et initiatives

En 2010, la gestion de la santé en entreprise a été déployée. Elle s'appuie sur la conviction que la santé est un facteur fondamental de satisfaction et, par conséquent, de motivation. Cette nouvelle gestion systématique repose sur trois piliers: promotion de la santé et prévention, management des absences et un case management actif. En outre, les collaborateurs bénéficient d'un organe de consultation sociale indépendant.

Plusieurs succès ont été enregistrés en 2010 dans le marketing central auprès des hautes écoles grâce à la faculté d'innovation. En Suisse, nous sommes passés du 9<sup>e</sup> au 7<sup>e</sup> rang dans le classement des employeurs potentiels de diplômés de hautes écoles dans le domaine de l'ingénierie. En Suède, RUAG est passée du 99<sup>e</sup> au 55<sup>e</sup> rang en un an. Pour continuer à améliorer cette bonne réputation, RUAG a pris part l'an dernier à douze congrès pour diplômés et salons de hautes écoles en Suisse, Allemagne, Autriche et Suède.

Le soutien des apprentis est stratégiquement ancré au sein du groupe, qui dispose de centres de formation spéciaux employant à temps plein des responsables de la formation professionnelle. La qualité élevée de la formation professionnelle se reflète dans les succès répétés aux championnats professionnels. Ainsi, deux apprentis de RUAG ont décroché l'or et, par conséquent, remporté le titre de champion suisse aux championnats suisses 2010.

En matière de développement du personnel au sein de l'entreprise, l'accent a aussi été mis sur l'introduction progressive de trois modèles de carrière égaux pour managers, chefs de projets et spécialistes dans le but de garantir en permanence les compétences nécessaires et de fidéliser à long terme les détenteurs du savoir-faire.





## « MARKETING & COMMUNICATION CONFÈRE DE LA VISIBILITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE ET SOUTIENT LA PROSPECTION DU MARCHÉ. »

CHRISTIANE SCHNEIDER, CHEF MARKETING & COMMUNICATION DE RUAG HOLDING SA

### Marketing & Communication

En accord avec les principes de conduite, Marketing & Communication assure un dialogue transparent et clair avec tous les groupes d'exigences à propos des orientations et objectifs stratégiques, et gère les activités qui en découlent. La gestion centrale des activités au niveau du groupe, en étroite collaboration avec les divisions, vise à assurer une présence forte et homogène afin d'augmenter la visibilité de RUAG à l'échelle mondiale et de renforcer sa marque. La prospection concrète des différents marchés sur la base des directives incombe aux départements Marketing & Communication des divisions.

Outre l'armée suisse, qui demeure le client le plus important, les groupes cibles principaux sont notamment les clients actifs dans l'aérospatiale (Aerospace), la technique de sécurité et de défense (Défence), les collaborateurs actuels et potentiels, les politiciens, les autorités, les associations, les partenaires et fournisseurs ainsi que les médias et le grand public. Société par actions de droit privé détenue à 100% par la Confédération suisse, RUAG se doit de faire preuve d'une transparence totale vis-à-vis de l'opinion publique suisse. Outre l'armée suisse et de nombreuses autres autorités et forces armées nationales et internationales, la clientèle de RUAG, qui ne cesse de se développer avec l'internationalisation croissante et continue, compte entre autres l'Agence Spatiale Européenne ESA (European Space Agency), Airbus, Arianespace, General Electric, Boeing, Bombardier, Northrop, Dassault, EADS, ASML et Saab.

### Le dialogue chez RUAG

L'homogénéité de la présence sur le marché et de la communication est de plus en plus importante pour faire face à l'augmentation de l'internationalisation et de la taille de l'entreprise. La visibilité auprès des groupes d'exigences passe inévitablement par une perception homogène au niveau mondial. Marketing & Communication coordonne la communication avec les clients, par exemple à travers le magazine clientèle RUAG VIEW relatif à tout le groupe, et la présence sur Internet, dans les salons et lors de manifestations. RUAG dialogue aussi activement avec les médias nationaux et internationaux pour aborder de manière proactive et approfondir les sujets importants pour le groupe et ses divisions.

Pour renforcer la perception homogène du groupe RUAG, la stratégie mono-marque en vue d'une présence unique vers l'intérieur et l'extérieur va être mise en œuvre par toutes les divisions et unités de support sous la conduite du groupe. Cela confère à RUAG et à ses collaborateurs une identité plus homogène et a un effet positif sur les clients et tous les autres groupes d'exigences. En outre, toutes les divisions et unités d'affaires peuvent mieux exploiter les synergies de perception pour communiquer les qualités de leurs services et prestations.

Marketing & Communication fonctionne donc comme un réseau de support dans l'ensemble du groupe en mettant en relation les divisions et les unités de service et de support avec les groupes d'exigences correspondants en vue d'une orientation vers le marché focalisée sur les clients à l'échelle nationale et internationale.



« UNE GESTION CONCENTRÉE  
FACILITE LE CONTRÔLE DES COÛTS  
DES LOCAUX ET AUGMENTE LES  
VALEURS IMMOBILIÈRES. »

HANS RUDOLF HAURI, CEO DE RUAG REAL ESTATE SA

### **RUAG Real Estate**

RUAG Real Estate est le centre de compétences qui gère les biens immobiliers de RUAG. Cette unité sous forme de société par actions autonome achète et vend des parcelles et des droits réels pour les divisions de RUAG et des tiers. Elle améliore la rentabilité des capitaux, augmente la valeur du vaste portefeuille de biens immobiliers de RUAG, acquiert, planifie, construit et gère des surfaces de production et des infrastructures pour les divisions et leurs unités d'affaires.

Fournisseur de services complets orienté vers le marché, RUAG Real Estate gère tout le cycle de vie des biens immobiliers des sites industriels. Les activités clés de cette unité orientée vers les processus sont entre autres le développement immobilier, les transactions, la gestion commerciale des immeubles, la planification des usines et des surfaces, la représentation des maîtres d'ouvrage ainsi que la gestion des bâtiments sur le plan technique et des infrastructures. S'y ajoutent le développement stratégique, la sécurité et l'environnement, qui assurent la durabilité des processus et des immeubles.

Le développement à long terme des parcs industriels parfois très grands repose sur des schémas directeurs stratégiques qui optimisent les aspirations du propriétaire ainsi que les besoins d'utilisateurs potentiels et l'aménagement de l'espace. Ils débouchent entre autres sur des concepts de construction et d'infrastructure innovants adaptés aux cycles de production d'une industrie globale moderne. Le but est d'aboutir à des offres souples et globales qui permettent aux locataires de démarrer rapidement la production dans les bâtiments et infrastructures avec des capitaux minimaux.

### **Parcs industriels modernes**

RUAG Real Estate a fortement progressé en 2010 à tous les niveaux d'activité. La mise en place d'une solution de gestion du patrimoine et du portefeuille a jeté les bases d'une systématisation de l'évaluation immobilière. Tous les biens immobiliers seront évalués sur cette base dès 2011 conformément aux Swiss Valuation Standards pour avoir une vue d'ensemble du vaste portefeuille et le contrôler beaucoup mieux.

Le défi de RUAG Real Estate consiste à faire évoluer les grandes zones industrielles de RUAG vers des parcs industriels thématiques. En 2010, l'accent a donc été mis sur la structuration de tous les sites de RUAG. La création de Nidwalden AirPark SA est porteuse d'avenir et devrait déboucher, en collaboration avec des entreprises locales, sur un parc industriel thématique d'une superficie de 90 000 m<sup>2</sup> situé près de l'aérodrome de Buochs et consacré au secteur international de l'aviation. A Emmen, la réalisation d'un vaste plan directeur est en cours en vue d'exploiter le potentiel du terrain de 430 000 m<sup>2</sup> situé près de l'aéroport militaire. Une analyse d'état de la structure des constructions a été effectuée sur le site de Thoune, d'une superficie de 350 000 m<sup>2</sup>, et a fourni des résultats fondamentaux pour la suite de la planification du développement.

En 2010, la rationalisation du portefeuille a par exemple entraîné la vente d'une parcelle de l'aérodrome militaire de Dübendorf.



« NOUS VOULONS CONVAINCRE AVEC DES PRESTATIONS PROFESSIONNELLES. CELA AUGMENTE LA SATISFACTION DES CLIENTS. »

OLIVER MEYER, CIO ET CEO DE RUAG SERVICES

### RUAG Services

Prestataire central de services informatiques, RUAG Services procure au groupe RUAG des services IT et développe en outre un centre de compétences pour les logiciels afin d'élaborer, pour le compte des divisions, des solutions et des services pour des projets de clients. Le but des unités d'affaires IT Services et Software House est de fournir des prestations de qualité élevée et garantie pour un rapport qualité-prix optimal. Pour assurer son niveau élevé de qualité et de professionnalisme, RUAG Services doit être perçu comme un employeur innovant pour les spécialistes IT.

L'unité d'affaires IT Services assure des services d'infrastructure IT au niveau des réseaux et des serveurs ainsi que la gestion des applications et des postes de travail. Ses tâches incluent l'exploitation et la gestion du réseau mondial de l'entreprise et des centres de calcul de haute sécurité. Sa gamme de prestations englobe en outre l'exploitation et la gestion de solutions SAP, Business Intelligence et E Business, de plates-formes Microsoft, d'applications spécialisées généralement basées sur le Web et de postes de travail sur PC. IT Services est certifié ISO 20 000 et ISO 9001:2008, deux normes internationales de gestion de services IT, et est un SAP Customer Center of Expertise (SAP CCoE).

Dans les années à venir, Software House va progressivement se spécialiser dans le Software Engineering en tant que partenaire pour des projets de clients. Cela permettra de regrouper les facultés et les forces. L'unité d'affaires développe en outre des applications spécialisées à usage interne. Grâce à ses processus et à ses plates-formes de développement standardisés, Software House soutient la création de valeur et l'efficacité des projets, ce qui assure une qualité constante des composants de logiciels.

### Mise en place d'un réseau international

Le défi de RUAG Services, créé voici cinq ans, est l'extension, la mise en réseau et l'internationalisation continues des offres relatives aux activités suisses.

Pour ce faire, l'informatique du groupe RUAG, qui grandit année après année, est progressivement intégrée à une infrastructure IT homogène qui répond aux normes internationales. RUAG Services soutient ainsi l'orientation internationale vers le marché et l'efficacité de l'exploitation IT dans chaque division et unité de support du groupe RUAG. Un nouveau pas a été effectué dans cette direction en 2010 avec l'ouverture d'un site à Oberpfaffenhofen, en Allemagne. Par ailleurs, cette première succursale située dans la zone euro augmente la flexibilité de RUAG Services en matière d'approvisionnement.

L'année 2010 a également été marquée par la mise en service d'une plate-forme client E Business pour l'armée suisse au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Ce système développé avec le client permet le traitement électronique de nombreuses des activités de maintenance.

Avec la nouvelle unité d'affaires Software House, l'industrialisation des activités IT s'étend progressivement au développement de logiciels. Le centre de compétences central de développement d'applications soutient les divisions dans leurs projets de clients et développements de produits. Software House se concentre sur les domaines techniques des logiciels.



## « LA STRATÉGIE DE PROPRIÉTAIRE ET LA CONFORMITÉ CONSTITUENT LE CADRE DE NOS ACTIVITÉS. »

THOMAS KOPP, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,  
DIRECTEUR JURIDIQUE DE RUAG HOLDING SA

### Secrétariat général & Service juridique

L'unité de support Secrétariat général & Service juridique s'occupe des organes de l'entreprise que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction du groupe. Elle conseille le groupe RUAG sur les questions juridiques et de conformité. Ses compétences clés sont entre autres l'entretien des relations avec l'actionnaire (Shareholder Relations), le contrôle de la conformité sur les marchés intérieur et d'exportation ainsi que les contrats et leur gestion. Ses activités sont placées sous le signe de la collaboration interdisciplinaire et de l'orientation commune vers les objectifs avec d'autres domaines de compétences, comme les finances, l'IT, Marketing & Communication, Human Resources et Risk Management.

RUAG est une société par actions de droit privé à 100% en mains de la Confédération. Les intérêts d'actionnaire de la Confédération sont représentés par le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). En raison de ses liens étroits avec la Confédération, RUAG prête particulièrement attention au Conseil fédéral, à l'armée suisse, au parlement et aux autorités selon ses principes directeurs de transparence, d'ouverture et de clarté.

Les conditions générales à caractère obligatoire pour le groupe RUAG sont fixées dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral. Celle-ci assure que les tâches sont réalisables dans le respect des intérêts économiques supérieurs de la Suisse. Ces intérêts concernent notamment la défense du territoire suisse, les attentes en matière de coopérations et de participations ainsi que les objectifs financiers et de politique du personnel. Secrétariat général & Service juridique participe à la réalisation des objectifs et accompagne l'établissement du compte rendu annuel pour le propriétaire.

### Export et conformité

La stratégie de propriétaire comprend l'internationalisation croissante des deux segments de marché Aerospace et Défense à la fois dans les applications militaires et civiles. Elle vise à assurer une évolution concurrentielle et durable de RUAG face au recul du volume de commandes de l'armée suisse afin d'engendrer des synergies et des effets d'échelle avec les clients internationaux sur la base des plates-formes de l'armée suisse. Cela contribue à une stabilisation des coûts sur le marché intérieur et à des transferts de technologie pour l'armée suisse.

La coordination juridique et l'évaluation critique des activités d'exportation sont des enjeux majeurs pour une entreprise tournée vers l'international comme RUAG. Le groupe se conforme donc systématiquement aux règles strictes du droit suisse et entretient des contacts étroits avec l'organe chargé d'octroyer les autorisations, le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO.

Outre les dispositions qui régissent les exportations, le respect des règles de conformité nationales et internationales est indispensable pour RUAG. Service juridique édicte aussi des directives internes au groupe, les met à jour et aide les divisions dans leurs contrats afin d'assurer le respect des dispositions légales. Les collaborateurs des divisions impliqués sont régulièrement formés et reçoivent des conseils spécifiques s'ils le désirent.



## « LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE ET LA MINIMISATION DES RISQUES ASSURENT NOTRE RÉUSSITE À LONG TERME. »

URS KIENER, CFO DE RUAG HOLDING SA

### Finance & Controlling

La spécification d'indicateurs et de chiffres clés définis permet à l'unité de support Finance & Controlling de contrôler le groupe RUAG au regard des critères de la stratégie de groupe. Les directives pour la conduite, la minimisation des risques, une gestion de trésorerie efficace, une discipline financière ainsi que la transparence, la clarté et l'ouverture dans la communication s'appliquent uniformément à toutes les divisions et unités de support.

La mise en place du concept EVA (Economic Value Added) a permis à RUAG d'augmenter fortement la transparence et la discipline dans l'évaluation du succès de l'entreprise et des avantages des investissements potentiels. L'EVA ne considère pas uniquement la rentabilité comme indicateur déterminant, mais tient compte aussi des capitaux immobilisés. Cette approche associe le compte de pertes et profits de l'entreprise à la vision orientée vers les capitaux des actionnaires. Elle est conçue pour répondre aux attentes des actionnaires ou les dépasser.

La mise en place cohérente du concept dans le groupe RUAG, à savoir dans les divisions et leurs unités d'affaires, a permis de sensibiliser fortement à l'utilisation économe de la fortune propre et de renforcer la concentration sur le bilan. La transparence interne est ainsi renforcée et les risques potentiels liés aux investissements, aux acquisitions ou aux projets de clients sont minimisés. Par ailleurs, la publication des résultats des divisions (rapports des secteurs d'activités) améliore aussi fortement la transparence externe.

La vision et la mentalité orientées vers les capitaux se reflètent déjà positivement dans les chiffres de l'exercice sous revue. RUAG a réalisé le free cash-flow le plus élevé de son histoire à un niveau de bénéfice acceptable.

### Gestion renforcée des risques

Compte tenu des objectifs stratégiques à moyen terme, le renforcement de l'internationalisation de RUAG représente un facteur de succès central. Tandis que l'activité avec l'armée suisse repose sur un partenariat éprouvé et que les risques sont calculables, les projets menés à l'étranger dans de nouveaux pays et espaces économiques nécessitent une gestion des risques différenciée. Afin de répondre à ces exigences croissantes, des ressources supplémentaires ont été créées au sein de Risk Management pendant l'exercice sous revue.

Risk Management accompagne l'internationalisation et soutient les divisions avec des instruments concrets, un recensement systématique des risques et un dialogue constructif à propos de ceux-ci. L'accent est mis sur les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs stratégiques. Dans ce cadre, une évaluation des risques est réalisée régulièrement dans le but de garantir que le conseil d'administration et la direction du groupe sont à même d'anticiper les principaux risques et de mettre en place à temps les mesures appropriées.

L'évaluation des risques repose sur un modèle qui répartit les risques en quatre catégories: les risques opérationnels, stratégiques, de reporting et de conformité.

## Principes de la conduite et du contrôle de l'entreprise.

Pour l'essentiel, la Corporate Governance de RUAG respecte les directives de SIX Swiss Exchange comme principes de conduite et de contrôle au niveau suprême de l'entreprise. RUAG a procédé à des adaptations et à des simplifications en tenant compte de la structure de son actionnariat. En l'absence d'autres indications, les données fournies sont arrêtées au 31 décembre 2010.



KONRAD PETER, PRÉSIDENT



HANSPETER KÄSER, VICE-PRÉSIDENT



PAUL HÅRING



HANS LAURI



HANS-PETER SCHWALD

### Conseil d'administration

Les tâches du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies dans le Code suisse des obligations, dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, dans les statuts et dans le règlement d'organisation.

Jusqu'au 6 mai 2010, le conseil d'administration de RUAG Holding SA se composait de sept membres non exécutifs. Deux membres ont quitté le conseil d'administration de RUAG Holding SA, sans succession immédiate, en date du 6 mai 2010. Il s'agit de Toni J. Wicki, délégué du conseil d'administration jusqu'en 2009 et CEO de RUAG Holding SA, et d'Andreas Bölsterli, divisionnaire et représentant du propriétaire, qui a endossé une autre fonction au sein du département. Le propriétaire a décidé de ne pas remplacer ce représentant. L'échange régulier d'informations avec le propriétaire s'effectue par le biais de séances trimestrielles entre le chef du Département fédéral de la défense, de la

protection de la population et des sports (DDPS), le président du conseil d'administration et le CEO de RUAG Holding SA. Les membres du conseil d'administration n'entretiennent pas de relations d'affaires importantes avec le groupe RUAG. La liste située en bas de cette page indique le nom, l'âge, le poste, la date d'entrée et la date de fin de mandat des membres du conseil d'administration.

#### Autres activités

Il n'existe pas de représentations réciproques au sein du conseil d'administration de RUAG Holding SA et de celui d'une société cotée.

#### Election et durée du mandat

Les membres du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont élus par l'assemblée générale. Il est inscrit dans les statuts que le conseil d'administration doit compter au moins trois membres. La majorité des membres du conseil d'administration doivent être de nationalité suisse et être domiciliés en Suisse. Les statuts de RUAG Holding SA ont été revus en 2010. Dans le cadre de cette révision, la durée du mandat des membres du conseil d'administration a été ramenée de quatre ans à un an. Les membres du conseil d'administration sont élus individuellement et sont rééligibles.

#### Organisation interne et tâches

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, organisationnelles, financières, de même que celles de la comptabilité. Le conseil d'administration a délè-

gué la conduite des affaires courantes au Chief Executive Officer (CEO) et à la direction du groupe. Avec la direction du groupe, le CEO est responsable de la conduite globale du groupe RUAG et de toutes les affaires qui ne sont pas réservées à un autre organe de la société par la loi, les statuts, la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral et le règlement d'organisation.

Selon le Code suisse des obligations et les statuts de RUAG Holding SA, les tâches principales du conseil d'administration sont les suivantes:

- orientation et conduite stratégiques du groupe RUAG dans le respect de la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral,
- conception de la comptabilité, du contrôle financier et de la planification financière,
- nomination et révocation du CEO, des autres membres de la direction du groupe ainsi que d'autres cadres en position importante,
- haute surveillance des affaires,
- élaboration du rapport annuel, préparation de l'assemblée générale et exécution des décisions prises par cette dernière.

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Deux commissions ont été constituées pour soutenir les travaux du conseil d'administration: une commission de contrôle (Audit Committee) et une commission du personnel (Nomination & Compensation Committee). En 2010, le conseil d'administration a siégé lors de six séances ordinaires et deux séances extraordinaires. Les commissions se sont en outre réunies à l'occasion de sept séances ordinaires et de

#### Conseil d'administration

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Elu jusqu'en
Konrad Peter	1946	Président, non exécutif	2002	2011
Hanspeter Käser	1943	Vice-président, non exécutif	1999	2011
Hans-Peter Schwald	1959	Membre, non exécutif	2002	2011
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2011
Hans Lauri	1944	Membre, non exécutif	2008	2011

quatre séances extraordinaires. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président, en collaboration avec le CEO. Chaque membre peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Les membres reçoivent avant les séances la documentation nécessaire à la préparation des différents points inscrits à l'ordre du jour.

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

### Commissions

Le conseil d'administration a institué une commission de contrôle et une commission du personnel, et il en a nommé les présidents. Les commissions siègent régulièrement. Elles préparent les affaires en vue des séances plénières du conseil d'administration, lui soumettent des requêtes et, si nécessaire, exécutent les décisions du conseil d'administration. Les points figurant à l'ordre du jour des séances des commissions sont fixés par leurs présidents. Les membres de la commission reçoivent avant les séances la documentation nécessaire à la préparation des différents points inscrits à l'ordre du jour.

#### Commission de contrôle (Audit Committee)

La commission de contrôle se compose au minimum de trois membres non exécutifs du conseil d'administration: il s'agit de Hanspeter Käser (présidence), Konrad Peter et Paul Häring. Ces membres sont des personnes expérimentées dans les domaines financier et comptable. La commission de contrôle siège régulièrement; le président la convoque aussi souvent que le requiert le traitement des affaires. En général, le CEO, le chef d'état-major (jusqu'au 31 janvier 2011), le CFO, le réviseur interne ainsi que des représentants de l'organe de révision participent aussi aux séances.

La tâche essentielle de la commission de contrôle consiste à garantir l'existence d'un concept global et efficace de contrôle de RUAG Holding SA et du groupe RUAG. Les tâches de la commission de contrôle sont notamment:

- l'appréciation des processus dans le domaine de la gestion du risque et des contrôles (système de contrôle interne),
- la surveillance du compte rendu financier,
- l'appréciation de la révision interne et externe,
- la fixation et l'adoption des priorités de la révision,
- l'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,
- la proposition au conseil d'administration sur la question de savoir quel organe de révision de l'assemblée générale doit être proposé à l'élection; l'appréciation des prestations, des honoraires et de l'indépendance de l'organe externe de révision et le contrôle de la compatibilité de l'activité de révision avec les éventuels mandats de conseil. Les représentants de l'organe de révision se récuse à cette occasion.

La commission de contrôle règle, surveille et mandate la révision interne. Elle rend périodiquement compte de ses activités au conseil d'administration et l'informe immédiatement sur les affaires importantes.

#### Commission du personnel (Nomination & Compensation Committee)

La commission du personnel se compose au minimum de trois membres non exécutifs du conseil d'administration: il s'agit de Hans Lauri (présidence), Konrad Peter et Hans-Peter Schwald. La commission du personnel siège régulièrement; le président la convoque aussi souvent que le requiert le traitement des affaires. En général, le CEO et le chef des ressources humaines participent aussi aux séances.



La tâche principale de la commission du personnel consiste à proposer au conseil d'administration les principes de la politique et de la planification du personnel et à lui soumettre des requêtes concernant la nomination et la rémunération des membres de la direction du groupe. Il incombe également à la commission du personnel de préparer les décisions nécessaires du conseil d'administration dans les domaines du Management Development, du système des salaires et de la politique salariale, de la convention d'objectifs, de l'institution de prévoyance et du partenariat social.

La commission du personnel se charge en outre des demandes de rémunération des membres du conseil d'administration dans le cadre des prescriptions de la Confédération.

#### Instruments d'information et de contrôle

Le Management Information System (MIS) du groupe RUAG est conçu comme suit: des boucllements individuels (bilan, compte de profits et pertes et flux de capitaux) sont établis mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement pour chaque filiale ou division. Ces chiffres

sont consolidés par segment ainsi que pour le groupe et sont comparés avec le budget. La possibilité d'atteindre le budget, qui correspond à la première année d'une planification de cinq ans continue, est évaluée sous la forme de prévisions sur la base des comptes trimestriels. Chaque mois, le CEO rend compte 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 CEO. Ses compétences et ses tâches sont arrêtées dans un règlement d'organisation, de même que dans le descriptif de la fonction de CEO.

Les membres de la direction du groupe sont subordonnés au CEO, qui est responsable de la conduite globale et de la collaboration interdisciplinaire.

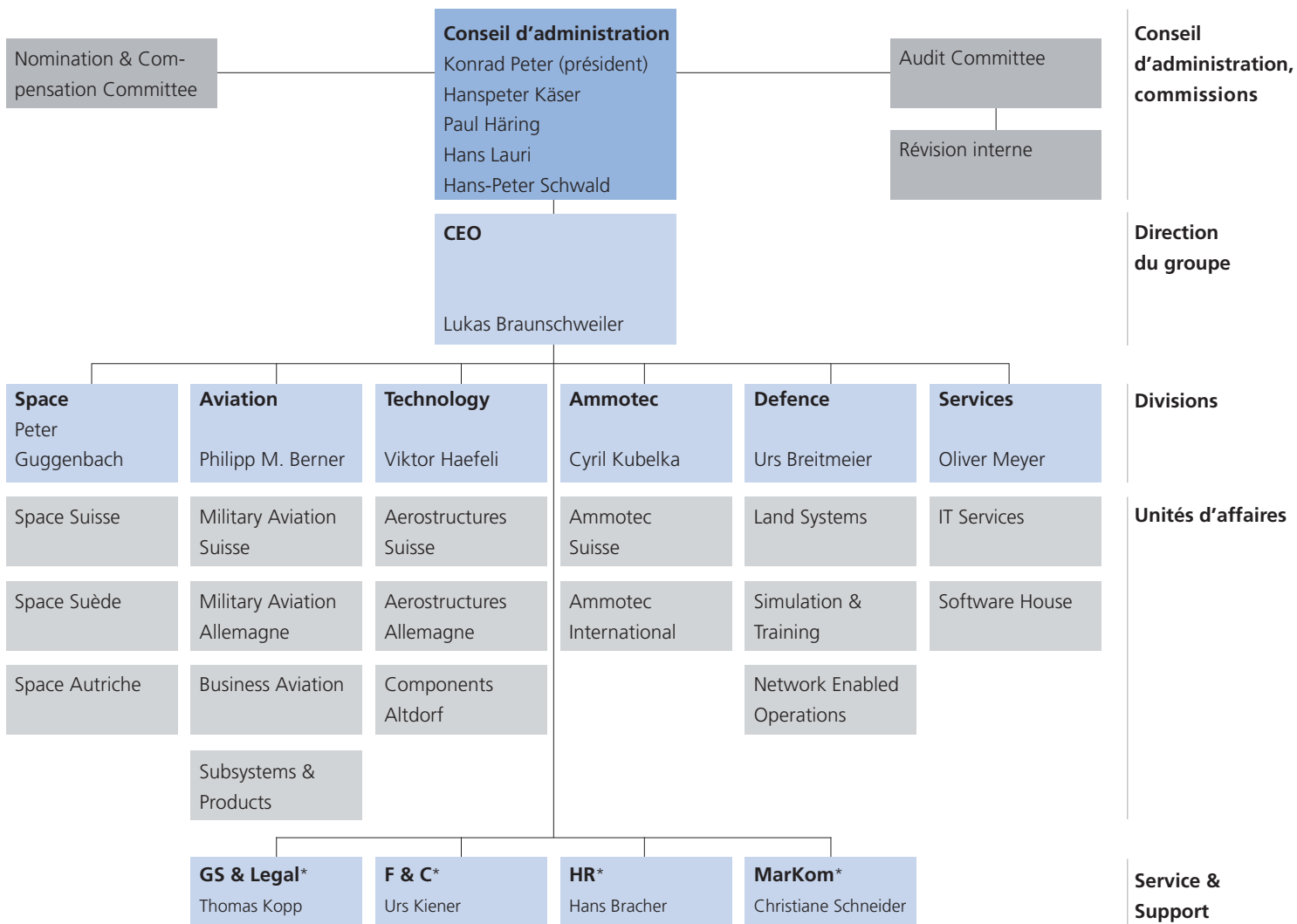
#### Direction du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2011

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée
Lukas Braunschweiler	1956	CEO	2009
Peter Guggenbach	1962	Membre, CEO RUAG Space	2009
Phillipp M. Berner	1966	Membre, CEO RUAG Aviation*	2010
Viktor Haefeli	1966	Membre, CEO RUAG Technology	2006
Cyril Kubelka	1963	Membre, CEO RUAG Ammotec	2004
Urs Breitmeier	1963	Membre, CEO RUAG Defence**	2006
Urs Kiener	1965	Membre, CFO	2002
Hans Bracher	1962	Membre, direction des Human Resources	2008
Oliver Meyer	1976	Membre, CIO et CEO RUAG Services	2011
Thomas Kopp	1955	Membre, secrétaire général, direction juridique	2011
Christiane Schneider	1967	Membre, direction marketing et communication	2011

\* Reprise de la conduite de Peter Guggenbach le 1<sup>er</sup> décembre 2010.

\*\* RUAG Electronics et RUAG Land Systems ont été regroupées le 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour devenir RUAG Defence.

La structure de conduite au 1<sup>er</sup> janvier 2011



\* Secrétariat général & Service juridique, Finance & Controlling (F & C), Human Resources (HR), Marketing & Communication (MarCom)

Le CEO, les CEO des divisions opérationnelles, le CFO, le chef d'état-major et le chef des ressources humaines ont assuré la direction du groupe en 2010. Martin Stahel, membre de la direction du groupe et chef d'état-major, a pris sa retraite le 31 janvier 2011 et n'a pas été remplacé au poste de chef d'état-major. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la direction du groupe a été élargie aux membres de l'état-major encore en poste. Peter Guggenbach, qui était depuis 2009 CEO de RUAG Aviation et de RUAG Space en union de fonctions, a transmis la direction de la division Aviation à Philipp M. Berner le 1<sup>er</sup> décembre 2010. Urs Breitmeier, CEO de RUAG Land Systems depuis 2006, a également repris la direction de RUAG Electronics le 1<sup>er</sup> octobre 2010. RUAG Electronics et RUAG Land Systems ont été regroupées le 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour devenir RUAG Defence.

### **CEO**

Le CEO conduit le groupe RUAG. Il soumet au conseil d'administration, pour adoption, la stratégie, les objectifs à moyen et à long termes, ainsi que les directives pour la conduite du groupe RUAG.

Sur proposition du CEO, le conseil d'administration prend les décisions sur la planification de cinq ans de l'entreprise, le budget annuel, les différents projets, les comptes des segments et les comptes du groupe ainsi que sur les questions de personnel.

Le CEO rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'évolution des affaires, des questions qu'il anticipe ainsi que des risques et des changements au niveau suivant de gestion. Les membres du conseil d'administration peuvent demander et contrôler d'autres informations relatives aux affaires opérationnelles dans le cadre de la loi et des statuts.

Le CEO doit informer immédiatement le président du conseil d'administration en cas de développements et d'événements inattendus importants.

Le CEO 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**

La liste des membres de la direction du groupe, à la page 101, comprend leur nom, leur âge, leur poste ainsi que leur date d'entrée.

### **Contrats de management**

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

### **Indemnisations, participations et prêts**

#### **Rapport d'indemnisation**

Les prestations ci-après sont conformes aux lignes directrices de SIX Swiss Exchange concernant la politique d'indemnisation et les rémunérations du conseil d'administration et de la direction du groupe. Elles répondent également aux règles de transparence dictées par le Code des obligations, articles 663b<sup>bis</sup> et 663c CO. Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations, énoncées précédemment, sont présentées et commentées dans le rapport financier de RUAG en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

### Politique d'indemnisation

La politique du personnel de RUAG établit que les performances des salariés et le succès de l'entreprise déterminent de façon décisive l'évolution de la rémunération. Elle est conçue de manière à utiliser des systèmes de rémunération simples, clairement structurés, transparents pour les salariés, permettant d'assurer une rétribution équitable. RUAG aligne ses traitements aux salaires du marché de chaque secteur concerné et les vérifie régulièrement. La rémunération individuelle est calculée en fonction du profil de poste, des compétences, des performances et du succès économique de l'entreprise. Dans la mesure du possible, RUAG recourt aux systèmes de rémunération basés sur le succès et les performances, qui prévoient une partie du salaire variable en fonction du résultat. Ces principes, adoptés par le conseil d'administration à la demande de la commission du personnel prévalent également pour la fixation de la politique d'indemnisation du conseil d'administration et de la direction du groupe.

### Conseil d'administration

Les critères de détermination de la rémunération du conseil d'administration sont définis en fonction de la responsabilité attribuée à ses membres, de la complexité de la tâche allouée, des exigences professionnelles et personnelles et de l'investissement en temps attendu en moyenne de chacun d'eux. L'indemnisation se compose de:

- l'indemnisation en espèces,
- les autres prestations.

Chaque membre du conseil d'administration reçoit une partie de son indemnisation de base sous forme d'un montant fixe, payé en espèces. Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et les défraiements forfaitaires supportés par RUAG Holding SA.

Aucune indemnisation n'a été versée à d'anciens membres des organes.

Les indemnisations versées au cours de l'exercice sous revue figurent en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés» du rapport financier.

### Direction du groupe

La composition et le montant de l'indemnisation sont fixés, et vérifiés régulièrement, en fonction de la situation dans la branche d'activités et sur le marché du travail. Pour ce faire, les données prises en compte sont les informations générales publiées par les sociétés d'envergure similaire dans le secteur de l'industrie en Suisse et, le cas échéant, les résultats d'études et d'enquêtes réalisées par des tiers. Le bonus des membres de la direction, calculé au prorata des performances, dépend de la réalisation individuelle des objectifs fixés et du résultat de l'entreprise. L'indemnisation se compose de:

- salaire fixe de base en espèces,
- bonus en espèces au prorata des performances,
- les autres prestations.

Le salaire fixe de base est défini principalement en fonction de la tâche allouée, de la responsabilité, de la qualification, de l'expérience et de la situation sur le marché. Le bonus des membres de la direction, calculé au prorata des performances, dépend de la réalisation individuelle des objectifs fixés et du résultat de l'entreprise. Dans le cadre du processus d'attribution des objectifs, ces derniers sont mesurables et

fixés de manière individuelle entre le président du conseil d'administration ou la commission du personnel (Nomination & Compensation Committee) et le CEO de la direction du groupe ainsi qu'entre le CEO de la direction du groupe et les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est appréciée à la clôture de l'exercice. Le résultat global du groupe RUAG et des divisions respectives est mesuré selon trois générateurs de valeurs:

- résultat d'exploitation (EBIT),
- actifs nets,
- flux de trésorerie sur investissements nets.

Les objectifs sont fixés pour une année et sont évalués selon les priorités stratégiques. Un seuil minimum et un seuil maximum sont définis pour chacun des trois générateurs de valeurs. Lorsque, pour un critère donné, le seuil minimum n'est pas atteint, le bonus correspondant est supprimé. Le dépassement du seuil maximum, en revanche, n'entraîne pas de nouvelle hausse du bonus.

Le montant de celui-ci dépend de la réalisation des objectifs. Pour les membres de la direction du groupe, le bonus peut varier de 29% à 75% maximum. Pour tous les membres de la direction du groupe, la réalisation des objectifs est pondérée comme suit: 20% attribués aux objectifs individuels et 80% attribués aux objectifs économiques. Pour les CEO des divisions, les objectifs économiques sont définis en fonction de chaque division. Le CEO de la direction du groupe et les chefs de la division Service & Support sont soumis aux objectifs économiques du groupe.

Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle obligatoire ainsi qu'à la prévoyance personnelle.

Les règlements sur le défraiement en vigueur pour tous les salariés du groupe RUAG sont applicables aux membres de la direction du groupe.

En outre, les membres de la direction du groupe, comme tous les membres de comités de direction en Suisse, sont soumis à un règlement complémentaire quant aux indemnités forfaitaires des frais de représentation et notes de frais. Les deux règlements sont approuvés par les autorités fiscales cantonales. Les membres de la direction bénéficient d'une voiture de fonction.

Aucune indemnisation notable n'a été versée à d'anciens membres des organes de la direction du groupe.

Les indemnités versées au cours de l'exercice sous revue figurent en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés» du rapport financier.

#### **Autres indemnités**

Indemnités de départ: contractuellement, aucune indemnité de départ ne revient aux membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe. Durant l'exercice 2010, aucune indemnité n'a été versée à des personnes qui ont quitté leur fonction pendant la période sous revue ou plus tôt.

Actions et options: aucune action et/ou option n'est attribuée ni aux membres de la direction du groupe ni aux membres du conseil d'administration.

Honoraires supplémentaires: durant l'exercice 2010, les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu aucun honoraire ou indemnité quelconque notable pour des prestations de services supplémentaires fournies au profit de RUAG Holding SA ou de l'une des sociétés du groupe.

Prêts à des organes: RUAG et les sociétés du groupe n'ont accordé aucune garantie, prêt, avance ou crédit aux membres de la direction du groupe ou du conseil d'administration, ni à des personnes qui leur sont proches, et ont également renoncé aux créances.

## Structure du capital

Le capital social de RUAG Holding SA s'élève à CHF 340 mio. et se compose de 340 000 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune. Au 31 décembre 2010, RUAG Holding SA ne disposait d'aucun capital conditionnel ou autorisé et n'avait émis aucun bon de participation ou de jouissance. Les actions nominatives de RUAG Holding SA ne sont pas cotées.

## Changements survenus au niveau du capital

Aucun changement concernant le capital n'a été décidé.

## Actions, registre des actions

Chaque action nominative donne droit à une voix lors des assemblées générales de RUAG Holding SA. 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 SA. Les actions nominatives donnent droit au dividende sans restriction.

La société peut émettre des certificats à la place d'actions. Elle peut également renoncer à l'émission d'actions ou de certificats. En cas de renonciation, l'actionnaire a le droit d'exiger à tout moment l'établissement d'une attestation relative aux actions qu'il détient.

Le conseil d'administration tient un registre des actions.

## Actionnariat

### Actionnaire

La Confédération détient 100% des actions et donc l'intégralité des droits de vote de RUAG Holding SA. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) défend les intérêts de la Confédération en tant qu'actionnaire.

### Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire 2007 à 2010 du Conseil fédéral établit des conditions générales transparentes à caractère obligatoire afin que RUAG Holding SA 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 SA.

Le Conseil fédéral fixe dans celle-ci les objectifs stratégiques à atteindre dans l'intérêt de la défense nationale suisse, ses attentes en matière de coopérations et de participations, les objectifs de politique du personnel et les objectifs financiers.

### Participations croisées

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

## **Droits de participation des actionnaires**

### **Droit de vote**

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

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour se fondent sur la loi et les statuts.

### **Quorums statutaires**

Les quorums statutaires s'appliquent pour les décisions suivantes, conformément au Code suisse des obligations (art. 704 CO):

- changement de but de la société,
- introduction d'actions à droit de vote privilégié,
- restriction de la négociabilité des actions nominatives,
- augmentation conditionnelle ou autorisée du capital,
- augmentation du capital au moyen du capital propre, par des apports en nature ou en vue de la reprise de biens et octroi d'avantages particuliers,
- restriction ou suppression du droit de souscription,
- déplacement du siège de la société,
- dissolution de la société sans liquidation.

### **Convocation de l'assemblée générale**

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour se fondent sur la loi et les statuts.

## **Changement de contrôle et mesures de défense**

### **Obligation d'offrir**

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

### **Clauses concernant le changement de contrôle**

La cession à des tiers de la majorité du capital ou des voix de la Confédération à RUAG Holding SA est soumise à l'approbation de l'Assemblée fédérale (arrêté fédéral simple, non soumis au référendum, art. 3, al. 3, de la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération). Par ailleurs, il n'existe aucune clause particulière au sujet d'un changement du contrôle de RUAG Holding SA.

### **Prévoyance professionnelle**

Le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle était de 103% au 31 décembre 2010 (101%). La situation financière a donc continué de se stabiliser en 2010. La stabilité financière devrait être garantie à long terme grâce à la constitution d'une réserve appropriée.

## Organe de révision

### Durée du mandat du réviseur dirigeant

PricewaterhouseCoopers SA, Berne, est l'organe de révision de RUAG depuis 1999.

Rolf Johner, réviseur dirigeant, est responsable du mandat de révision depuis 2007.

### Honoraires de révision et honoraires supplémentaires

Durant l'exercice 2010, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 1.1 mio. (exercice précédent: CHF 1.1 mio.) pour des prestations de services concernant le contrôle des comptes annuels de RUAG Holding SA et des sociétés du groupe et des comptes consolidés du groupe RUAG.

De plus, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 0.6 mio. (exercice précédent: CHF 0.9 mio.) pour des prestations de services proches des contrôles, pour des activités de conseil fiscal et pour des contrôles de diligence.

## Instruments de surveillance et de contrôle

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 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 aussi chaque année 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.

## Honoraires de PricewaterhouseCoopers

En milliers CHF

	2010	2009
Honoraires d'audit	1 112	1 143
Conseil fiscal	80	90
Conseil DD	–	470
Conseils divers	479	384
Résultat global	1 671	2 087