

# Rapport annuel 2011.

Avancer par une  
concentration et une  
minimisation des  
risques systématiques.



|                  |            |   |
|------------------|------------|---|
| <b>Sommaire.</b> | <b>4</b>   | <b>Profil</b>                                 |
|                  | <b>8</b>   | <b>Préambule</b>                              |
|                  | <b>12</b>  | <b>Together ahead. RUAG</b>                   |
|                  | <b>22</b>  | <b>Marche des affaires</b>                    |
|                  | 22         | Space   |
|                  | 28         | Aviation                                      |
|                  | 34         | Technology                                    |
|                  | 40         | Ammotec                                       |
|                  | 46         | Defence                                       |
|                  | 52         | Service & Support                             |
|                  | <b>56</b>  | <b>Rapport financier</b>                      |
|                  | <b>110</b> | <b>Corporate Governance</b>                   |
|                  | 111        | Conseil d'administration                      |
|                  | 113        | Direction du groupe                           |
|                  | 115        | Indemnités                                    |
|                  | 116        | Structure du capital                          |
|                  | 117        | Actionariat                                   |
|                  | 118        | Prévoyance professionnelle                    |
|                  | 118        | Organe de révision et politique d'information |
|                  | <b>119</b> | <b>Agenda</b>                                 |

# Garder le cap sur le succès.

Un résultat amélioré malgré le cours élevé du franc suisse, les mesures d'économies prises par les États et le renchérissement des matières premières.

## Marche des affaires et contexte

En 2011, RUAG a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 1777 mio. (CHF 1796 mio. lors de l'exercice précédent). La croissance corrigée des variations monétaires s'est établie à 2.5%. L'EBIT, le résultat avant intérêts et impôts, a pu être augmenté de 12.5% pour atteindre CHF 110 mio. (CHF 98 mio.) tandis que la marge sur EBIT est passée de 5.3% à 6.1%. Au total, RUAG a réalisé un bénéfice net de CHF 97 mio. (CHF 92 mio.).

Ce résultat a été obtenu dans un contexte marqué par un cours élevé du franc suisse, des mesures d'économies affectant les budgets de défense des États et un renchérissement des matières premières. Il est le fruit d'une concentration sur les activités clés de l'aérospatiale et des techniques de sécurité et de défense, parallèlement à une minimisation des risques.

La répartition du chiffre d'affaires reste équilibrée avec une part de 48% (52%) pour les applications civiles et de 52% (48%) pour les applications militaires.

Le cash-flow sur résultat d'exploitation s'est élevé à CHF 127 mio. (CHF 130 mio.).

## Recherche et développement

Les dépenses totales en recherche et développement se sont élevées à CHF 140 mio., ce qui correspond à l'objectif de 8% du chiffre d'affaires. La baisse par rapport à l'exercice précédent s'explique par l'arrivée en fin de vie de certains programmes de développement.

Les dépenses se répartissent entre le segment de marché Aerospace avec CHF 97 mio. (CHF 137 mio.) et le segment de marché Défense avec CHF 43 mio. (CHF 53 mio.). Avec 7739 collaborateurs, l'effectif du personnel au 31 décembre 2011 est resté stable par rapport à celui de l'exercice précédent (7719). Vous trouverez de plus amples informations dans le préambule à la page 10.

Cette année encore, le principal client a été le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) avec l'armée suisse. Sa part dans le chiffre d'affaires reste stable à 37% (35%). Les principaux programmes pour l'armée suisse ont notamment été le programme de modernisation de la flotte de F/A-18, le début de la livraison de chars du génie et de déminage Kodiak, et la remise des clés du système pour la plate-forme de simulation «live» à Bure. Vous trouverez de plus amples informations dans le préambule à la page 11.

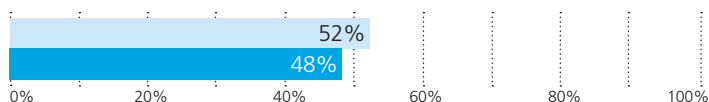
## Aperçu des chiffres clés

| En mio. CHF                               | 2011  | 2010  | Variation en % |
|---|-------|-------|----------------|
| Entrées de commandes                      | 1 720 | 1 713 | 0.4%           |
| Chiffre d'affaires net                    | 1 777 | 1 796 | -1.0%          |
| Cash-flow sur résultat d'exploitation     | 127   | 130   | -2.2%          |
| Commandes en portefeuille                 | 1 480 | 1 653 | -10.5%         |
| EBIT                                      | 110   | 98    | 12.5%          |
| EBITDA                                    | 194   | 194   | 0.0%           |
| Bénéfice net                              | 97    | 92    | 5.9%           |
| Dépenses en recherche et développement    | 140   | 190   | -26.3%         |
| Effectif du personnel au 31 décembre 2011 | 7 739 | 7 719 | 0.3%           |

### Chiffre d'affaires net par domaine d'application

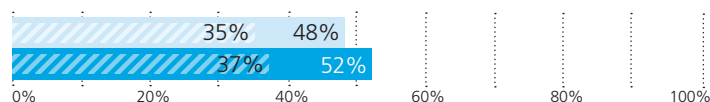
#### Civil

48%



#### Militaire

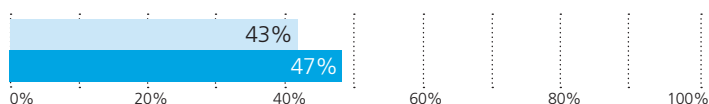
52%



### Chiffre d'affaires net par marché

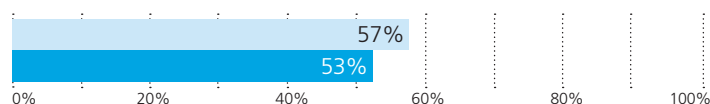
#### Suisse

47%



#### International (sans Suisse)

53%



DDPS 2010 2011

### Activités internationales

Avec deux petites acquisitions internationales, les compétences clés du groupe RUAG ont été développées de manière ciblée: d'une part à travers le rachat au sous-traitant automobile américain Delphi d'une usine spécialisée dans la fabrication d'amorces pour les systèmes d'airbags. D'autre part, la reprise de la société allemande Base Ten Systems Electronics GmbH a permis de renforcer les activités existantes dans le domaine de la robotique pour forces terrestres. En ce qui concerne la distribution, l'internationalisation s'est poursuivie avec la création de succursales de vente pour les munitions de petits calibres au Brésil et pour la maintenance d'avions civils et militaires en Malaisie, ce qui a renforcé la proximité avec nos clients en Amérique du Sud et en Asie.

Visée pour des raisons stratégiques, l'internationalisation des activités commerciales a été particulièrement freinée en 2011 par la hausse du cours du franc suisse notamment par rapport au dollar et à l'euro. Grâce aux résultats opérationnels stables et aux couvertures existantes, les effets de cette situation monétaire difficile ont pu être contenus. Alors que la part du chiffre d'affaires réalisée en Suisse est passée de 43% à 47%, celle réalisée sur les marchés étrangers a légèrement diminué en raison des cours du change, passant de 57% à 53%. L'Europe représente une part de 42% (43%), l'Amérique du Nord 7% (9%) et l'Asie/Pacifique 2% (3%). La part des autres régions qui incluent entre autres l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique, reste inchangée à 2% (2%).

Les principaux projets à l'étranger portent sur la livraison de divers groupes d'assemblage pour les satellites Galileo, la maintenance de modules de réacteurs de F/A-18 pour les forces aériennes malaisiennes,

#### Europe

42%



#### Amérique du Nord

7%



#### Asie/Pacifique

2%



#### Autres

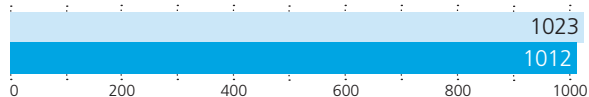
2%



Chiffre d'affaires net par segment de marché

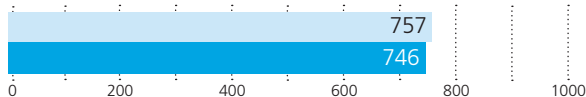
Aerospace

**1012** mio. CHF



Defence

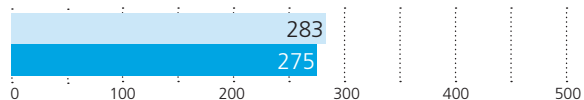
**746** mio. CHF



Chiffre d'affaires net par division

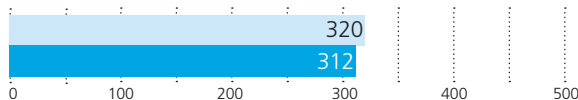
Space

**275** mio. CHF



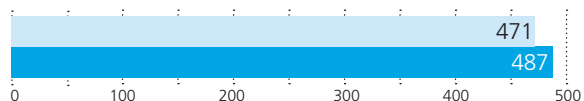
Ammotec

**312** mio. CHF



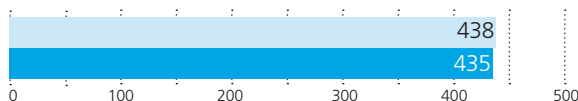
Aviation

**487** mio. CHF



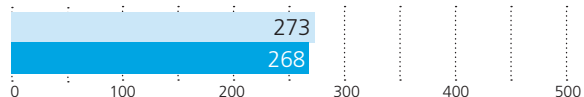
Defence

**435** mio. CHF



Technology

**268** mio. CHF



■ 2010 ■ 2011

Des chiffres détaillés figurent dans le rapport financier à l'annexe 38 «Résultat par segment».

l'intensification de la production de composantes de structures pour Airbus ainsi que la fourniture de kits de protection contre les mines pour 350 chars de grenadiers Puma de l'armée allemande.

**Une stratégie de focalisation**

Le groupe RUAG poursuit une stratégie de focalisation sur les deux segments de marché Aerospace (aéronautique et navigation spatiale) et Defence (techniques de sécurité et de défense). Pour cela, RUAG utilise des applications civiles et militaires sur ces deux segments en s'appuyant sur cinq divisions. Les marchés ciblés sont la Suisse, l'Europe, l'Amérique et la zone Asie/Pacifique.

**Un développement constant**

Les chiffres d'affaires des segments de marché Aerospace et Defence, qui s'établissent respectivement à CHF 1012 mio. (CHF 1023 mio.) et CHF 746 mio. (CHF 757 mio.), sont très légèrement inférieurs à ceux de l'année dernière. La répartition du chiffre d'affaires entre ces deux segments de marché reste inchangée avec des parts relatives de 58% et 42%.

**Marche des affaires des divisions**

Dans un environnement de marché stable, RUAG Space a réalisé un chiffre d'affaires net en légère baisse à CHF 275 mio. (CHF 283 mio.) tout en réussissant à faire passer son EBIT de CHF 9 mio. à CHF 13 mio., soit une hausse de 46%. La division a confirmé son statut de principal fournisseur indépendant du secteur spatial en Europe et grâce à un portefeuille de produits restructuré et mieux ciblé, elle se concentre sur ses activités clés dans les trois pays que sont la Suisse, la Suède et l'Autriche.

RUAG Aviation affiche une hausse à la fois de son chiffre d'affaires net qui s'établit à CHF 487 mio. (CHF 471 mio.) et de son EBIT qui s'élève à CHF 22 mio. (CHF -11 mio. incluant des effets non récurrents de CHF -30 mio.). Depuis début 2011, la division poursuit une stratégie de focalisation sur la maintenance d'avions civils et militaires ainsi que sur l'entretien de composantes basées sur les plates-formes des Forces aériennes suisses et allemande. Ainsi, les synergies entre applications civiles et militaires sont systématiquement exploitées.

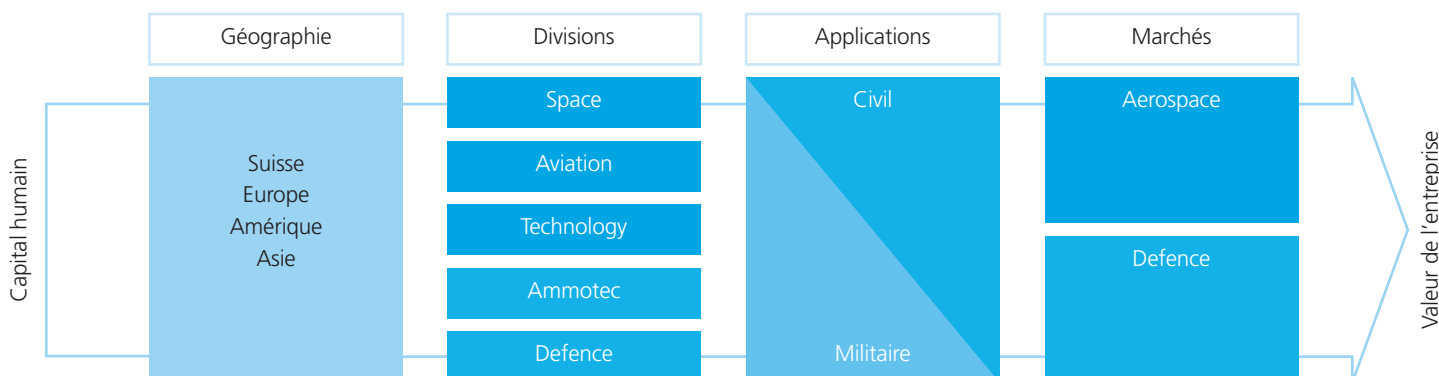
RUAG Technology a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 268 mio.

(CHF 273 mio.) et un EBIT de CHF -5 mio. (CHF 21 mio. incluant des effets non récurrents de CHF 35 mio.). Alors que la construction de composantes de structures a renoué avec la rentabilité à Oberpfaffenhofen, les sites suisses ont souffert d'un désavantage structurel en matière de coûts. À Altdorf et Emmen, des mesures ont été prises pour rétablir la compétitivité face à la concurrence internationale.

RUAG Ammotec a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 312 mio. (CHF 320 mio.) et un EBIT de CHF 25 mio. (CHF 31 mio.). Cette division solidement ancrée à l'international a pu maintenir sa position sur le marché mondial malgré un franc suisse fort et une grande volatilité des prix des métaux non ferreux. Une nouvelle gamme de munitions à bas prix pour revolvers et pistolets a notamment pu être lancée dans le secteur Chasse & Sport.

RUAG Defence a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 435 mio. (CHF 438 mio.) et un EBIT de CHF 38 mio. (CHF 32 mio.). La division est née début 2011 de la fusion des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems, s'inscrivant dans une logique de concentration sur les activités clés. La constitution d'un vaste portefeuille unique à partir de produits et de services se complétant dans de nombreux domaines a permis de donner plus de poids à la division et de simplifier l'approche clientèle.

**Stratégie**



## **Mise en œuvre réussie de la stratégie.**

La mise en œuvre systématique de la stratégie porte ses fruits et ouvre de nouvelles opportunités de marchés. RUAG aborde le futur avec une nouvelle image de marque.





En haut, de gauche à droite: Philipp M. Berner (CEO RUAG Aviation), Peter Guggenbach (CEO RUAG Space), Konrad Peter (Executive Chairman), Cyril Kubelka (CEO RUAG Ammotec); en bas: Urs Breitmeier (CEO RUAG Defence), Viktor Haefeli (CEO RUAG Technology).

Cher actionnaire,  
Chers clients,  
Mesdames, Messieurs,

Du point de vue de la direction de l'entreprise, 2011 aura été placée sous le signe de la focalisation des divisions sur des activités clés durables et rentables dans l'aérospatiale (Aerospace) et le secteur des techniques de sécurité et de défense (Defence). Parallèlement, une stratégie d'innovation, de renforcement de l'internationalisation et de minimisation des risques a été poursuivie.

L'évolution réjouissante des affaires du groupe compte tenu du contexte difficile est le fruit de la mise en œuvre rigoureuse de la stratégie de l'entreprise dans tous les domaines.

Lors de l'exercice sous revue, RUAG Space a renforcé son statut de principal fournisseur indépendant du secteur spatial en Europe. La division s'est concentrée sur ses activités clés avec un portefeuille de produits restructuré et mieux ciblé dans les trois pays que sont la Suisse, la Suède et l'Autriche. Outre la participation aux programmes spatiaux institutionnels en Europe et aux États-Unis, des opportunités de croissance sont également exploitées dans le domaine des satellites de télécommunication commerciaux.

RUAG Aviation poursuit depuis début 2011 une stratégie de focalisation sur la maintenance d'avions civils et militaires ainsi que sur l'entretien de composantes basées sur les plates-formes des forces armées suisse et allemande. Ainsi, les synergies entre applications civiles et militaires sont systématiquement exploitées. Dans le domaine de la maintenance d'avions civils, nous sommes parvenus à stabiliser les centres de compétences de Genève, Berne et Oberpfaffenhofen.

RUAG Technology a poursuivi une stratégie de focalisation sur des produits spéciaux et des applications de niches rentables et de haute qualité. Alors que la construction de composantes de structures a pu renouer avec les profits à Oberpfaffenhofen en 2011, ce ne fut pas encore le cas à Emmen. Comme à Altdorf, les activités de ce site ont souffert de la forte

pression concurrentielle, des variations de cours du change et de désavantages structurels locaux en matière de coûts.

Avec ses produits pyrotechniques de grande qualité pour les domaines civil et militaire, RUAG Ammotec a pu maintenir sa position sur le marché mondial malgré un franc suisse fort et une grande volatilité des prix des matières premières, notamment des métaux non ferreux. Grâce au rachat de la fabrique d'amorces pour systèmes d'airbags du sous-traitant automobile américain Delphi, les activités dans le domaine de la pyrotechnie industrielle ont pu être développées, ce qui a permis de réaliser des synergies avec le développement de munitions. En ce qui concerne la distribution, l'internationalisation s'est poursuivie avec la création de RUAG Brésil.

RUAG Defence est née début 2011 de la fusion des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems, s'inscrivant dans une logique de concentration sur les activités clés. La constitution d'un vaste portefeuille unique à partir de produits et de services se complétant dans de nombreux domaines a permis d'optimiser la présence de la division sur le marché et de simplifier l'approche clientèle. En vue de développer ses compétences technologiques, RUAG Defence a racheté en 2011 les activités de la société allemande Base Ten Systems Electronics GmbH. Cette acquisition va permettre de développer les activités existantes dans le domaine de la robotique pour forces terrestres.

#### **L'armée suisse comme base solide**

Le principal client du groupe RUAG avec une part de 37% (35% lors de l'exercice précédent) du chiffre d'affaires global demeure le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) avec l'armée suisse. Conformément à la stratégie de propriétaire de la Confédération, le groupe RUAG en tant que partenaire technologique est responsable de la maintenance et de la préparation des aéronefs et systèmes de défense antiaérienne, des systèmes de radar, de commande, d'information et de reconnaissance, des systèmes de simulation avec leurs installations de formation, ainsi que des véhicules chenillés blindés.

En 2011, plusieurs grands programmes ont pu être réalisés ou poursuivis pour l'armée suisse. Pour les Forces aériennes suisses, RUAG Aviation a principalement travaillé sur deux programmes de modernisation. Le premier concerne la flotte de F/A-18 et vise à préparer ces avions pour la deuxième moitié de leur durée de vie prévisionnelle de 30 ans. Le second porte sur les hélicoptères de transport TH-06 Super Puma, dont deux premiers exemplaires ont d'ores et déjà atteint la phase de vols d'essai.

Avec des partenaires technologiques tels qu'Airbus, ASML, Astrium, Boeing, Bombardier, Dassault, ESA, Hilti, Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall, RUAG dispose d'un réseau international.

Parmi les projets de RUAG Defence pour l'armée suisse, l'accent a été mis sur le programme de modernisation du char de combat Leopard 2 et du char du génie et de déminage Kodiak dont cinq exemplaires sur douze ont pu être livrés au centre de compétences pour l'acquisition armasuisse. L'exercice sous revue a également donné lieu à la livraison à l'armée suisse des clés du système pour la plate-forme de simulation «live» SIM KIUG (aide à la simulation pour le combat en zone urbaine) sur la place d'armes de Bure.

RUAG Ammotec s'est appuyée sur ses compétences pour la fabrication de munitions spéciales dans le domaine des munitions de petits calibres pour l'armée et les autorités.

À la fin de l'année, le Conseil fédéral a pris sa décision de type d'avion pour le remplacement partiel de la flotte de F-5 Tiger. Toutefois, ce projet devra encore franchir différents obstacles politiques. Nous sommes neutres dans cette affaire. L'important est qu'en tant que partenaire technologique des Forces aériennes suisses, nous restions le centre de compétences pour la maintenance, la réparation et la révision (MRO = Maintenance, Repair, Overhaul) également de l'éventuel nouvel appareil. Il en va essentiellement du transfert de technologie en faveur de l'armée suisse et du maintien d'emplois qualifiés en Suisse. RUAG poursuit dans ce domaine une stratégie durable et de long terme.

#### Internationalisation et innovations

Conformément à la stratégie de propriétaire, le groupe RUAG vise une croissance à l'international avec des applications civiles et militaires. Pour ce faire, les synergies avec l'armée suisse sont systématiquement exploitées tandis que des processus d'innovation reposant sur des transferts de savoir-faire sont mis en œuvre de manière structurée. RUAG réalise aujourd'hui 53% de son chiffre d'affaires hors de Suisse et bénéficie d'un réseau international avec des partenaires technologiques tels qu'Airbus, ASML, Astrium, Boeing, Bombardier, Dassault, l'Agence Spatiale Européenne ESA (European Space Agency), Hilti, Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall.

Parmi les principaux projets et programmes réalisés cette année, on peut citer la livraison de plusieurs groupes d'assemblage pour les satellites Galileo, notamment les ordinateurs de commande, les mécanismes d'orientation des panneaux solaires ainsi que l'électronique pour l'émission des signaux de navigation. Grâce à des contacts et des compétences locales, un Direct Purchasing Agreement a pu être conclu avec la Royal Malaysian Air Force, lequel inclut la maintenance de modules de réacteurs pour sa flotte de F/A-18. En raison d'une demande croissante, la production pour les modèles A320, A330 et A380 d'Airbus, le principal client en matière de construction de composants de structures d'avions, a pu être augmentée significativement. Grâce à ses grandes compétences technologiques, RUAG Defence a été choisie comme partenaire par l'armée allemande pour la production et la livraison de kits de protection contre les mines destinés à équiper 350 de ses chars de grenadiers Puma.

Le groupe RUAG fait progresser ses clients avant tout grâce à ses solutions innovantes. Celles-ci constituent la base du succès international de RUAG pour le futur. Une gestion structurée de l'innovation au sein des différentes divisions et unités d'affaires garantit le développement constant de nouveautés. Au cours de l'année écoulée, les dépenses en recherche et développement se sont élevées à CHF 97 mio. (CHF 137 mio.) pour le segment Aerospace et à CHF 43 mio. (CHF 53 mio.) pour le segment Defence, ce qui correspond à l'objectif à long terme de 8% du chiffre d'affaires. La baisse par rapport à l'exercice précédent s'explique par l'arrivée en fin de vie de certains programmes.

Sur le segment de marché Aerospace, RUAG Space a notamment développé une coiffe de charge utile pour le nouveau lanceur européen Vega. Des applications logicielles élargies pour le suivi des données de vol ont également pu être lancées sur le marché avec succès. Le constructeur français Dassault Aviation a choisi le partenariat entre RUAG Aviation et CAE Flightscape comme fournisseur privilégié de services de suivi des données de vol (Flight Data Monitoring) pour tous les avions d'affaires de type Falcon. RUAG Technology a développé pour Airbus un concept de démonstrateur pour un nouveau type de soudage par friction malaxage permettant de fixer solidement et rapidement des métaux légers sans utiliser de rivets et en réalisant donc d'importantes économies en poids. RUAG a pu utiliser des synergies avec la construction de composantes de structures d'avions pour mettre au point et fabriquer efficacement une pale d'éolienne longue de douze mètres en matériaux composites.

Sur le segment de marché Défense, les principaux axes de recherche et développement ont été l'amélioration ciblée des performances de produits existants ainsi que le développement de variantes de produits et munitions spéciales à faible teneur en agents polluants. On notera entre autres le développement d'un système polyvalent de protection passive contre les IED (Improvised Explosive Devices), les charges creuses et les obus flèche destiné aux véhicules blindés mi-lourds et lourds tels que les chars de grenadiers ou de combat. Dans le domaine des simulations «live», le système laser Gladiator pour la formation des armées et des autorités a été perfectionné pour devenir un système modulaire ultra-performant pouvant être adapté sur mesure aux besoins spécifiques du client.

### Une nouvelle image de marque pour aborder l'avenir

Compte tenu de la crise persistante des dettes étatiques en Europe et de la situation monétaire, le contexte de marché va rester éprouvant. La pression des mesures d'économies sur les budgets publics ne va pas se relâcher. Nous poursuivrons notre stratégie de focalisation sur des activités et marchés clés rentables, parallèlement à une minimisation des risques. Le conseil d'administration et la direction du groupe identifient notamment un potentiel de croissance dans l'ouverture de nouveaux marchés internationaux ciblés.

Avec l'internationalisation croissante de RUAG et l'agrandissement progressif de l'entreprise, il devient de plus en plus essentiel de disposer d'une image de marque transparente et homogène. Actuellement, le groupe réalise déjà 53% de son chiffre d'affaires hors de Suisse, principalement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie/Pacifique. Nous nous sommes clairement fixé pour objectif d'augmenter encore cette part au cours des prochaines années, tout en renforçant le niveau de satisfaction déjà très élevé de nos clients existants. Conformément à la stratégie de propriétaire de la Confédération, notre mission consiste à entretenir des échanges innovants dans le cadre de partenariats avec des fournisseurs internationaux de premier plan afin d'être ainsi le meilleur partenaire technologique qui soit pour l'armée suisse.

Pour soutenir les efforts de prospection des marchés internationaux, la direction du groupe a décidé l'introduction progressive d'une nouvelle image de marque plus affûtée qui sera visible du public pour la première fois lors de la conférence de presse de 2012 consacrée au bilan ainsi que dans le présent rapport d'activité. Notre nouvelle marque permettra de renforcer partout dans le monde la perception que les experts de notre secteur ont déjà de RUAG depuis plusieurs années: celle d'un groupe technologique international dynamique dans les domaines de l'aérospatiale (Aerospace) et des techniques de sécurité et de défense (Défense).

Tout en capitalisant sur nos forces actuelles, nous misons sur une nouvelle identité visuelle plus distinctive à l'échelle internationale ainsi que sur une conduite cohérente de tous les collaborateurs reposant sur trois valeurs centrales: confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir. Notre nouveau logo «Together ahead. RUAG» communique clairement notre promesse à l'égard des clients, partenaires et collaborateurs: «Ensemble, nous sommes sûrs de notre succès».

Le succès de notre entreprise et la réalisation de cette promesse de notre marque reposent sur nos environ 7700 collaborateurs partout dans le monde. Ce sont eux qui, par leur savoir-faire, garantissent au quotidien le respect et le dépassement de nos engagements de service et de performance envers nos clients et partenaires. En tant qu'ambassadeurs de la marque, ils donnent un visage au groupe RUAG.

C'est pourquoi l'équipe de direction accorde plus que jamais une grande importance au respect d'une conduite homogène en interne et envers l'extérieur. Celle-ci a été fixée dans un nouveau code de conduite applicable au travail quotidien et qui sera enseigné dans l'ensemble du groupe RUAG à partir du printemps 2012. Outre l'attitude à adopter vis-à-vis des clients, des collaborateurs et des partenaires, ce code régit également les obligations liées au respect de toutes les dispositions légales.

Avec l'appui des collaborateurs, notre management va installer progressivement au cours des prochains mois cette nouvelle image de marque dans notre quotidien. Ainsi se développera une nouvelle identité qui renforcera notre entreprise dans sa quête de croissance durable et rentable. Cela nous rappellera également en permanence l'orientation internationale de notre groupe.

### Changements intervenus lors de l'exercice 2011

Après douze ans de présence, Hanspeter Käser a quitté ses fonctions de membre du conseil d'administration et de vice-président de RUAG Holding SA. Egon W. Behle et Jürg Oleas ont été élus comme nouveaux membres du conseil d'administration. Après que Lukas Braunschweiler a quitté ses fonctions de CEO de RUAG Holding SA au 31 octobre 2011, le président du conseil d'administration Konrad Peter a repris la direction opérationnelle au 1<sup>er</sup> novembre 2011 en tant qu'Executive Chairman. Hans Bracher a quitté la direction du groupe au 31 décembre 2011. Christian Ferber lui a succédé comme responsable des Corporate Human Resources le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Nous remercions Hanspeter Käser, Lukas Braunschweiler et Hans Bracher pour la collaboration agréable et efficace et souhaitons à Egon W. Behle, Jürg Oleas et Christian Ferber plein succès dans leurs nouvelles fonctions.

Le conseil d'administration et la direction du groupe se réjouissent d'ores et déjà de pouvoir continuer à faire avancer RUAG sur cette base avec l'ensemble des collaborateurs.

Dans ce contexte, nous remercions particulièrement nos clients pour leur confiance et leurs commandes, notre actionnaire pour sa bonne coopération et tous nos collaborateurs pour leur grand engagement.



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

## **Together ahead.**

Comptez sur nos produits.  
Pour un départ réussi.  
RUAG Space.





## **Together ahead.**

Soyons disponibles.

Nous offrons des solutions fiables.

RUAG Aviation.





## **Together ahead.**

Chaque élément convient parfaitement.  
Afin de permettre le décollage.  
RUAG Technology.







## **Together ahead.**

Nous gardons l'objectif en vue.  
Voilà la clé de votre succès.  
RUAG Ammotec.





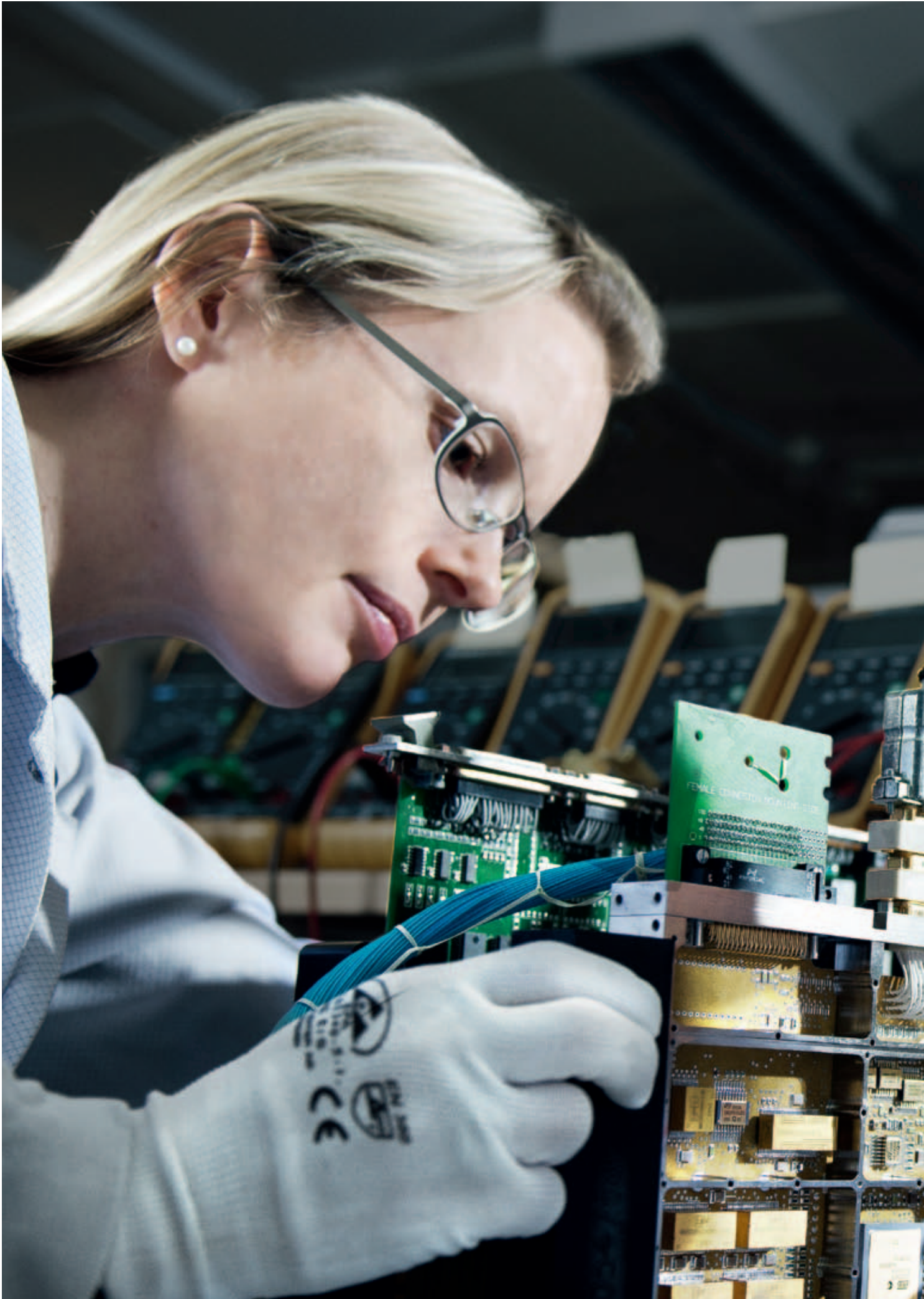
**Together ahead.**  
Avis d'intervention!  
La communication,  
garante de votre satisfaction!  
RUAG Defence.





## **La stabilité avec un portefeuille concentré.**

Les cinq domaines de produits ont tous évolué conformément aux objectifs fixés. Grâce à des programmes d'amélioration de l'efficacité, à la collaboration entre les filiales nationales et au développement ciblé des capacités de production, la compétitivité a encore été renforcée.



Développé conjointement en Suisse et en Suède, un nouveau dispensateur servant à assurer le bon déchargement de la cargaison en orbite a effectué sa première mission dans le cadre du programme européen Galileo.

### 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. La division développe et fabrique une large gamme de produits pour des clients institutionnels et civils dans les cinq domaines 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 des partenaires de la première heure des programmes institutionnels de l'Agence Spatiale Européenne ESA (European Space Agency) et du programme de 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 contribuent pour beaucoup à la réussite de nombreux projets spatiaux.

Le savoir-faire acquis par la division dans les programmes institutionnels lui a aussi permis de s'implanter dans le domaine spatial civil. Elle est leader sur le marché des coiffes de charge utile en matériaux composites et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs et satellites. Les ordinateurs numériques et les produits pour le traitement des signaux constituent également une part importante de ses activités. Elle fournit aussi au marché civil des récepteurs et convertisseurs pour satellites de télécommunication, des isolations thermiques, des mécanismes d'orientation de propulseurs et de panneaux solaires ainsi que des équipements mécaniques de support au sol. En dehors du secteur spatial, RUAG Space fournit à ses clients des produits de niche haut de gamme tels que des mécanismes utilisés pour la fabrication de micro-puces, des isolations thermiques ou des bagues collectrices haute finition.

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Space pour 2011 s'est établi à CHF 275 mio., soit un peu moins que les CHF 283 mio. réalisés lors de l'exercice précédent. L'EBIT est de CHF 13 mio. En 2010, l'EBIT était de CHF 9 mio.

L'année dernière, les plus gros chiffres d'affaires ont encore été réalisés dans le domaine des structures et systèmes de séparation pour lanceurs. Les coiffes de charge utile de la division ont été utilisées lors de huit lancements à bord des lanceurs Ariane 5 et Atlas-V. L'année a notamment été marquée par le 200<sup>e</sup> vol d'une fusée Ariane en février avec le transporteur spatial européen «Johannes Kepler», ainsi que par le lancement d'une fusée Atlas-V avec le rover américain «Curiosity» pour l'exploration de Mars. Lors du lancement des deux premiers satellites pour le système de navigation européen Galileo, un nouveau dispensateur a par ailleurs été utilisé. Fruit du travail commun des équipes suisse et suédoise, ce dispensateur relie les satellites avec l'étage supérieur de la fusée et garantit le bon déchargement de la cargaison en orbite.

Pour les satellites Galileo, RUAG Space a en outre livré de nombreux autres groupes d'assemblage, dont les ordinateurs de commande des satellites, les mécanismes d'orientation des panneaux solaires et l'électronique pour l'émission des signaux de navigation.

RUAG Space participe également au nouveau projet français de satellites d'observation de la Terre: «Pléiades». Le premier de ces satellites a été



lancé en décembre 2011 depuis la base européenne de Kourou en Guyane française. Équipés d'un ordinateur de commande conçu par RUAG Space, les satellites «Pléiades» de l'agence spatiale française CNES fourniront des images haute résolution de la Terre.

En Suède, RUAG Space AB a enregistré une commande record. Pour la prochaine génération de satellites de téléphonie mobile Iridium, l'entreprise va fabriquer 81 unités électroniques. Ces unités d'interface commandent la charge utile à bord des satellites. Le programme Iridium a également apporté au site de Nyon sa plus grosse commande à ce jour: RUAG Space va équiper les satellites en bagues collectrices. Ces bagues collectrices sont utilisées pour assurer le transfert d'énergie entre les panneaux solaires et les satellites.

Une autre grosse commande a été enregistrée dans le domaine des structures et mécanismes de satellites. En ce qui concerne les structures, RUAG Space a consolidé sa position de leader sur le marché de l'ESA avec des commandes pour la sonde solaire «Solar Orbiter», pour les satellites de recherche climatique EarthCare ainsi que pour le planeur spatial expérimental IXV (Intermediate Experimental Vehicle). Dans le domaine des lanceurs, d'importantes commandes ont été enregistrées: elles portent sur des structures pour la fusée Atlas V ainsi que sur le développement d'un nouveau système de séparation pour la coiffe de charge utile d'Ariane 5. Avec ce système, les contraintes mécaniques qui s'exercent sur les satellites lors de la séparation de la coiffe devraient être réduites significativement.

La position de la division sur les marchés commerciaux extra-européens en croissance a également pu être renforcée, notamment grâce à de nouvelles commandes portant sur des mécanismes de précision pour l'orientation de propulseurs et de panneaux solaires, sur des récepteurs GPS haute précision servant à déterminer la position de satellites en orbite, et sur des équipements mécaniques de support au sol.

### Innovations et initiatives

Les efforts de recherche et de développement se concentrent sur le renforcement et le perfectionnement systématiques de la gamme de produits définie stratégiquement pour les trois sociétés nationales. L'accent est mis avant tout sur des produits attractifs pour les marchés de croissance en dehors du secteur spatial institutionnel. Actuellement, ces produits incluent par ex. de nouveaux mécanismes d'orientation de panneaux solaires, des récepteurs GPS précis pour une utilisation à bord de satellites, des moniteurs de rayonnement, des convertisseurs et récepteurs ainsi que des terminaux pour la communication optique.

L'exercice sous revue a également été marqué par la livraison de la première coiffe de charge utile pour le lanceur Vega. Dès 2012, cette nouvelle fusée emmènera dans l'espace des petites et moyennes charges utiles depuis la base de lancement européenne de Kourou. Elle complète ainsi Ariane 5 et garantit à l'Europe un accès indépendant à l'espace y compris pour les petites missions, notamment dans les domaines de l'observation de la Terre, de la recherche climatique et de la science.

La division met en œuvre des efforts considérables sur tous les sites pour continuer d'améliorer sa compétitivité. En Suisse, un vaste programme d'amélioration de l'efficacité et de réduction des délais a été initié en 2010. Dans une logique d'orientation optimale vers la clientèle, les activités de la division sur les sites suisses de Zurich et Emmen ont été subdivisées avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2012 en quatre unités d'affaires: Launchers, Structures, Mechanisms et Opto-Electronic &

RUAG Space pourra fournir les unités de commande de charge utile et les bagues collectrices servant au transfert d'énergie des panneaux solaires pour les 81 satellites de téléphonie mobile de la prochaine génération d'Iridium.

Sur le site de Berndorf, en Autriche, une deuxième ligne de fabrication avec une capacité de production considérablement accrue a été mise en service pour les isolations basse température.

Instruments. Sur les sites autrichiens de Vienne et de Berndorf, des extensions ont pu être mises en service au premier semestre 2011. L'agrandissement de la halle de production à Berndorf a permis la mise en place d'une seconde ligne de production pour les isolations basse température avec des processus de fabrication automatisés et une capacité de production largement accrue. Une extension des surfaces de production est également prévue sur le site suisse de Nyon.

### Perspectives

L'environnement de marché de RUAG Space est stable. Étant donné la longue durée des programmes spatiaux et la forte proportion de donneurs d'ordres institutionnels, l'activité est soumise à de faibles fluctuations cycliques.

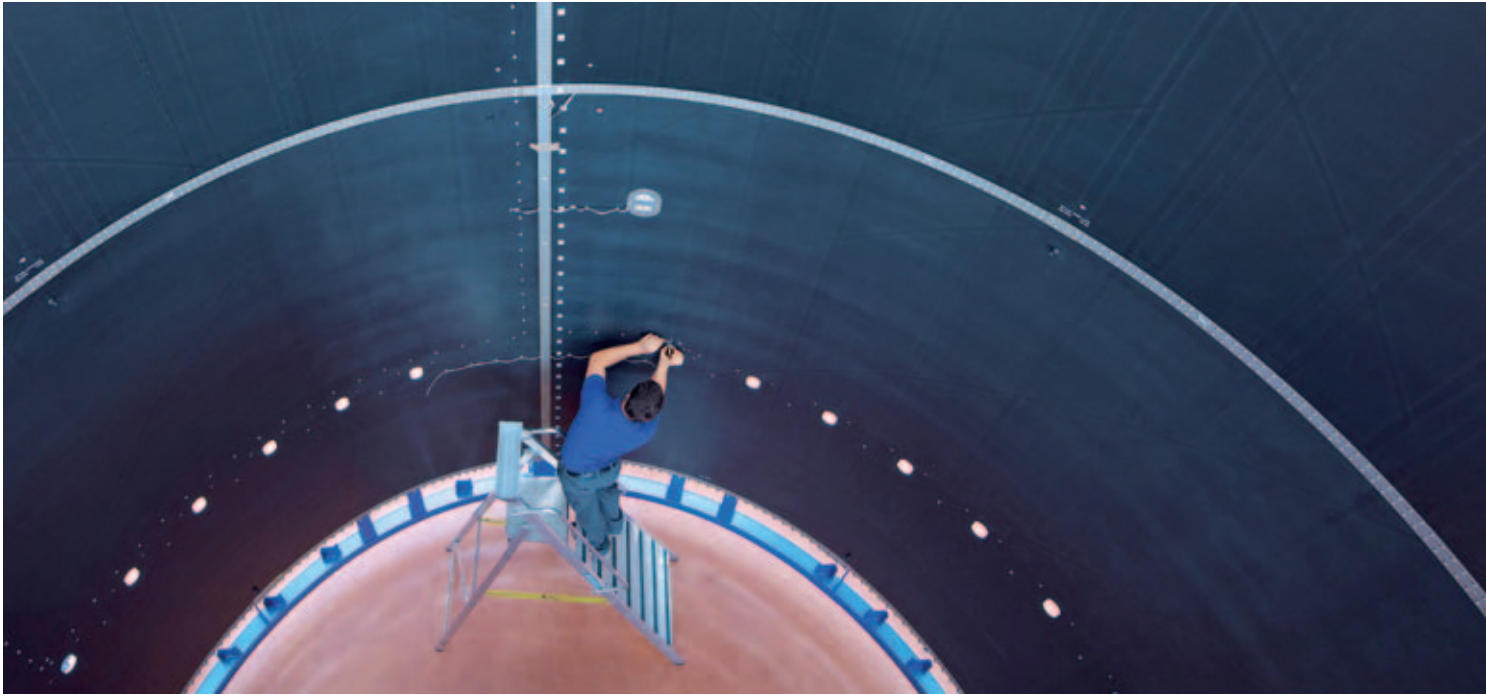
Ces dernières années, la croissance est surtout venue du renouvellement des flottes de satellites de fournisseurs privés dans le domaine des télécommunications. Sur ce segment de marché, on devrait d'abord assister à un ralentissement ces prochaines années. Mais à moyen et long termes, il faudra à nouveau s'attendre à une croissance du secteur spatial mondial. Celle-ci sera soutenue par les programmes ambitieux de pays asiatiques émergents ainsi que par l'ouverture de nouveaux champs d'application, notamment en matière d'observation de la Terre et de navigation.

Avec sa gamme de produits ciblée, la division part bien armée pour participer à la croissance attendue sur le marché. Le développement réussi de produits innovants sera décisif à cet égard. Le marché institutionnel et notamment les programmes de l'Agence Spatiale Européenne (ESA) jouent encore et toujours un rôle central dans ces développements.

Dans le cadre de ces programmes, les entreprises européennes du secteur spatial acquièrent les bases technologiques qu'elles peuvent ensuite commercialiser. De ce point de vue, les décisions que prendront pour les années à venir les ministres des affaires spatiales des pays membres de l'ESA lors de leur conférence à l'automne 2012 auront une importance stratégique pour l'industrie spatiale européenne.

### RUAG Space en chiffres

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 275 mio.            |
| EBITDA:                 | CHF 33 mio.             |
| EBIT:                   | CHF 13 mio.             |
| Collaborateurs:         | 1 113                   |
| Base:                   | Suisse, Suède, Autriche |



«L'expérience de plusieurs décennies et le sens exceptionnel de la qualité de RUAG Space sont pour nous les garants du succès de nombreuses autres missions.»

Jean-Yves Le Gall, Président Directeur Général d'Arianespace

#### Des coiffes et des commandes pour 200 missions Ariane

Anniversaire pour le programme de lanceur européen: le 16 février 2011 a eu lieu le 200<sup>e</sup> décollage d'une fusée européenne Ariane depuis la base de lancement de Kourou en Guyane française. À son bord se trouvait le transporteur spatial inhabité «Johannes Kepler». Le vol Ariane V200 marquait également un anniversaire pour RUAG Space. Le plus gros fournisseur spatial indépendant d'Europe a équipé chacune des 200 fusées avec ses coiffes de charge utile et ses ordinateurs de commande.

Depuis 1979, Ariane ne garantit pas seulement à l'Europe un accès indépendant à l'espace: grâce à l'excellente fiabilité et à la flexibilité opérationnelle des fusées Ariane, l'entreprise Arianespace en charge de son exploitation est devenue le leader mondial du lancement de satellites commerciaux. Dans sa version actuelle, la fusée peut emmener dans l'espace lors d'un même vol deux grands satellites de télécommunication pour un poids total avoisinant les dix tonnes. RUAG Space contribue au succès d'Ariane depuis la première heure. Lors de son premier décollage réussi, le 24 décembre 1979, la fusée Ariane 1 utilisait une coiffe de charge utile fournie par la division. Aujourd'hui, la division est le premier fournisseur mondial de coiffes de charge utile en matériaux composites. En plus d'Ariane 5, celles produites sur les sites suisses de Zurich et Emmen équipent aussi le lanceur américain Atlas V 500.

Située au sommet de la fusée, la coiffe de charge utile sert à protéger les satellites au décollage. Elle doit donc pouvoir supporter des contraintes énormes au décollage du lanceur tout en étant aussi légère que possible. C'est pourquoi en 1988 la première coiffe au monde en matériaux composites a été développée pour Ariane 4. La coiffe de charge utile actuelle d'Ariane 5 pèse à peine 3 tonnes pour un diamètre de 5.4 mètres et une hauteur de 17 mètres.

Les ordinateurs de commande des fusées Ariane sont développés et fabriqués en Suède à Göteborg. À bord de chaque fusée Ariane 5 fonctionnent en parallèle deux de ces ordinateurs extrêmement robustes et tolérants aux pannes afin de garantir une fiabilité et une sécurité optimales. Au total, plus de 250 ordinateurs de commande ont été livrés depuis le début du programme Ariane.

Le nouveau petit lanceur européen Vega sera lui aussi équipé d'une coiffe RUAG et d'un ordinateur de commande RUAG. Cette fusée d'une hauteur de 30 mètres environ est conçue pour mettre en orbite près de la Terre des petites et moyennes charges utiles destinées à l'observation ou à la météorologie.

## **Consolidé avec une rentabilité accrue.**

Des avancées significatives ont été faites dans les programmes de modernisation pour les Forces aériennes suisses. À l'international, les coupes budgétaires ont pesé négativement sur le chiffre d'affaires. Pour la maintenance d'avions civils, la restructuration est en cours. Le développement des activités liées aux composants et sous-systèmes a pu être poursuivi.



Concernant la maintenance d'avions militaires en Suisse, les premiers vols des prototypes ont été un succès aussi bien dans le programme de modernisation de la flotte de F/A-18 que dans celui des TH-06 Super Puma.

### 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 et allemandes, d'autres forces aériennes internationales ainsi que d'exploitants et de 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 de 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 et les hélicoptères Super Puma, Cougar et Eurocopter EC635. Le site allemand d'Oberpfaffenhofen propose des services de soutien du cycle de vie des Alpha Jet et des hélicoptères Bell UH-1D.

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 des exploitants d'avions civils. En tant que partenaire des constructeurs Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer, Hawker Beechcraft, Piaggio et Pilatus, RUAG Aviation exploite des centres de service autorisés en Suisse et en Allemagne. La division est aussi le fabricant d'origine (OEM, Original Equipment Manufacturer) de l'avion turbopropulsé Dornier 228NG, une version modernisée du Dornier 228-212.

### Marche des affaires

Malgré une forte concurrence, RUAG Aviation a vu son chiffre d'affaires net augmenter, pour passer à CHF 487 mio. L'EBIT est de CHF 22 mio. Alors que le secteur de l'aéronautique militaire a été stable en Suisse, les restrictions du budget consacré à la défense ont été clairement ressenties en Allemagne. La mise en œuvre de la stratégie de positionnement international comme prestataire de services MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) dans l'aéronautique militaire a connu ses premiers succès sur certains marchés clés. L'entretien de composants et sous-systèmes pour les Forces aériennes suisses et des clients internationaux a été développé qualitativement et quantitativement. Des synergies ont pu être exploitées entre les applications militaires et civiles.

En Suisse, un cap important a été franchi dans le programme de modernisation Upgrade 25 pour la flotte de F/A-18-C/D des Forces aériennes suisses: le premier vol réussi du prototype. Cette vaste modernisation va permettre d'adapter la flotte suisse de F/A-18 aux dernières évolutions technologiques pour les systèmes de police aérienne et de défense aérienne, mais aussi de la préparer pour la seconde moitié de sa durée de vie prévisionnelle de 30 ans. Outre les instruments ultra-modernes et le nouveau logiciel pour ordinateurs de mission installés et testés par RUAG Aviation, un nouveau vidéo amplificateur (amplificateur de signal) spécialement dédié au F/A-18 a pu être développé et certifié. Le Swiss Mission Data System (SMDS) a lui aussi été perfectionné. Les activités d'entretien de F/A-18 ont également été développées avec succès à l'international. Afin de renforcer l'activité existante de maintenance des modules de réacteurs F/A-18-Hornet pour les forces aériennes malaisiennes et afin de décrocher de nouveaux contrats de maintenance d'avions civils et

militaires en Asie, la division a créé une joint-venture en Malaisie avec une entreprise de MRO locale de taille moyenne.

Après le premier vol du prototype transformé dans le cadre du programme de modernisation WE89 de l'hélicoptère de transport Super Puma des Forces aériennes suisses, le deuxième hélicoptère est lui aussi entré dans la phase de vol d'essai. La livraison aux clients des deux modèles est imminente. L'armée de l'air slovène a entériné sa commande pour le montage dans des hélicoptères de transport du système ISSYS développé par RUAG et destiné à la protection contre les missiles et les armes à guidage laser. Cette commande a également conduit l'armée de l'air slovène à confier la maintenance de ses hélicoptères à RUAG Aviation.

À Oberpfaffenhofen, RUAG fournit des services de soutien du cycle de vie tels que l'évaluation, le montage final, des travaux de maintenance et de réparation ainsi que des optimisations pour des hélicoptères (UH-1D) et l'Alpha Jet. En collaboration avec Dassault Aviation, elle fournit en outre un service de support complet pour tous les exploitants de la version allemande de l'Alpha Jet. Grâce au suivi réalisé par RUAG Aviation, la disponibilité de la flotte de Bell UH-1D de l'armée allemande reste très élevée plus de 40 ans après la mise en service de ces hélicoptères.

Dans le domaine de la maintenance d'avions civils, RUAG Aviation a mutualisé ses compétences sur les sites de Genève, Berne Belp, Agno (Suisse) et Oberpfaffenhofen (Allemagne) pour pouvoir répondre encore mieux aux exigences des clients. Business Aviation a également fêté ses 30 ans comme principal centre de service en Europe pour les avions d'affaires Bombardier. À cette occasion, un nouveau salon a été ouvert à Oberpfaffenhofen pour les clients afin de rendre plus agréable leur passage dans le One-Stop-Shop. À Genève, le statut de FBO (Fixed Base Operator) a pu être renforcé, ce qui permet aux clients de bénéficier d'un service plus complet, plus rapide et plus confortable. Un vaste portefeuille de prestations est désormais proposé, qui s'étend des services aux passagers et à l'équipage jusqu'à l'assistance technique et à la maintenance des avions. L'offre de services existante pour différentes plates-formes d'hélicoptères a également été étendue l'an passé. La société américaine Sikorsky Aircraft Corporation a ainsi accordé à RUAG le statut de centre de service clients autorisé (CSC) pour les plates-formes d'hélicoptères S-76 pour le sud et le sud-est de l'Europe.

Après des clients au Japon, en Norvège et en Allemagne, la marine du Bangladesh a elle aussi acheté en 2011 deux avions à turbopropulseurs Dornier 228NG. Ce sont les premiers avions mis en service par la marine du Bangladesh pour surveiller ses côtes. Les deux appareils seront munis d'équipements spéciaux pour la reconnaissance maritime.

### Innovations et initiatives

En 2011, le développement des applications logicielles pour le suivi des données de vol par les compagnies aériennes et les exploitants d'avions d'affaires a été poursuivi avec succès. Ces logiciels contribuent de manière déterminante à la sécurité des passagers et des équipages. À la fin de l'année, Dassault Aviation a annoncé avoir choisi le partenariat entre RUAG Aviation et CAE FlightScape comme fournisseur privilégié de services de suivi des données de vol (Flight Data Monitoring) pour tous les avions de type Falcon déjà en service et à venir.

Dans le domaine des appareils de test des solutions d'autoprotection utilisés en préparation avant les missions pour garantir un fonctionnement fiable, la division est à la pointe de la technologie mondiale avec

La maintenance d'avions civils a fêté ses 30 ans comme principal centre de service en Europe pour les avions d'affaires Bombardier. Dans une logique de one-stop-shop, un nouveau salon pour clients a été ouvert à Oberpfaffenhofen tandis que le statut de Fixed Base Operator a été renforcé à Genève.

Les applications logicielles pour le suivi des données de vol ont été développées avec succès. Dassault a choisi le partenariat entre RUAG Aviation et CAE Flightscape comme fournisseur privilégié de services de Flight Data Monitoring pour tous les avions de type Falcon.

son produit missim: cette solution trois-en-un ultra-compacte et unique en son genre teste à la fois les dangers potentiels liés aux radars, aux lasers et aux infrarouges. En 2011, missim a été complété par un module de radar large bande permettant d'atteindre un très haut niveau de performance pour une petite taille et un prix très attractif. La version large bande de missim fait d'ores et déjà ses preuves dans l'armée allemande et chez Eurocopter au service des flottes d'hélicoptères CH-53.

Dans les souffleries de RUAG Aviation utilisées par des constructeurs d'avions et d'automobiles internationaux, des balances développées à l'interne mesurent avec une extrême précision l'influence du flux d'air sur l'objet testé. La dernière génération de balances lancée l'an dernier supporte des pressions plus fortes, mesure avec plus d'exactitude et évite la déformation ou les variations de volumes.

Début 2011, la division a créé un nouveau domaine d'activité à Oberpfaffenhofen avec le Center of Excellence for Refurbishment & Upgrades afin de répondre à la demande croissante. En plus des activités MRO traditionnelles, une équipe a été mise sur pied pour s'occuper spécifiquement du réaménagement et de la rénovation d'intérieurs d'avions d'affaires. Un bureau de liaison a par ailleurs été ouvert récemment à Berlin afin de soutenir la distribution en Allemagne et d'entretenir des partenariats plus étroits avec des clients étatiques tels que l'armée et la police allemandes.

#### Perspectives

En 2012, la division continuera à se concentrer sur ses compétences clés en matière de maintenance d'avions et de composants civils et militaires. Dans le domaine civil comme dans le domaine militaire, RUAG Aviation entrevoit encore du potentiel sur certains marchés internationaux.

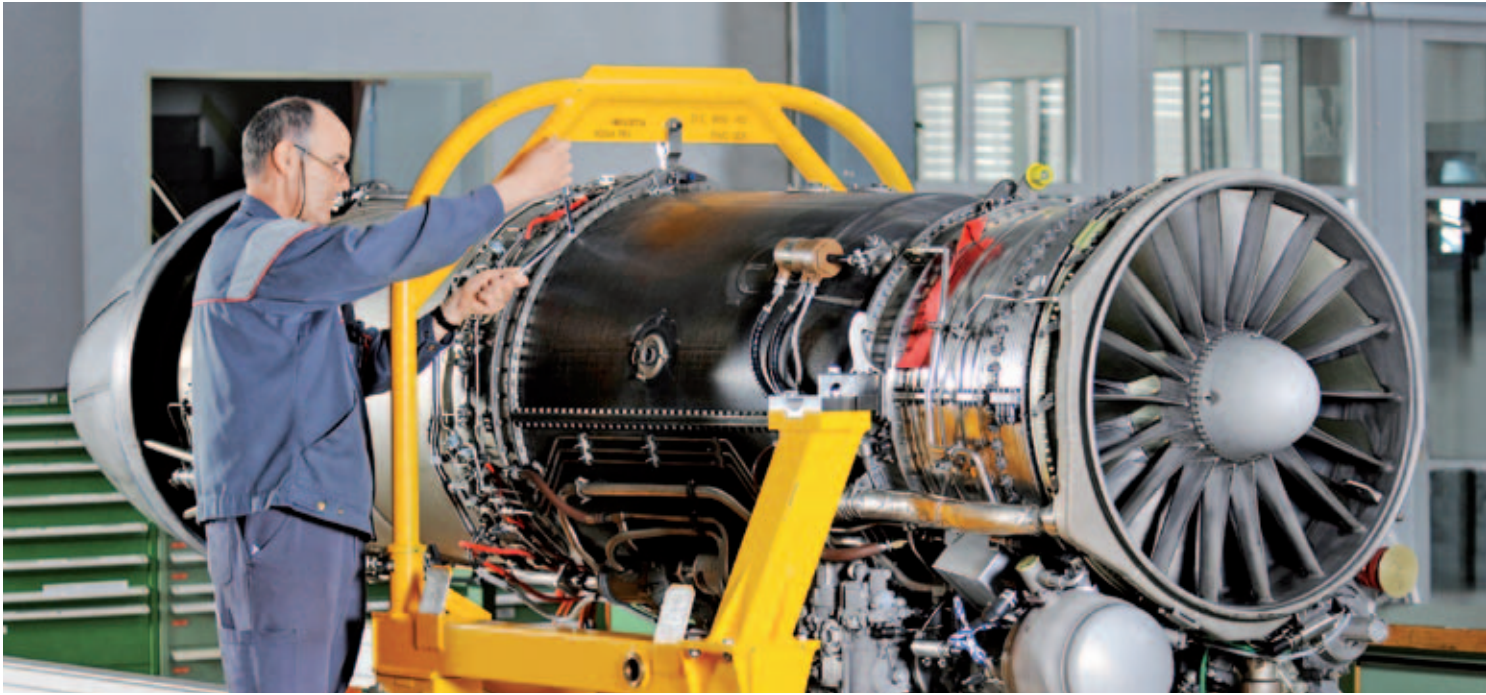
En matière de maintenance militaire, 2012 sera placée en Suisse sous le signe de l'optimisation des services fournis au principal client: le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Sur le marché allemand, l'objectif sera de développer la relation avec le principal client, les Forces aériennes allemandes, et de continuer à se positionner comme partenaire de soutien du cycle de vie pour des plates-formes à venir. Concernant les activités militaires mondiales, c'est avant tout aux États-Unis, en Asie et en Amérique du Sud que des opportunités de croissance avec des clients clés internationaux sont envisagées.

Une grande importance sera accordée aux innovations techniques afin que la division puisse offrir des solutions rentables et de grande qualité malgré les coupes dans les budgets militaires. Celles-ci seront complétées par des innovations commerciales offrant aux clients des solutions globales attractives.

#### RUAG Aviation en chiffres

|                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 487 mio.                  |
| EBITDA:                 | CHF 27 mio.                   |
| EBIT:                   | CHF 22 mio.                   |
| Collaborateurs:         | 1980                          |
| Base:                   | Suisse, Allemagne, États-Unis |





«Depuis le début de la collaboration, la disponibilité pour la réparation des réacteurs de nos F/A-18 s'est sensiblement améliorée. Les spécialistes de RUAG Aviation nous impressionnent par leur planification minutieuse et leur grand engagement.»

Major-général Dato' Kamaluzaman Bin Mohd Othman,  
Royal Malaysian Air Force

#### Croissance mondiale de la maintenance de composants d'avions

Le développement continu des activités mondiales de MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) pour les composants d'avions repose sur de longues années de suivi des avions et hélicoptères des Forces aériennes suisses. Le savoir-faire est développé en permanence à travers la création et le développement de «Centers of excellence» pour des sous-systèmes spécifiques.

L'étroite collaboration avec l'unité d'affaires chargée de la maintenance des avions d'affaires a entre autres permis, dans le domaine civil, de conclure en 2011 un contrat de licence avec le constructeur Messier-Dowty concernant la maintenance de trains d'atterrissage pour les Dornier 328. Du fait de l'étroite collaboration à l'interne, une extension du contrat à d'autres composants telles que des pièces de réacteurs, pneus et freins ainsi que divers systèmes de propulsion est prévue pour 2012.

Un partenariat avec la société californienne Aero Turbine a permis d'accéder au marché local et de décrocher un contrat de longue durée avec l'US Navy portant sur la maintenance de systèmes de réacteurs J85 pour l'ensemble de sa flotte de F-5 Tiger. Le contrat nommé MISTR (Management of Items Subject to Repair) ouvre les portes du plus gros client mondial. Grâce à des compétences et des contacts locaux, un Direct Purchasing Agreement a pu être conclu avec la Royal Malaysian Air Force incluant la maintenance des modules de réacteurs de sa flotte de F/A-18.

Des licences de fabricants d'origine ont par exemple pu être obtenues grâce à un contrat de collaboration avec Eaton Aerospace Limited, Ohio (États-Unis). Ce contrat permet d'entretenir et de réparer partout dans le monde des composants hydrauliques et électromécaniques pour les F-5 Tiger. La division est également parvenue à obtenir des licences pour la maintenance de treuils de secours des fabricants Breeze Eastern et Goodrich sur les hélicoptères de type Super Puma et Cougar.

La filiale Mecanex de RUAG joue un rôle charnière dans les activités de MRO sur composants. Elle achète des pièces de rechange pour avions sur le marché américain et les revend partout dans le monde. Elle exerce ses activités dans le respect total des dispositions légales en vigueur et collabore avec près de 2000 fournisseurs.

## **Des volumes croissants sous pression.**

Les commandes ont évolué positivement pour les secteurs de l'aéronautique, des machines, des semi-conducteurs et du recyclage de matériaux. Cependant, les cours élevés du franc suisse ont eu un impact fortement négatif sur le résultat.



Together  
ahead. RUAG

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, l'augmentation de la production du principal client, Airbus, combinée à des programmes d'amélioration de l'efficacité a permis une hausse significative de la rentabilité.

### Le cœur des affaires

RUAG Technology usine et fabrique des éléments de structure et des composants de grande qualité et fournit des prestations de service spéciales pour les secteurs de l'aéronautique, des machines, des semi-conducteurs, de l'énergie, de l'automobile et du recyclage. Ses activités se concentrent sur la construction de composantes de structures d'avions et sur les domaines implantés à Altdorf (Mechanical Engineering, Coatings et Environment).

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 «wing-lets», RUAG Technology produit les bouts d'ailes de tous les avions civils d'Airbus. 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 des semi-conducteurs, l'éolien, l'automobile, l'aérospatiale, 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 gamme de procédés chimiques, électrolytiques, électrochimiques, tribologiques et nanotechnologiques de recouvrement et de traitement des surfaces. Environment fournit des solutions globales de recyclage de matériel électrique, électronique et industriel.

### Marche des affaires

RUAG Technology a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires net de CHF 268 mio. Cela représente une baisse de CHF 5 mio. par rapport à l'exercice précédent. Le résultat a été influencé par deux tendances opposées. D'une part, les volumes de commandes ont augmenté dans les quatre domaines d'affaires et la satisfaction des clients a une nouvelle fois été très forte. D'autre part cependant, la situation monétaire tendue a grevé le chiffre d'affaires de la division qui est tournée vers l'export et produit majoritairement en Suisse. Au deuxième semestre surtout, l'euro et le dollar ont eu une influence massive sur le résultat. Également affecté par des charges non récurrentes de CHF 4 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions et les activités sur le site d'Altdorf, l'EBIT a lui aussi atteint une valeur négative (CHF -5 mio.). Pour stabiliser les domaines, différentes mesures de restructuration mettant l'accent sur la réduction des risques et la rentabilité ont été poursuivies.

La concentration sur des produits spéciaux et applications de niches rentables et de haute qualité, ainsi que la réduction des risques pour le groupe RUAG en tant que sous-traitant dans les chaînes de création de valeur mondiales des constructeurs d'avions montrent la voie pour le futur de la construction de composantes de structures d'avions. En 2011, une solution durable a pu être trouvée à l'abandon décidé en 2010 de la production sur le site de Plan-les-Ouates de composants en titane et en nickel destinés à l'aéronautique civile et militaire. La vente de l'activité à l'entreprise familiale française Saint Jean Industries a permis de préserver les emplois des quelque 40 collaborateurs. 2011 a été une excellente année pour le principal client de la construction de composantes de structures d'avions, Airbus, qui a pu augmenter significativement la production des modèles A320, A330 et A380 en raison d'une

demande croissante. Sur le site d'Oberpfaffenhofen situé dans la zone euro, cette augmentation s'est concrétisée positivement, parallèlement à des programmes d'amélioration de l'efficacité. En tant que «quality gate» pour l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage de la famille A320, Oberpfaffenhofen a veillé à la bonne réalisation des programmes dans les délais et dans le respect des exigences qualitatives. L'année a été marquée par la livraison de la 5000<sup>e</sup> section de queue de fuselage. À cause du franc suisse fort, le site d'Emmen n'a en revanche pas pu profiter de l'augmentation des volumes de commande, et ce malgré une amélioration continue des processus, la réduction des frais généraux et des optimisations dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour Mechanical Engineering, la conjoncture favorable dans l'industrie des machines et surtout dans celle des semi-conducteurs a eu un effet positif sur les commandes. Mais là aussi les cours du change ont pesé sur le résultat. Au deuxième semestre, on a même vu se profiler une situation critique concernant les nouvelles commandes en provenance de la zone euro. Pour rester compétitif dans le futur à l'échelle internationale, pour être rentable et continuer à pouvoir exécuter les commandes depuis la Suisse, une optimisation des structures de coûts au niveau de l'UE et de l'euro était devenue nécessaire. Parmi les mesures structurelles mises en place, on peut notamment citer le recours temporaire au chômage partiel. L'automobile n'étant pas un secteur clé, le domaine Automotives a en outre été fusionné en 2011 avec Mechanical Engineering et il a été décidé d'abandonner les activités de transformation de la tôle épaisse.

Le domaine Environment, qui se concentre sur le marché suisse, a connu une croissance stable et a pu renforcer sa position de prestataire général national en services de recyclage allant de la collecte à la réintroduction des matériaux recyclables dans le processus de production en passant par la déconstruction.

### Innovations et initiatives

En tant que fournisseur pour les secteurs les plus divers, la division axe ses efforts de développement et d'ingénierie sur la résolution innovante des exigences élevées des clients. Elle couvre l'ensemble du cycle de développement, d'ingénierie et de production, de la construction de prototypes à la production industrielle.

En 2011, RUAG Technology a développé en collaboration avec Airbus un concept de démonstrateur pour le soudage par friction malaxage (Friction Stir Welding, FSW). Ce processus propre et innovant pour la jonction des métaux légers rend superflue l'utilisation de rivets. Comparé aux processus conventionnels, il permet de réduire significativement les masses des structures légères grâce à sa grande résistance.

L'équipe d'ingénierie de composantes de structures a réalisé l'an passé une pale longue de 12 m pour un nouveau type d'éoliennes. Basée sur le principe de l'axe vertical, celle-ci est spécialement conçue pour les vents faibles, inconstants et soufflant en rafales. Cette pale composite est constituée d'un mélange de verre et de matériau hydrocarboné avec des prépregs (fibres préimprégnées) innovants permettant de se passer d'autoclaves lors de la fabrication.

Dans le domaine du Mechanical Engineering, RUAG a collaboré étroitement avec son principal client ASML sur un nouveau «bottom frame» (bâti d'assemblage) en aluminium pour lequel elle a pris en charge les aspects liés au génie des procédés. Celui-ci sera monté dans une nouvelle machine à lithographie dans laquelle des wafers pour l'industrie des semi-conducteurs seront insolés avec des rayons ultraviolets et non plus

L'équipe d'ingénierie de composantes de structures a réalisé une pale longue de 12 m pour un nouveau type d'éoliennes basé sur le principe de l'axe vertical et qui est spécialement conçu pour les vents faibles, inconstants et soufflant en rafales.

Le «bottom frame» développé en collaboration avec ASML et destiné à la production de cartes mémoire pour ordinateurs doit pouvoir fonctionner dans un vide ultra-pur.

avec des rayons de lumière visible comme auparavant. Afin de pouvoir remplir leur fonction, ces rayons doivent pouvoir se propager dans le vide, ce qui exige un haut degré de pureté du nouveau bâti. L'utilisation de lumière avec une longueur d'ondes plus courte rend possible la création de structures beaucoup plus petites sur les mémoires en silicium. Ceci permet de stocker une quantité de données nettement plus importante sur un même espace.

Dans le domaine des Coatings, des technologies de revêtement auto-lubrifiant permettant de réduire fortement l'abrasion ont été perfectionnées.

En plus des évolutions technologiques, RUAG Technology a accentué ses efforts de vente sur les principaux marchés, sous la pression massive de l'étranger. L'accent est mis à la fois sur l'acquisition de nouveaux clients et sur le développement des relations d'affaires existantes.

### Perspectives

En 2012, il faudra encore compter avec une situation économique délicate. Cela restera un défi pour RUAG Technology que d'exporter depuis la Suisse vers les marchés mondiaux. La nouvelle année sera donc placée sous le signe de la poursuite systématique et continue du redressement économique par l'optimisation des structures de coût.

L'amélioration permanente des processus dans tous les domaines sera déterminante pour le succès à long terme. Celle-ci sera soutenue dans toute la division par un programme d'amélioration structuré. Cela implique aussi l'optimisation continue des chaînes d'approvisionnement propres à la division. Il est essentiel de se couvrir de manière plus flexible contre la volatilité des devises en achetant dans les espaces monétaires correspondants.

### RUAG Technology en chiffres

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 268 mio.      |
| EBITDA:                 | CHF 11 mio.       |
| EBIT:                   | CHF -5 mio.       |
| Collaborateurs:         | 1322              |
| Base:                   | Suisse, Allemagne |



«Dans la chaîne d'approvisionnement, RUAG est un sous-traitant flexible et une «quality gate» sur qui nous pouvons compter.»

L. Scheimann, Head of Supply Chain Quality Fuselage/Cabin chez Airbus à Hambourg

#### Augmentation de la production d'avions avec une excellente qualité

Dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions, RUAG Technology a développé et renforcé en 2011 sa collaboration avec Airbus, son principal client. En tant que «quality gate» pour l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale de sections de fuselage pour la famille A320, le site d'Oberpfaffenhofen a notamment permis à Airbus d'augmenter sa production sans prendre de retard et en conservant le même niveau de qualité élevé.

La hausse des volumes s'explique par une forte croissance de la demande mondiale en avions monocouloirs (A318, A319, A320, A321). C'est pourquoi Airbus souhaite augmenter progressivement sa production dans ce domaine pour la faire passer de 36 avions par mois fin 2010 à 42 avions par mois d'ici fin 2012. Cela représente une livraison de près de 490 «shipsets» par an de la part de RUAG Technology. Pour parvenir à cette cadence, Airbus doit avoir l'assurance que tous les composants arriveront à temps pour le montage final et qu'ils seront d'une qualité irréprochable. Des retards de livraison ou des travaux de reprise pour cause de défauts désorganiseraient l'ensemble de la chaîne de production.

En 2011, le site d'Oberpfaffenhofen a intégré sans aucun problème cette augmentation dans sa production. Les objectifs de qualité ont même pu être dépassés par rapport à l'année précédente. En tant que «quality gate», RUAG Technology veille également à ce que la chaîne d'approvisionnement respecte elle aussi ces exigences. Même les sous-traitants mandatés par Airbus pour fournir des pièces à RUAG Technology font l'objet d'une surveillance et de contrôles en ce sens. Grâce à une gestion efficace de la qualité, les problèmes sont identifiés en temps réel et résolus en étroite collaboration avec les fournisseurs.

En 2011, RUAG Technology n'a pas seulement veillé au bon fonctionnement de la chaîne de livraison de sections de fuselage. Des spécialistes de RUAG Technology ont également assisté le client sur le lieu de montage final à Hambourg afin de l'aider à gérer la hausse de la production. Ceci illustre bien la relation de partenariat et de confiance entre RUAG Technology et Airbus. Sur la base du contrat-cadre conclu en 2010, les deux partenaires travaillent également ensemble à la préservation de leur rentabilité sur le long terme dans un environnement concurrentiel mondial dynamique. Dans cette optique, la base de fournisseurs devra notamment être élargie en dehors de l'Europe.

## **Croissance organique réalisée.**

Dans un contexte difficile, la division a quasiment réussi à tourner à plein régime. Des pertes sur change et la hausse des prix des matières premières ont grevé le résultat financier. L'internationalisation et la diversification ont été poursuivies dans tous les secteurs d'activité.





Sur le marché des armées et autorités, la baisse partielle de la demande due aux restrictions budgétaires a pu être compensée par de nouvelles commandes. L'armée allemande et l'armée hollandaise ont ainsi levé leurs options.

### Le cœur des affaires

La division RUAG Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les domaines militaire, civil et industriel. En particulier, la division développe et produit des munitions de petits calibres pour les secteurs Chasse & Sport et Armée & 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, GEKO, Norma et Hirtenberger. Sur le segment des munitions de sport, de nombreux records mondiaux et médailles olympiques soulignent la suprématie internationale de ses produits distribués 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 se voient proposer 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

Malgré une croissance organique, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a connu en 2011 une légère baisse de CHF 8 mio. par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à CHF 312 mio. L'EBIT a atteint CHF 25 mio. Par rapport à 2010, cela représente un recul de CHF 6 mio.

Les effets de la hausse continue du prix des métaux non ferreux ont pu être contenus en 2011 grâce à une gestion des stocks axée sur la sécurité. L'évolution des cours du change s'est davantage fait ressentir.

Ce résultat a permis de dépasser les objectifs fixés. Cela fait trois ans maintenant que la division produit quasiment à plein régime.

En termes de volumes, tous les secteurs d'activité ont connu un développement positif en 2011. Dans le secteur Armée & Autorités, l'ouverture de marchés internationaux s'est poursuivie. Des contrats espérés depuis longtemps ont pu être conclus. L'armée allemande et l'armée hollandaise ont ainsi levé leurs options. La baisse partielle de la demande dans le cadre des contrats existants due à la réduction des budgets de défense a pu être plus que compensée par de nouvelles commandes.

Dans le secteur Chasse & Sport, on constate depuis un certain temps que les clients finaux sont plus attentifs aux prix. Cette tendance a pu être contrée positivement par des mesures de marketing ciblées et le lancement d'une nouvelle gamme de munitions pour pistolets et revolvers à bas prix sous la marque GEKO.

Le secteur d'activité Pyrotechnie industrielle a affiché une belle croissance en 2011. Celle-ci reflète avant tout le doublement du chiffre d'affaires de l'activité de fabrication d'amorces pour systèmes d'airbags reprise au sous-traitant automobile américain Delphi en 2010 ainsi que le lancement de la production de charges propulsives à faible teneur en substances polluantes pour les systèmes de fixation directe du groupe liechtensteinois Hilti.

### Innovations et initiatives

La recherche et le développement de RUAG mettent l'accent sur l'amélioration ciblée de la performance des produits existants ainsi que sur l'élaboration de variantes peu polluantes et de munitions spéciales parfaitement adaptées à des scénarios d'utilisation, des types d'armes et des exigences locales spécifiques. Des applications pyrotechniques innovantes sont en outre développées pour l'industrie.

Dans le secteur des munitions, des améliorations ont été apportées en 2011 pour divers calibres standard avec des projectiles de 300 grains (19.4 grammes). On peut notamment citer un projectile standard Penetrator avec noyau d'acier ou encore une poudre propulsive insensible à la température qui augmente la distance d'engagement et la précision des munitions par temps froid ou chaud. Un nouveau projectile dit API (Armor Piercing Incendiary) de calibre 338LM permet le marquage de la cible dont le blindage est perforé, par un flash lumineux lors de l'impact.

Dans le secteur Chasse & Sport, le développement de cartouches à balles sans plomb se poursuit afin de répondre aux besoins croissants en produits à faible teneur en agents polluants. Une autre innovation réside dans les amorces électriques qui minimisent la charge électromagnétique et servent ainsi à la prévention des accidents.

En ce qui concerne la distribution, l'internationalisation s'est poursuivie avec la création de RUAG Brésil parallèlement au développement continu des filiales existantes. Dans le secteur Chasse & Sport, différentes coopérations marketing prometteuses ont par ailleurs pu être conclues avec des leaders de la vente d'armes et d'optiques haute performance.

Pour accroître la flexibilité de la production, de nouvelles capacités ont été construites sur le site de production en Hongrie. Une nouvelle installation de production de cartouches propulsives pour l'industrie a par ailleurs été mise en service à Fürth. Le grand investissement d'avenir dans la production d'amorces a aussi été bouclé, augmentant significativement les capacités tout en faisant baisser fortement les coûts de fabrication.

La sensibilité accrue au prix observée depuis un certain temps dans le secteur Chasse & Sport a été prise en compte avec le lancement d'une nouvelle gamme de munitions pour pistolets et revolvers au rapport qualité/prix optimisé.

Avec la création de RUAG Brésil et le développement continu des filiales existantes, l'internationalisation s'est poursuivie.

### Perspectives

RUAG Ammotec prévoit un nouvel exercice positif pour 2012 qui lui permettra de poursuivre sa croissance. Les besoins toujours aussi élevés de l'armée allemande continueront d'impacter positivement, même si le contexte reste difficile. Le marché global est marqué par les perspectives de croissance mitigées de l'économie mondiale, de nouvelles coupes dans les budgets publics internationaux, une législation de plus en plus restrictive et des surcapacités à l'échelle mondiale dans le secteur des munitions.

Dans ce contexte, l'acquisition de gros contrats internationaux en dehors des marchés domestiques reste difficile, notamment en raison de la force du franc suisse. La situation monétaire et celle des matières premières restent également tendues.

La poursuite de l'internationalisation des affaires repose sur le développement de la politique de niche et la commercialisation ciblée de produits spécifiquement adaptés aux pays. Cela implique entre autres l'ouverture systématique et progressive des marchés de croissance.

En 2012, l'impulsion viendra notamment du domaine industriel où les cartouches propulsives peu polluantes lancées fin 2011 par Hilti pour la fixation directe en construction contribueront pour la première fois au chiffre d'affaires sur un exercice complet.

L'extension du leadership mondial en matière de pyrotechnie peu polluante sera aussi une priorité pour les munitions de petits calibres.

### RUAG Ammotec en chiffres

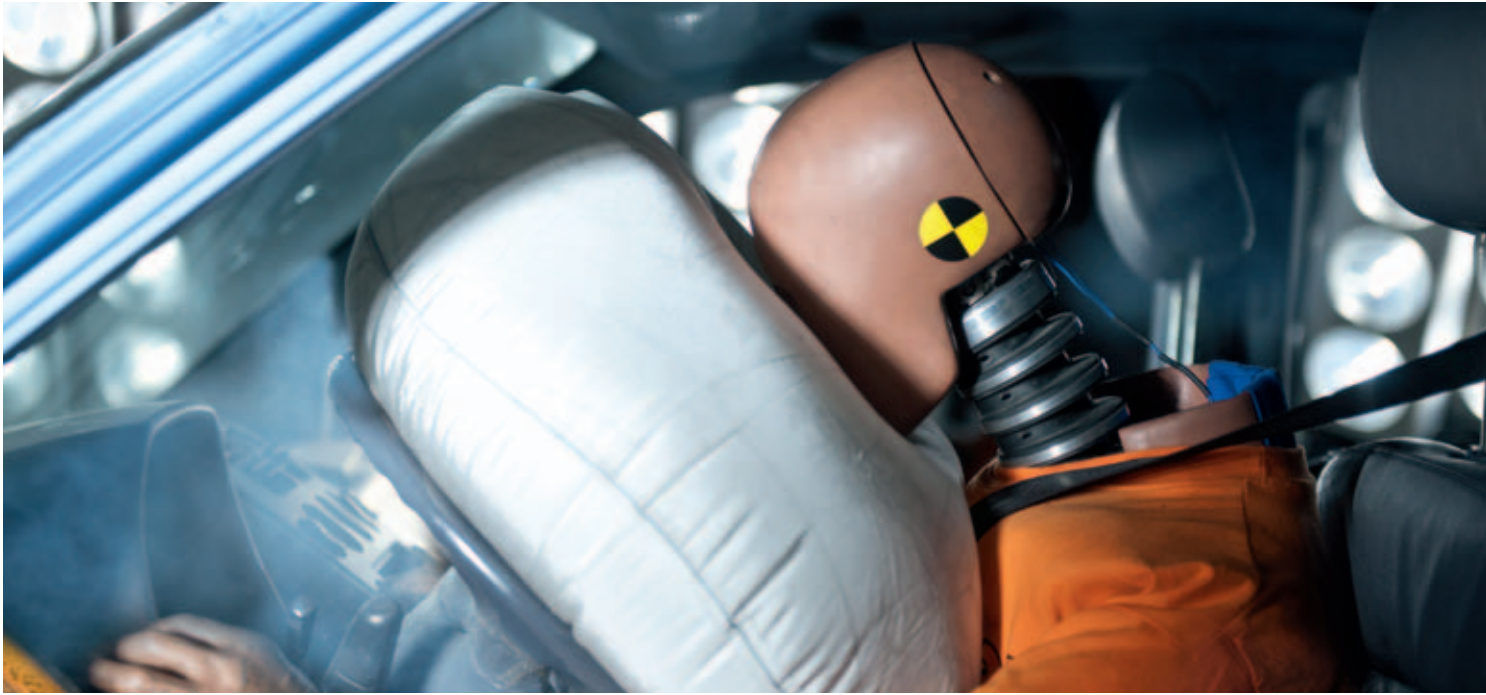
Chiffre d'affaires net: CHF 312 mio.

EBITDA: CHF 36 mio.

EBIT: CHF 25 mio.

Collaborateurs: 1733

Base: Belgique, Allemagne, France, Grande-Bretagne, Autriche, Suède, Suisse, Hongrie, États-Unis et Brésil



Le secteur de la sécurité automobile représente non seulement un développement des activités civiles et industrielles de la division, mais également une source de diversification supplémentaire de ses marchés.

#### **Retour gagnant dans le futur de l'automobile**

La pyrotechnie permet des réactions extrêmement rapides, précises et énergiques. Des charges propulsives sont ainsi utilisées en sécurité automobile pour remplir de gaz en quelques centièmes de secondes les airbags en cas d'accident. Les amorces nécessaires à l'activation des générateurs de gaz sont pour l'essentiel identiques aux charges propulsives utilisées dans les munitions. RUAG Ammotec utilise ces synergies technologiques depuis la reprise de la production d'amorces et de composants électroniques du sous-traitant automobile américain Delphi en 2010 pour la fabrication d'éléments d'amorce sur le site de Fürth en Allemagne.

Si le site de production racheté récemment se trouve sur le terrain de RUAG Ammotec à Fürth, ce n'est pas un hasard. La fabrique d'éléments d'amorce installée à Fürth depuis les années 90 avait été vendue à Delphi par Dynamit Nobel parallèlement à la cession de ses activités de production de munitions de petits calibres au groupe RUAG. La dernière transaction en date constitue donc un retour au sein de l'ancienne société-mère.

Le secteur de la sécurité automobile représente non seulement un développement des activités civiles et industrielles de la division, mais également une source de diversification supplémentaire de ses marchés. Ce secteur compte parmi ses clients différents fabricants de systèmes d'airbags et de composants tels que le groupe japonais Takata qui produit partout dans le monde. Au total, RUAG a repris 19 collaborateurs de Delphi.

Les synergies qui en résultent concernent pratiquement tous les secteurs de la nouvelle branche. Mais c'est certainement le leadership technologique de la division dans le domaine de la pyrotechnie peu polluante qui joue le rôle central. Les applications dans le domaine de l'automobile exigent un degré particulièrement élevé de salubrité.

En plus de la production d'amorces, RUAG Ammotec a également racheté à Delphi en 2010 sa technologie de fabrication d'éléments dits de «couche métallique». Ces composants développés à l'origine par Dynamit Nobel pour la production contrôlée d'étincelles permettent un amorçage électrique sécurisé mais particulièrement rapide des charges.

Au plan économique, cette reprise s'est avérée payante pour la nouvelle branche dès la première année. Le chiffre d'affaires a presque doublé en 2011. Ce résultat réjouissant s'explique non seulement par le lancement réussi de nouveaux modèles de systèmes par Takata, le principal acheteur, mais surtout par l'acquisition de trois nouveaux clients.

## **Des programmes suisses réussis.**

L'exercice a été marqué par l'entrée en phase finale du programme de modernisation du Leopard 2, la livraison d'une plate-forme de simulation «live» et le renforcement du statut de centre de compétences matérielles pour le système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS.



L'unité d'affaires Simulation & Training a franchi un cap important avec la livraison à l'armée suisse de la plate-forme de simulation «live» SIM KIUG (aide à la simulation pour le combat en zone urbaine) sur la place d'armes de Bure.

## Le cœur des affaires

RUAG Défense est le partenaire technologique stratégique des forces terrestres. Son activité est axée sur les besoins de l'armée suisse en matière de protection, d'entraînement et de mise à niveau des systèmes d'armes. Ses produits et prestations sont orientés 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 le maintien de la valeur et la modernisation des systèmes d'armes lourds. Ces activités sont centrées sur les plates-formes introduites en Suisse pour le char de combat Leopard 2, le char de grenadiers CV 90 et l'obusier blindé M 109. Le développement et la production de solutions de protection pour véhicules blindés occupent également une place importante. L'offre est complétée par des prestations de maintenance complètes ainsi que des solutions logistiques comme des conteneurs spéciaux protégeant contre les écoutes et les perturbations électromagnétiques.

L'unité d'affaires Simulation & Training est spécialisée dans les systèmes de simulation virtuels et «live» pour la formation des forces terrestres. L'association de différents systèmes modulaires permet un entraînement efficace, de la formation individuelle des soldats aux exercices tactiques pour unités complètes. L'unité 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 «cyberguerre».

## Marche des affaires

Par rapport à l'année précédente, le chiffre d'affaires net de RUAG Défense a connu une légère baisse de CHF 3 mio., passant à CHF 435 mio. L'EBIT a pu être amélioré de 19.8% pour atteindre CHF 38 mio. Dans une logique de focalisation sur les activités-clés, la division est née début 2011 de la fusion des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems qui étaient toutes deux actives sur les mêmes marchés. La combinaison de leurs gammes de produits et de services complémentaires pour former une offre unique a permis d'optimiser l'approche clientèle vis-à-vis de l'armée suisse comme client principal et vis-à-vis des clients internationaux.

En 2011, Land Systems a été confrontée au retardement de gros projets en raison de coupes dans les budgets de défense. Cela se ressent surtout au niveau des entrées de commandes. Au plan opérationnel, plusieurs succès ont malgré tout été enregistrés. Le programme de modernisation du char Leopard 2 pour l'armée suisse est ainsi entré en phase de finalisation. En outre, les cinq premiers chars du génie et de déminage Kodiak sur les douze prévus pour l'armée suisse ont été livrés fin 2011 au centre de compétences pour l'acquisition armasuisse. Ce système pionnier est fabriqué et distribué en étroite collaboration avec Rheinmetall, l'entreprise en charge du système. En Allemagne, la grande compétence technologique de RUAG Défense lui a permis d'être sélectionnée comme partenaire pour la production et la livraison de kits de protection contre les mines pour 350 chars de grenadiers Puma de l'armée allemande. Dans le



but d'accroître sa présence internationale et de renforcer ses compétences technologiques, l'unité d'affaires a repris les activités de l'entreprise allemande Base Ten Systems Electronics GmbH (Base 10). Cette acquisition va permettre de consolider et de développer les activités existantes dans le domaine de la robotique pour forces terrestres et de créer ainsi de la valeur ajoutée pour les clients.

Simulation & Training a franchi un cap important avec la livraison à l'armée suisse de la plate-forme de simulation «live» SIM KIUG (aide à la simulation pour le combat en zone urbaine) sur la place d'armes de Bure. Située sur la plus grande base d'entraînement de troupes en Suisse, la plate-forme permet à l'armée de former efficacement aux combats urbains ses soldats et cadres dans des conditions réalistes. Pour ce faire, tous les systèmes d'armes et leur impact sur l'environnement sont reproduits à l'identique grâce à la combinaison de différentes technologies telles que des systèmes de lasers bidirectionnels, d'ultrasons, de localisation par GPS etc. Les informations ainsi générées sont collectées par des milliers de capteurs répartis sur l'ensemble du terrain d'entraînement formant le plus grand réseau WiFi de Suisse, puis elles sont transmises à la centrale de commande d'entraînement où elles sont traitées en vue du débriefing de l'exercice. Dans le domaine des simulations virtuelles, six des douze simulateurs prévus pour le nouveau véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI) français ont été livrés à l'école d'infanterie de l'armée française après des tests intensifs.

Network Enabled Operations a pu renforcer son statut de centre de compétences matérielles pour le 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). En collaboration avec le constructeur d'origine, la division acquiert le savoir-faire nécessaire afin de pouvoir assurer à l'avenir de manière fiable en tant que prestataire les services de support matériel et logiciel pour ce système complexe. Suite à une révision stratégique, il a par ailleurs été décidé de se séparer du système de conduite des interventions PantherCommand.

### Innovations et initiatives

Les véhicules d'intervention non habités pour forces terrestres (Unmanned Ground Vehicle, UGV) constituent l'une des priorités d'innovation de Land Systems. Ce domaine d'avenir a été renforcé par l'acquisition de Base 10. Les efforts de recherche et de développement se sont concentrés sur les plates-formes de véhicules non habités avec modules de navigation et de communication intégrés. Les UGV peuvent être utilisés pour différentes missions, par exemple comme observateurs autonomes fournissant des informations fiables grâce à leurs capteurs, ou comme véhicules de transport non habités pour des marchandises dangereuses. Les UGV intelligents visent à gagner en impact lors de combats asymétriques tout en réduisant les risques pour les soldats.

En matière de protection, l'unité d'affaires Land Systems a lancé son propre système polyvalent de protection passive contre les IED (Improvised Explosive Devices), les charges creuses et les obus flèche. Ce produit est destiné aux véhicules blindés mi-lourds et lourds tels que les chars de grenadiers ou les chars de combat. Cette nouveauté a d'ores et déjà permis de décrocher un contrat international. Une nouvelle famille de conteneurs offre une protection contre les IEMN (impulsions électromagnétiques nucléaires) en plus de la CEM (compatibilité électromagnétique). Le modèle de base est disponible sous forme de conteneur simple ou de conteneur rabattable avec diverses options de blindage électromagnétique et il peut être adapté aux exigences individuelles du client.

En tant que centre de compétences matérielles pour le système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS, Network Enabled Operations acquiert le savoir-faire pour pouvoir assurer à l'avenir comme prestataire les services de support matériel et logiciel pour ce système complexe.

En matière de protection, l'unité d'affaires Land Systems a développé un système polyvalent de protection passive pour les véhicules mi-lourds et lourds. Une première commande a déjà été obtenue sur le plan international.

Dans l'unité d'affaires Simulation & Training, le système laser Gladiator pour la formation des armées et des autorités a été perfectionné pour devenir un système modulaire ultra-performant pouvant être adapté sur mesure aux besoins spécifiques du client. Sa particularité est son évolutivité allant du simple simulateur de duel jusqu'à l'intégration dans un centre complet d'entraînement au combat. Sur le processeur principal, un système d'exploitation Linux embarqué garantit une performance maximale et facilite la portabilité de futures versions. L'interface audio intégrée est mise à disposition dans la langue du client. De nouveaux systèmes de localisation permettent de localiser précisément les soldats à un demi-mètre près.

Avec la création du centre de compétences pour la sécurité (SKZ) début 2011, l'unité d'affaires Network Enabled Operations a recentré et développé ses prestations en matière de sécurité de l'information face aux menaces liées à la cyberguerre. Grâce à une approche méthodique et à des technologies futuristes, le SKZ développe des solutions innovantes permettant une protection optimale des infrastructures critiques et des informations importantes.

#### Perspectives

RUAG Défense s'attend à une stabilité de ses activités en 2012. De gros projets pour l'armée suisse arrivant à terme au cours des prochaines années, la division fournit un travail intensif en tant que centre de compétences pour les forces terrestres afin de décrocher de nouveaux contrats internationaux permettant de remplir le carnet de commandes pour le futur. La situation monétaire et les restrictions de budgets publics sur les principaux marchés européens ne lui faciliteront sans doute pas la tâche.

En ce qui concerne Land Systems, la baisse prévisible des commandes suisses rend d'autant plus cruciale la concrétisation de gros projets internationaux. Simulation & Training dispose d'un bon potentiel de croissance à l'international avec ses solutions de simulation «live» et virtuelles pour les clients nouveaux et existants. Pour ce qui est de Network Enabled Operations, la création et le développement du centre de compétences matérielles pour le système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS sont, entre autres, un enjeu d'avenir. Cela permet à RUAG Défense de réaliser un contrat de service sur plusieurs années avec des économies substantielles pour le client.

L'internationalisation des affaires sera poursuivie sur des marchés sélectionnés en 2012. L'Europe restera le marché clé. L'accent sera également mis sur certains pays utilisant les plates-formes de systèmes en opération dans l'armée suisse.

#### RUAG Défense en chiffres

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 435 mio.      |
| EBITDA:                 | CHF 44 mio.       |
| EBIT:                   | CHF 38 mio.       |
| Collaborateurs:         | 1306              |
| Base:                   | Suisse, Allemagne |



«Le char du génie et de déminage offre aux troupes un système très efficace et polyvalent. Nous nous réjouissons qu'il ait été développé principalement en Suisse.»

Br Jean Pierre Leuenberger, Cdt FOAP chars/Art

#### Un système pionnier polyvalent sur la base du Leopard 2

En décembre 2011, RUAG Defence a livré à armasuisse cinq premiers chars du génie et de déminage Kodiak sur les douze prévus pour l'armée suisse. Ces véhicules à la technologie novatrice se prêtent à des utilisations diverses que ce soit dans un contexte militaire ou lors d'interventions d'aide en cas de catastrophe. Les sept véhicules restants seront livrés à partir d'avril 2012 avec une mise en service prévue pour le dernier trimestre 2012. Outre l'armée suisse, les forces suédoises et hollandaises utilisent déjà ce véhicule polyvalent.

Le char du génie et de déminage Kodiak est fabriqué et distribué en étroite collaboration par RUAG Defence en tant que partenaire technologique de l'armée suisse et par l'entreprise Rheinmetall qui est responsable du système. Il s'agit d'une innovation mondiale basée sur un châssis de Leopard 2. En plus d'une utilisation militaire, son équipement lui permet d'apporter une aide efficace lors de catastrophes ou dans le cadre de coopérations civilo-militaires.

À l'occasion de la livraison, Urs Breitmeier, CEO de RUAG Defence, a dressé le bilan suivant: «La particularité de ce char du génie est qu'il peut endurer des situations extrêmes. À la différence d'une pelleteuse standard, il doit par exemple pouvoir fonctionner par des températures allant de  $-40^{\circ}\text{C}$  à  $+60^{\circ}\text{C}$ . Ceci a été confirmé lors de tests d'endurance et le véhicule est désormais prêt à être produit en série. Je suis heureux que nous ayons pu livrer à armasuisse avant la fin de l'année ce système pionnier ultra-performant.»

Le char du génie et de déminage Kodiak se distingue par une pelle performante à bras pliable avec un système de monte rapide permettant l'utilisation d'autres outils spécifiques au génie, une lame frontale avec dispositif de réglage de l'angle de coupe et d'inclinaison, ainsi qu'un treuil avec deux cabestans pouvant supporter 9 tonnes chacun. Au besoin, le dozer peut être remplacé par une charrue de déminage. Ainsi, le véhicule peut par exemple franchir des champs de mines, raser des fortifications ou encore forcer ou détruire des obstacles artificiels.

Avant sa mise en service au quatrième trimestre 2012, les cadres professionnels des formations d'application ainsi que les spécialistes en maintenance de la base logistique de l'armée suisse recevront une formation.

## **Des services efficaces et rentables.**

L'établissement de normes homogènes et l'amélioration de la rentabilité par le regroupement de compétences transversales ont été poursuivis de manière ciblée dans toutes les unités centrales de Service & Support.



En haut, de gauche à droite: Oliver Meyer (CIO), Thomas Kopp (secrétaire général & directeur juridique), Hans Bracher (responsable Corporate Human Resources jusqu'au 31.12.2011), Christiane Schneider (responsable Marketing & Communication); en bas, de gauche à droite: Urs Kiener (CFO), Christian Ferber (responsable Corporate Human Resources au 1.1.2012).

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

Les domaines de conduite stratégiques Finance & Controlling, Human Resources, Service juridique, Marketing & Communication, Risk Management et les domaines d'infrastructure RUAG Services et RUAG Real Estate 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 supérieure du groupe. En revanche, les domaines d'infrastructure sont des entités autonomes à but lucratif qui visent à garantir une fourniture de prestations la plus efficace possible.

### **Human Resources**

Les collaborateurs sont la base du succès de RUAG. Ils garantissent la qualité élevée des produits et des services et favorisent l'innovation.

Le positionnement de RUAG en tant qu'employeur est de plus en plus important pour attirer des collaborateurs qualifiés. Des possibilités d'évolution et des formations certifiées au niveau international sont la base d'une fourniture de prestations réussie. Un instrument important de la formation des cadres dirigeants est le programme modulaire de développement du leadership à trois niveaux. RUAG attache une grande importance à la promotion des apprentis, nos spécialistes

de demain. En Suisse, ils représentent près de 10% des effectifs de l'entreprise. Des centres de formation spéciaux avec des responsables de formation à plein temps sont mis à la disposition de ces jeunes professionnels.

L'ancrage de Human Resources comme partenaire d'affaires pour les divisions en Suisse et à l'étranger, le développement d'une culture d'entreprise orientée vers le marché et les clients sur la base de trois valeurs – orientation vers l'avenir, performance et confiance mutuelle – ainsi que le dialogue avec les représentants internes des employés et partenaires sociaux sont d'autres points essentiels.

Afin d'établir des normes homogènes, des processus sont mis en place à l'échelle du groupe permettant une collaboration efficace entre Human Resources et les affaires.

### **Marketing & Communication**

En étroite collaboration avec les divisions, l'unité de support mène le dialogue avec toutes les parties prenantes concernant les orientations stratégiques, la définition des objectifs et les activités du groupe qui en résultent. La nouvelle image de marque homogène sous le slogan «Together ahead. RUAG» accroît et renforce la visibilité internationale de la marque et affine le profil de l'entreprise. Marketing & Communication conçoit et coordonne la communication interne et externe avec les groupes-cibles concernés ainsi que les apparitions publiques lors de salons ou de manifestations. L'unité de support assure en outre le dialogue avec les médias nationaux et internationaux afin de promouvoir certaines thématiques importantes pour le groupe ou des divisions spécifiques. La prospection concrète des différents marchés sur la base des directives centrales incombe aux départements Marketing & Communication des divisions.

### **RUAG Services**

Avec ses deux unités d'affaires IT Services et Software House, RUAG Services fournit des prestations informatiques d'un haut niveau qualitatif pour un rapport qualité-prix compétitif. Elle soutient ainsi l'orientation du groupe vers le marché international.

L'unité d'affaires IT Services fournit au groupe RUAG des services d'infrastructure informatique. Ses tâches incluent l'exploitation et la gestion du réseau mondial de l'entreprise et des centres de calcul haute sécurité

ainsi que l'exploitation et la gestion (y compris le conseil) de solutions SAP, Business Intelligence et e-business, de plates-formes Microsoft ou d'applications spécialisées essentiellement basées sur le web, de la téléphonie et des postes de travail.

En 2011, les prestations ont été synchronisées entre la Suisse et le second site construit un an plus tôt à Oberpfaffenhofen en Allemagne qui a également commencé à fournir des prestations informatiques de base aux sites du groupe situés en Suède et en Autriche.

Lancée en 2010, l'unité d'affaires Software House est un partenaire spécialisé dans l'ingénierie logicielle pour les projets de clients. Elle développe également des applications spécialisées destinées à un usage interne au groupe. Grâce à ses processus et à ses plates-formes de développement standardisés, Software House augmente d'une part la création de valeur et l'efficacité des projets des clients des divisions. Cela permet d'autre part d'assurer une qualité constante des composants de logiciels.

### 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, ses divisions et ses filiales sur toutes 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 légalité et de la conformité sur les marchés intérieur et d'exportation, ainsi que le traitement des contrats et leur gestion.

RUAG est une société par actions de droit privé détenue à 100% par 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). Les conditions-cadres à caractère obligatoire pour RUAG sont fixées dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral. Celle-ci garantit que les tâches sont économiquement réalisables dans le respect des intérêts 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.

La coordination juridique et l'évaluation critique des activités d'exportation sont également un thème central. Dans ce domaine, le groupe se conforme systématiquement aux prescriptions strictes du droit suisse et entretient des contacts étroits avec l'organe chargé d'octroyer les autorisations, le Secrétariat d'État à l'économie (seco). Outre les dispositions en vigueur régissant les exportations, les règles de conformité nationales et internationales doivent impérativement être respectées. Pour ce faire, le Service juridique édicte des directives internes au groupe, les actualise et accompagne les divisions lors de la conclusion de contrats. Les collaborateurs impliqués au sein des divisions sont régulièrement formés et conseillés.

### Finance & Controlling et RUAG Real Estate

Un reporting systématique avec des indicateurs et des chiffres clés pré-définis permet à l'unité de support Finance & Controlling de piloter le groupe dans son ensemble. Des systèmes d'information performants assurent une assistance en temps réel à la direction opérationnelle et garantissent une transparence immédiate.

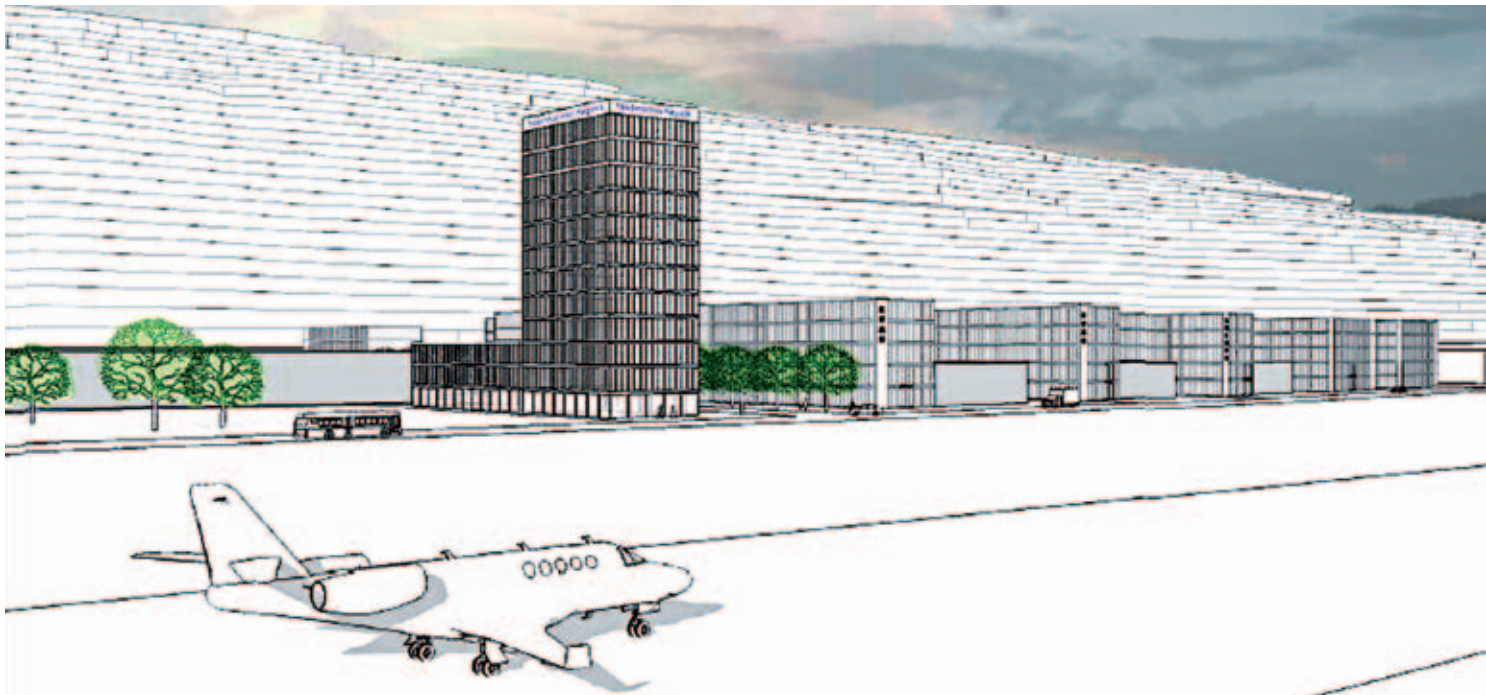
Le concept d'EVA (Economic Value Added) fournit la base sur laquelle repose la transparence interne. L'EVA tient compte de l'ensemble des coûts du capital, y compris du coût des fonds propres. La mise en œuvre systématique de ce concept à tous les échelons jusqu'aux unités d'affaires minimise les risques lors d'investissements, d'acquisitions et dans les projets de clients.

En 2011, un projet pilote a été mené en Suisse dans le cadre du Working Capital Management. Des optimisations sur l'ensemble de la chaîne de processus réduisent significativement le capital immobilisé et donc les besoins en financement. Le processus de planification a lui aussi été passé à la loupe lors de l'année écoulée à travers des questionnaires, des entretiens et des ateliers. L'objectif est d'alléger et de mieux orienter cet élément central de conduite, ainsi que d'optimiser l'allocation des ressources sur la base de critères économiques objectifs.

L'accompagnement de l'internationalisation fait partie des missions du Risk Management. Celui-ci assiste les divisions grâce à des instruments concrets et à un dialogue constructif concernant les risques. Une évaluation accompagnée est ainsi conduite chaque année. L'évaluation des risques repose sur un modèle défini spécifiquement pour le groupe qui distingue quatre catégories de risques: les risques stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité. Les risques de change, de taux d'intérêt et de crédit sont pris en compte et gérés à l'échelle du groupe par l'unité de support.

RUAG Real Estate est le centre de compétences pour la gestion des biens immobiliers. Cette unité organisée sous forme de société par actions autonome achète et vend des parcelles et des droits réels pour les sociétés du groupe et pour des tiers. Ses principales missions sont l'amélioration de la rentabilité des capitaux et l'augmentation de la valeur du vaste portefeuille immobilier du groupe ainsi que l'acquisition, la planification, l'élaboration et la gestion de surfaces de production et d'infrastructures pour les divisions et leurs unités d'affaires. RUAG Real Estate se démarque en tant que «best owner» pour les immeubles industriels.

Fournisseur de services complets orienté vers le marché, la division gère tout le cycle de vie des biens immobiliers des parcs industriels thématiques. Ses activités clés sont entre autres les transactions, l'administration commerciale des immeubles, la planification des usines et des surfaces, la représentation des maîtres d'ouvrage ainsi que la gestion technique et infrastructurelle des bâtiments. S'y ajoutent le développement des affaires, la sécurité et l'environnement.



«Le parc industriel thématique nous offre une infrastructure de production qui répond parfaitement à nos besoins. Nous espérons développer de nouvelles synergies grâce au voisinage direct avec d'autres entreprises de notre secteur.»

Max Bucher, président du conseil d'administration et CEO d'Aerolite Max Bucher AG

#### Des emplois qualifiés dans des parcs industriels thématiques

À sa création, RUAG a repris de nombreux sites industriels des anciennes entreprises d'armement de la Confédération suisse, notamment à Thoune, Altdorf, Stans et Emmen. Ces surfaces présentent un énorme potentiel de développement. Pour préserver la valeur des sites et des infrastructures sur le long terme, RUAG Real Estate développe sur ces surfaces des parcs industriels thématiques où viennent s'implanter des entreprises liées aux divisions installées sur place. Ceci ne permet pas seulement des synergies en termes d'infrastructures. La constitution de pôles de savoir-faire augmente également l'attractivité du marché local du travail pour les spécialistes des domaines concernés.

En plus de bâtiments de production et de bureaux, les parcs industriels proposeront également une zone centrale avec des infrastructures pouvant être utilisées par toutes les entreprises ainsi que par des personnes externes intéressées. C'est à Stans que les travaux de mise en œuvre sont le plus avancés: dès 2012, un parc industriel consacré à l'aéronautique et à ses sous-traitants verra le jour à côté de l'aérodrome militaire de Buochs. La société Nidwalden AirPark SA créée à cette fin en 2010 sur l'initiative de RUAG Real Estate prévoit des investissements compris entre CHF 70 mio. et CHF 100 mio. sur les dix prochaines années. Le long du tarmac seront construites des halles où pourront être fabriqués, équipés et entretenus des avions d'une envergure pouvant atteindre 30 mètres. L'Air Park Tower sera la pièce maîtresse du site. Elle abritera des salles de formation et de réunion, mais aussi des chambres pour les clients et les équipages ainsi qu'un restaurant ouvert au public au dernier étage.

En 2011, les sites d'Altdorf et de Stans ont attiré les premières entreprises. Que ce soit pour le fabricant d'outils de précision G-Elit (Altdorf) ou pour l'entreprise Aerolite Max Bucher AG spécialisée en équipement d'hélicoptères et d'avions, la polarisation thématique des parcs industriels a été un argument déterminant dans la décision de s'y implanter.





# Rapport financier.

|            |  |
|------------|--|
| <b>58</b>  | Aperçu des chiffres caractéristiques                                       |
| <b>59</b>  | Vue d'ensemble sur cinq ans  |
| <b>60</b>  | Compte de pertes et profits du groupe et autre résultat global             |
| <b>61</b>  | Bilan du groupe  |
| <b>62</b>  | Compte de flux de fonds  |
| <b>63</b>  | Tableau consolidé des fonds propres  |
| <b>64</b>  | Annexe aux comptes consolidés  |
| <b>101</b> | Rapport de l'organe de révision sur les comptes                            |
| <b>103</b> | Compte de pertes et profits  |
| <b>104</b> | Bilan avant utilisation du bénéfice  |
| <b>107</b> | Propositions d'utilisation du bénéfice au bilan                            |
| <b>108</b> | Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de RUAG Holding SA |

**Aperçu des chiffres caractéristiques**

| En mio. CHF  | 2011    | 2010    |
|--|---------|---------|
| Entrées de commandes   | 1 720   | 1 713   |
| Volume de commandes  | 1 480   | 1 653   |
| Chiffre d'affaires net   | 1 777   | 1 796   |
| Produit de l'exploitation  | 1 793   | 1 837   |
| Charges de matériel et prestations de tiers                              | (622)   | (648)   |
| Charges de personnel   | (810)   | (820)   |
| Autres charges d'exploitation  | (166)   | (174)   |
| EBITDA avant effets non récurrents <sup>1</sup>                          | 192     | 168     |
| EBITDA <sup>2</sup>  | 194     | 194     |
| EBITDA en % du résultat d'exploitation                                   | 10.8%   | 10.6%   |
| EBIT avant effets non récurrents <sup>1</sup>                            | 113     | 93      |
| EBIT <sup>3</sup>  | 110     | 98      |
| EBIT en % du résultat d'exploitation                                     | 6.1%    | 5.3%    |
| Bénéfice net   | 97      | 92      |
| Bénéfice net en % du résultat d'exploitation                             | 5.4%    | 5.0%    |
| Cash-flow sur résultat d'exploitation                                    | 127     | 130     |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement                       | (46)    | (50)    |
| Free cash-flow   | 81      | 80      |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement                         | (65)    | (78)    |
| Fonds propres avant participations minoritaires                          | 793     | 734     |
| Fonds propres en % du total du bilan                                     | 46.3%   | 41.3%   |
| Rendement des fonds propres <sup>4</sup>                                 | 12.7%   | 13.3%   |
| Amortissements <sup>5</sup>  | 84      | 90      |
| Goodwill impairment  | —       | 6       |
| Charges de recherche et de développement                                 | 140     | 190     |
| Charges de recherche et de développement en % du résultat d'exploitation | 7.8%    | 10.3%   |
| Chiffre d'affaires net en CHF par collaborateur                          | 229 639 | 233 563 |
| Valeur ajoutée en CHF par collaborateur                                  | 138 605 | 141 875 |
| Effectif du personnel à la fin décembre                                  | 7 739   | 7 719   |
| Effectif du personnel en moyenne annuelle                                | 7 739   | 7 689   |
| Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000)                      | 340 000 | 340 000 |
| Bénéfice par action nominative   | 285.07  | 269.26  |
| Dividende payé par action nominative <sup>6</sup>                        | 58.82   | 58.82   |
| Taux de distribution   | 20.6%   | 21.8%   |
| Valeur comptable par action nominative (en CHF)                          | 2 331   | 2 132   |

<sup>1</sup> Les effets non récurrents sont présentés dans l'annexe 4 des comptes du groupe.

<sup>2</sup> EBITDA = résultat avant intérêts, impôts, amortissements et goodwill impairment.

<sup>3</sup> EBIT = résultat avant intérêts et impôts.

<sup>4</sup> Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

<sup>5</sup> Amortissements d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles.

<sup>6</sup> Dividende prévisionnel 2011 d'après la proposition du conseil d'administration CHF 20 mio.

**Vue d'ensemble sur cinq ans**

| En mio. CHF  | 2011  | 2010  | 2009    | 2008  | 2007  |
|--|-------|-------|---------|-------|-------|
| Entrées de commandes   | 1 720 | 1 713 | 1 872   | 1 582 | 1 684 |
| Volume de commandes  | 1 480 | 1 653 | 1 783   | 1 508 | 1 394 |
| Chiffre d'affaires net   | 1 777 | 1 796 | 1 696   | 1 537 | 1 409 |
| EBIT <sup>1</sup>  | 110   | 98    | (113)   | 57    | 76    |
| EBIT en % du résultat d'exploitation                                     | 6.1%  | 5.3%  | (6.6%)  | 3.7%  | 5.4%  |
| Bénéfice net (perte nette)   | 97    | 92    | (107)   | 51    | 76    |
| Bénéfice net (perte nette) en % des recettes d'exploitation              | 5.4%  | 5.0%  | (6.2%)  | 3.2%  | 5.4%  |
| Cash-flow sur résultat d'exploitation                                    | 127   | 130   | 131     | 81    | 52    |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement                       | (46)  | (50)  | (230)   | (121) | (80)  |
| Free cash-flow   | 81    | 80    | (99)    | (40)  | (28)  |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement                         | (65)  | (78)  | 87      | 32    | 53    |
| Fonds propres avant participations minoritaires                          | 793   | 734   | 661     | 763   | 784   |
| Fonds propres en % du total du bilan                                     | 46.3% | 41.3% | 37.3%   | 48.1% | 54.5% |
| Rendement des fonds propres <sup>2</sup>                                 | 12.7% | 13.3% | (15.0%) | 6.6%  | 10.0% |
| Charges de recherche et de développement                                 | 140   | 190   | 149     | 123   | 85    |
| Charges de recherche et de développement en % du résultat d'exploitation | 7.8%  | 10.3% | 8.6%    | 7.9%  | 6.0%  |
| Effectif du personnel à la fin décembre                                  | 7 739 | 7 719 | 7 534   | 6 687 | 6 104 |
| Effectif du personnel en moyenne annuelle                                | 7 739 | 7 689 | 7 253   | 6 310 | 6 050 |

<sup>1</sup> EBIT = résultat avant intérêts et impôts.

<sup>2</sup> Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

**Compte de pertes et profits du groupe et autre résultat global**

| En mio. CHF  | Remarque      | 2011  | 2010  |
|--|---------------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires net                                     | 6             | 1 777 | 1 796 |
| Activations de prestations propres                         |               | 3     | 5     |
| Variation des stocks et travaux commencés                  |               | 13    | 36    |
| Performances d'exploitation                                |               | 1 793 | 1 837 |
| Charges de matériel et prestations de tiers                |               | (622) | (648) |
| Charges de personnel                                       | 7             | (810) | (820) |
| Autres charges d'exploitation                              | 8             | (166) | (174) |
| EBITDA <sup>1</sup>  |               | 194   | 194   |
| Amortissements   | 4, 18, 19, 20 | (84)  | (90)  |
| Goodwill impairment  | 4, 20         | —     | (6)   |
| EBIT <sup>2</sup>  |               | 110   | 98    |
| Produits financiers  | 10            | 4     | 1     |
| Charges financières  | 10            | (7)   | (15)  |
| Bénéfice de sociétés associées                             | 21            | 3     | 4     |
| Bénéfice avant impôts                                      |               | 110   | 88    |
| Impôts sur le résultat                                     | 11, 12        | (14)  | 4     |
| Bénéfice net   |               | 97    | 92    |
| <b>Autre résultat global</b>                               |               |       |       |
| Hedge accounting   |               | (10)  | 9     |
| Différences de conversion                                  |               | (9)   | (36)  |
| Effets fiscaux   |               | 1     | (0)   |
| Autre résultat global recyclable dans des exercices futurs |               | (18)  | (27)  |
| Résultat total   |               | 79    | 65    |
| Répartition de ces montants                                |               |       |       |
| Actionnaires de RUAG Holding SA                            |               | 97    | 92    |
| Actionnaires minoritaires                                  |               | 0     | (0)   |
| Bénéfice net   |               | 97    | 92    |
| Actionnaires de RUAG Holding SA                            |               | 79    | 65    |
| Actionnaires minoritaires                                  |               | 0     | (0)   |
| Résultat total   |               | 79    | 65    |

<sup>1</sup> EBITDA = résultat avant intérêts, impôts, amortissements et goodwill impairment.

<sup>2</sup> EBIT = résultat avant intérêts et impôts.

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

**Bilan du groupe**

| En mio. CHF   | Remarque | 2011         | 2010         |
|---|----------|--------------|--------------|
| Liquidités  | 13       | 86           | 70           |
| Actifs financiers à court terme                           | 14       | 10           | 17           |
| Créances et acomptes                                      | 15       | 284          | 338          |
| Créances fiscales   |          | 5            | 2            |
| Actifs de régularisation                                  |          | 10           | 11           |
| Stocks et travaux commencés                               | 16, 17   | 558          | 535          |
| Actifs circulants   |          | 953          | 972          |
| Immobilisations corporelles                               | 18       | 445          | 461          |
| Immeubles de rendement                                    | 19       | 80           | 83           |
| Immobilisations incorporelles                             | 20       | 79           | 97           |
| Goodwill  | 20       | 78           | 78           |
| Sociétés associées  | 21       | 41           | 39           |
| Actifs financiers à long terme                            | 14       | 4            | 3            |
| Impôts différés actifs                                    | 12       | 22           | 42           |
| Actif immobilisé  |          | 748          | 804          |
| Actifs détenus à des fins de vente                        | 5        | 10           | —            |
| <b>Actifs</b>   |          | <b>1 710</b> | <b>1 776</b> |
| Engagements financiers à court terme                      | 22       | 56           | 49           |
| Autres engagements à court terme                          | 23       | 34           | 39           |
| Engagements de fournisseurs et acomptes                   | 24       | 309          | 378          |
| Dettes fiscales   |          | 3            | 10           |
| Passifs de régularisation                                 |          | 183          | 165          |
| Provisions à court terme                                  | 26       | 92           | 103          |
| Fonds de tiers à court terme                              |          | 677          | 744          |
| Engagements financiers à long terme                       | 22       | 83           | 123          |
| Autres engagements à long terme                           | 25       | 2            | 3            |
| Engagements de prévoyance                                 | 37       | 42           | 46           |
| Provisions à long terme                                   | 26       | 58           | 62           |
| Impôts différés passifs                                   | 12       | 54           | 63           |
| Fonds de tiers à long terme                               |          | 239          | 297          |
| Capital-actions   | 31       | 340          | 340          |
| Agio payé   |          | 10           | 10           |
| Réserves pour bénéfice                                    |          | 508          | 431          |
| Autres réserves   |          | (3)          | 7            |
| Différences de conversion                                 |          | (62)         | (53)         |
| Fonds propres avant participations minoritaires           |          | 793          | 734          |
| Participations minoritaires                               |          | 1            | 1            |
| Total des fonds propres après participations minoritaires |          | 794          | 735          |
| <b>Passifs</b>  |          | <b>1 710</b> | <b>1 776</b> |

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

**Compte de flux de fonds**

| En mio. CHF   | Remarque      | 2011 | 2010 |
|---|---------------|------|------|
| Bénéfice net  |               | 97   | 92   |
| Amortissements  | 4, 18, 19, 20 | 84   | 90   |
| Goodwill impairment   | 4, 20         | —    | 6    |
| Variations de provisions à long terme et d'impôts différés                |               | 22   | 7    |
| Mise à contribution de provisions à long terme                            |               | (12) | (4)  |
| Part au résultat de sociétés associées                                    | 21            | (3)  | (4)  |
| Autres positions sans influence sur les dépenses                          |               | 5    | (3)  |
| Variations actifs circulants nets (ACN) <sup>1</sup>                      |               | (53) | (54) |
| Correction du produit d'aliénation d'actifs immobilisés                   |               | (13) | (11) |
| Effet des monnaies étrangères Prêts                                       |               | 0    | 5    |
| Produits financiers encaissés   |               | (3)  | (1)  |
| Charges financières payées  |               | 4    | 7    |
| Cash-flow provenant de l'exploitation <sup>2</sup>                        |               | 127  | 130  |
| Investissements dans des immobilisations corporelles mobiles <sup>3</sup> | 18            | (33) | (62) |
| Investissements dans des immobilisations corporelles immobiles            | 18, 19        | (26) | (8)  |
| Investissements dans des immobilisations incorporelles                    | 20            | (0)  | (1)  |
| Investissements participations  | 5             | (2)  | (3)  |
| Désinvestissements dans des immobilisations corporelles mobiles           |               | 3    | 4    |
| Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immobiles         |               | 12   | 20   |
| Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles                 |               | 0    | 0    |
| Désinvestissements participations   |               | —    | —    |
| Dividendes perçus sur des participations Equity                           | 21            | 1    | 1    |
| Dividendes perçus sur des participations non consolidées                  |               | 0    | 0    |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement                        |               | (46) | (50) |
| Free cash-flow  |               | 81   | 80   |
| Augmentation (réduction) nette de capital                                 |               | —    | 0    |
| Augmentation des actifs financiers tiers                                  |               | (1)  | (0)  |
| Diminution des actifs financiers tiers                                    |               | 0    | 0    |
| Augmentation des engagements financiers tiers                             |               | 0    | (0)  |
| Diminution des engagements financiers tiers                               |               | (44) | (71) |
| Versement pour financial leasing  |               | (0)  | (1)  |
| Produits financiers encaissés   |               | 3    | 1    |
| Charges financières payées  |               | (4)  | (7)  |
| Dividendes à des actionnaires   |               | (20) | (0)  |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement                          |               | (65) | (78) |
| Différences de conversion sur liquidités et équivalents de trésorerie     |               | (0)  | (2)  |
| Acquisitions (aliénations) de liquidités et d'équivalents de trésorerie   | 5             | —    | —    |
| Variation de liquidités   |               | 16   | 1    |
| Liquidités et équivalents de trésorerie en début de période               |               | 70   | 69   |
| Liquidités et équivalents de trésorerie en fin de période                 |               | 86   | 70   |

<sup>1</sup> Sans les actifs financiers à court terme, les engagements financiers à court terme et les autres engagements à long terme.

<sup>2</sup> Y compris les impôts sur le résultat de CHF 2 mio. versés pendant l'exercice sous revue (CHF 10 mio. lors de l'exercice précédent).

<sup>3</sup> Pour les contrats de leasing, ce sont les paiements effectifs qui sont pris en considération.

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

## Tableau consolidé des fonds propres

| En mio. CHF   | Capital-<br>actions | Agio payé | Réserves pour<br>bénéfices <sup>1</sup> | Autres<br>réserves | Différences de<br>conversion | Minoritaires | Total<br>fonds propres |
|---|---------------------|-----------|---|--------------------|------------------------------|--------------|------------------------|
| Valeur au bilan au 31 décembre 2009                                   | 340                 | 10        | 330                                     | (2)                | (18)                         | 1            | 662                    |
| Retraitement <sup>1</sup>   | —                   | —         | 9                                       | —                  | —                            | —            | 9                      |
| Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2010                       | 340                 | 10        | 340                                     | (2)                | (18)                         | 1            | 671                    |
| Bénéfice net  | —                   | —         | 92                                      | —                  | —                            | 0            | 92                     |
| Autre résultat global   | —                   | —         | (0)                                     | 9                  | (36)                         | (0)          | (27)                   |
| Total du résultat saisi 2010  | —                   | —         | 92                                      | 9                  | (36)                         | 0            | 65                     |
| Distributions de bénéfices<br>sur résultat de l'exercice précédent    | —                   | —         | —                                       | —                  | —                            | —            | —                      |
| Aliénation de participations minoritaires                             | —                   | —         | —                                       | —                  | —                            | —            | —                      |
| Participations minoritaires provenant<br>de la consolidation initiale | —                   | —         | —                                       | —                  | —                            | —            | —                      |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2010                                   | 340                 | 10        | 431                                     | 7                  | (53)                         | 1            | 735                    |
| Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2011                       | 340                 | 10        | 431                                     | 7                  | (53)                         | 1            | 735                    |
| Bénéfice net  | —                   | —         | 97                                      | —                  | —                            | 0            | 97                     |
| Autre résultat global   | —                   | —         | —                                       | (9)                | (9)                          | —            | (18)                   |
| Total du résultat saisi 2011  | —                   | —         | 97                                      | (9)                | (9)                          | 0            | 79                     |
| Distributions de bénéfices<br>sur résultat de l'exercice précédent    | —                   | —         | (20)                                    | —                  | —                            | —            | (20)                   |
| Aliénation de participations minoritaires                             | —                   | —         | —                                       | —                  | —                            | —            | —                      |
| Participations minoritaires provenant<br>de la consolidation initiale | —                   | —         | —                                       | —                  | —                            | —            | —                      |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2011                                   | 340                 | 10        | 508                                     | (3)                | (62)                         | 1            | 794                    |

<sup>1</sup> Une révision de la durée de service des collaborateurs a entraîné une correction de la provision pour primes de fidélité. L'impact de cette correction s'élève à CHF 9 mio., après déduction de CHF 2 mio. d'impôts. Pour de plus amples informations, voir annexe 26 «Provisions».

En 2011, CHF 20 mio. de dividendes sur le résultat de 2010 ont été distribués à l'actionnaire. Ceci correspond à un dividende de CHF 58.82 par action. Aucun dividende n'a été versé en 2010.

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

**Ce rapport financier est une traduction du document original rédigé en allemand. En cas de divergence, la version allemande fait foi.**

## 1 Activités commerciales et relations avec la Confédération suisse

RUAG Holding SA est une société anonyme suisse ayant son siège à Berne; elle appartient à 100% à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après: RUAG) sont liées à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété. En mai 2011, le Conseil fédéral a adopté la nouvelle stratégie de propriétaire des entreprises d'armement de la Confédération pour la période allant de 2011 à 2014. Le Conseil fédéral a entre autres inscrit dans cette stratégie que RUAG doit axer ses activités sur les armements et les technologies importants pour la défense nationale, notamment sur les technologies relatives aux systèmes.

**Relations avec la Confédération suisse** La Confédération est actionnaire unique de RUAG Holding SA. Il est prévu dans la Loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) que la cession à des tiers de la majorité du capital ou des voix de la Confédération requiert l'assentiment de l'assemblée fédérale. La Confédération étant actionnaire unique, elle contrôle toutes les décisions de l'assemblée générale, y compris la désignation des membres du conseil d'administration, leur indemnisation et les décisions relatives aux dividendes.

**Transactions avec la Confédération** RUAG fournit des prestations d'entretien et produit des armements pour le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et perçoit des prestations de services de ce même Département. Le DDPS est le plus gros client de RUAG. Le DDPS procède aux acquisitions de biens et de services dans le domaine de l'armement sur la base de contrats de droit privé. La procédure d'adjudication des commandes est régie par les prescriptions en vigueur de la Confédération pour les marchés publics. Ces prescriptions s'appliquent de manière identique pour tous les fournisseurs de biens et de services. Le principe fondamental est celui de la concurrence.

## 2 Principes importants de présentation des comptes

### 2.1 Base de la présentation

Les comptes du groupe RUAG ont été établis en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS), de l'International Accounting Standards Board (IASB) et sur les interprétations de l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ainsi que dans le respect des dispositions de la législation suisse. Les comptes du groupe sont présentés en francs suisses (CHF). Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses.

### 2.2 Nouveautés et modifications concernant les prescriptions pour la tenue des comptes

Modifications des normes et interprétations IFRS à appliquer pour la première fois dans l'exercice:

- IAS 24 (amendée) «Information relative aux parties liées» inclut des modifications à la définition d'une partie liée (entité ou personne) et simplifie les prescriptions de publication de parties liées à des administrations publiques. L'application de cette norme amendée n'a aucune influence sur le rapport de RUAG.
- IFRIC 14 (amendée) «Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction»:

cet amendement concerne les cas d'entreprises soumises à des exigences de financement minimum qu'elles remplissent en effectuant des versements de cotisations anticipés. Ce changement permet de comptabiliser à l'actif l'avantage retiré de ces paiements anticipés. L'application de cette interprétation amendée n'a aucune influence sur le rapport de RUAG.

Modifications de normes et interprétations IFRS ne devant pas encore être obligatoirement appliquées mais que RUAG applique de manière anticipée:

- IAS 1 (amendée) «Présentation des états financiers» (valable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2012) prescrit de ne plus présenter séparément le résultat de la période et les autres éléments du résultat global. De plus, les positions des autres éléments du résultat global doivent ensuite être regroupées si elles ont la possibilité d'être recyclées ultérieurement dans les comptes annuels. RUAG applique cette norme amendée de manière anticipée dans ses comptes au 31 décembre 2011.

Amendements des normes et interprétations IFRS ne devant pas encore être obligatoirement appliquées. Les normes et interprétations IFRS suivantes publiées jusque fin 2011 doivent être appliquées à partir de l'exercice 2012 ou ultérieurement:

- IAS 19 (amendée) «Avantages du personnel» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) contient des modifications concernant la comptabilisation et la valorisation des engagements de prévoyance et des charges de prévoyance. RUAG appliquant actuellement la méthode dite du corridor, la norme amendée entraîne d'importants changements par rapport à la présentation actuelle. Sur la base de la situation au 31 décembre 2011 (annexe 37, «Prévoyance professionnelle»), RUAG s'attend aux modifications suivantes dans les comptes annuels consolidés (sans tenir compte des effets fiscaux):

| En mio. CHF   | IAS 19 | IAS 19<br>(amendée) |
|---|--------|---------------------|
| Engagements de prévoyance   |        |                     |
| Engagements de prévoyance plans de prévoyance couverts par des fonds (Suisse) | —      | 47                  |
| Total engagements de prévoyance   | 42     | 48                  |
| Charges de prévoyance   |        |                     |
| Coût des services rendus au cours de l'exercice                               | 49     | 49                  |
| Intérêts sur les engagements de prévoyance                                    | 54     | —                   |
| Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux                           | (60)   | —                   |
| Saisie bénéficiaire (perte) selon IAS 19.58 <sup>1</sup>                      | 0      | —                   |
| Réductions <sup>1</sup>   | (14)   | (89)                |
| Taux d'intérêt engagement net –   |        |                     |
| Taux d'escompte 2.5%  | —      | 5                   |

<sup>1</sup> Les effets des bénéfices et des pertes actuariels sont comptabilisés dans Autre résultat global.

- IFRS 10 «États financiers consolidés» (en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) remplace IAS 27 «États financiers consolidés et individuels» ainsi que SIC 12 «Consolidation – Entités ad hoc». La nouvelle norme contient notamment des dispositions détaillées concernant l'obligation de consolidation des sociétés. RUAG ne s'attend à aucun changement de son périmètre de consolidation, ni donc à aucune influence sur son rapport par suite de l'application de cette norme.
- IFRS 11 «Partenariats» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) remplace IAS 31 «Participations dans des coentreprises». La nouvelle norme



défini comment traiter les coentreprises incluses dans les comptes annuels et interdit notamment l'application de la méthode de la consolidation proportionnelle. RUAG ne détient actuellement aucune participation significative dans une coentreprise et ne s'attend donc à aucune influence sur son rapport par suite de l'application de cette norme.

- IFRS 12 «Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) contient des dispositions complémentaires concernant la divulgation d'informations liées aux participations dans d'autres sociétés et à l'influence de participations tierces. RUAG intégrera les nouvelles obligations de divulgation dans son rapport d'activités au 31 décembre 2013.
- IFRS 13 «Évaluation de la juste valeur» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) établit désormais dans une norme les dispositions relatives à l'évaluation des justes valeurs à fournir. RUAG ne s'attend à aucune influence importante de l'application de cette norme amendée sur le rapport.
- IFRS 7 (amendée) «Instruments financiers: informations à fournir» (valable à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011) comprend des modifications relatives à la publicité d'instruments financiers soldés. RUAG appliquera les nouvelles obligations de publicité dans son rapport au 31 décembre 2012.
- IFRS 9 «Instruments financiers» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013): IFRS 9 remplace l'actuelle IAS 39 «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation» et contient des modifications concernant les prescriptions de comptabilisation et de valorisation des instruments financiers. RUAG contrôlera son rapport à la lumière de la mise en application de cette nouvelle norme.
- IAS 12 (amendée) «Impôt sur le résultat» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012) contient des modifications relatives aux impôts différés liés aux immeubles de rendement évalués à la fair value. RUAG ne s'attend à aucune influence de l'application de cette norme amendée sur le rapport.

### 2.3 Utilisation d'indicateurs tels que l'EBITDA, l'EBIT, le cash-flow disponible et l'endettement net

La société considère que l'EBITDA, l'EBIT, le cash-flow disponible et l'endettement net sont des indicateurs importants, essentiels pour RUAG. L'EBITDA, l'EBIT, le cash-flow disponible et l'endettement net ne sont toutefois pas des indicateurs de la performance de l'entreprise ou des liquidités selon IFRS, leur définition n'étant pas uniforme. Par conséquent, l'EBITDA, l'EBIT, le cash-flow disponible et l'endettement net publiés ne sont pas nécessairement comparables avec des indicateurs du même nom provenant d'autres entreprises.

### 2.4 Principes de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG s'étendent à toutes les filiales qu'elle contrôle directement ou indirectement par une majorité de voix ou d'une autre manière. La remarque 39 donne une vue d'ensemble de toutes les filiales et sociétés associées importantes.

La consolidation du capital est effectuée selon la «purchase method». Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur entier aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et aux résultats sont inscrites séparément.

Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; dès la date de leur vente, elles sont exclues des comptes consolidés.

Toutes les créances, engagements, charges et produits internes au groupe ainsi que les bénéfices intermédiaires non réalisés sont éliminés lors de la consolidation.

L'exercice comptable annuel de toutes les filiales s'achève au 31 décembre.

Les participations où, sans les contrôler, RUAG exerce une influence déterminante (généralement en disposant directement ou indirectement de 20 à 50% des droits de vote) sont portées au bilan selon la méthode de la mise en équivalence (equity method). La première comptabilisation lors de l'acquisition s'effectue au prix d'achat, ou à la juste valeur en cas de goodwill négatif. Pour les exercices postérieurs à l'acquisition, cette valeur est adaptée à la part de RUAG aux fonds acquis en sus, respectivement aux pertes subies.

Les soldes importants d'avoirs et les transactions avec les participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (equity method) sont enregistrés séparément sous «Sociétés associées».

Les participations où RUAG n'exerce pas d'influence déterminante (parce qu'elle dispose directement ou indirectement de moins de 20% droits de vote) sont portées au bilan à la valeur de marché; elles figurent sous le poste «Actifs financiers à long terme».

### 2.5 Devises étrangères

Les comptes annuels consolidés du groupe RUAG sont présentés en francs suisses (CHF).

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours du change en vigueur au moment où elles sont effectuées. Les créances et engagements en monnaies étrangères sont convertis au cours du change en vigueur à la date du bilan. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées de manière à ce qu'elles agissent sur le résultat.

Les différences entre les périodes sous revue provenant de la conversion des fonds propres et de transactions à long terme de financements internes au groupe en rapport avec les investissements nets dans des filiales étrangères et les bénéfices retenus, ainsi qu'avec d'autres postes concernant les fonds propres, sont attribuées immédiatement aux différences de conversion cumulées dans les fonds propres.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs de filiales et de sociétés associées figurant au bilan en raison de la méthode de la mise en équivalence (equity method) sont convertis en francs suisses au cours du change en vigueur à la date du bilan, si leur monnaie fonctionnelle n'est pas le franc suisse. Le compte de pertes et profits, le compte de flux de fonds et autres postes de mouvements sont convertis au cours du change moyen de la période sous revue. Les écarts qui résultent de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont comptabilisés dans «Autre résultat global» et figurent par ailleurs dans les fonds propres consolidés comme différences cumulatives de conversion. Lors d'une vente d'une filiale ou d'une société associée étrangères, les écarts cumulés de conversion sont enregistrés dans le compte de pertes et profits en tant qu'éléments du bénéfice ou de la perte dus à la vente.

Pour les années d'évaluation, les principaux taux de conversion de devises pour les comptes annuels consolidés se sont élevés à:

## Cours du change

| Monnaie           |     | Moyenne annuelle 2011 | Cours en fin d'année 2011 | Moyenne annuelle 2010 | Cours en fin d'année 2010 |
|-------------------|-----|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Euro              | EUR | 1.23                  | 1.22                      | 1.38                  | 1.25                      |
| Couronne suédoise | SEK | 13.68                 | 13.64                     | 14.47                 | 13.95                     |
| Dollar américain  | USD | 0.89                  | 0.94                      | 1.04                  | 0.94                      |
| Livre sterling    | GBP | 1.42                  | 1.46                      | 1.61                  | 1.45                      |
| Forint hongrois   | HUF | 0.44                  | 0.39                      | 0.50                  | 0.45                      |

### 2.6 Liquidités

Les liquidités comprennent les avoirs en caisse, sur compte de chèques postaux, et les avoirs à vue auprès de banques. Elles incluent, en outre, les placements à terme auprès d'instituts financiers, ainsi que les placements à court terme sur le marché des capitaux si leur durée initiale est de trois mois au plus. Les liquidités figurent au bilan à leur valeur nominale.

### 2.7 Actifs financiers à court terme

Les actifs financiers à court terme comprennent des placements à terme auprès d'instituts financiers ainsi que des placements à court terme sur le marché des capitaux si leur durée initiale est de plus de trois mois mais ne dépasse pas le maximum de douze mois (valeur nominale), la contrevaletur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (fair value) et les prêts.

### 2.8 Créances et acomptes

Les créances résultant de livraisons et de prestations sont évaluées au montant initial de facture (frais d'acquisition maintenus), sous déduction d'un correctif pour les créances présentant un risque d'impayé; ce correctif est déterminé sur la base d'une analyse des créances non encore acquittées à la date du bilan. Les créances jugées non recouvrables grèvent le poste «Autres charges d'exploitation» du compte de pertes et profits.

### 2.9 Stocks et travaux commencés

Les stocks sont valorisés au coût d'acquisition ou de fabrication, ou à leur valeur nette d'aliénation, si ce dernier montant est plus bas. Les coûts de fabrication comprennent tous les frais de production, y compris les participations à des frais de production en commun. Grâce à l'application de correctifs jugés adéquats au vu des critères admis en gestion d'entreprise, il est tenu compte de tous les risques reconnaissables de pertes sur des travaux en cours. Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré ou des coûts standard. Les coûts standard font l'objet d'une surveillance régulière et, en cas de forts écarts, sont adaptés aux conditions nouvelles. Des corrections de valeurs sont effectuées pour les stocks difficilement vendables et pour les stocks avec faible roulement. Les stocks invendables sont intégralement amortis.

Les commandes à longs délais de fabrication sont évaluées d'après la méthode du «percentage of completion». Si les conditions posées à cet égard sont remplies, les créances et les chiffres d'affaires sont pris en compte en fonction du degré de réalisation de la commande. Sont considérées comme des commandes à longs délais de fabrication (long term construction contracts) celles dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes sous revue, ceci entre le moment de la passation de la commande et celui où son exécution est, pour l'essentiel, terminée.

Le degré de réalisation résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost»). Quel que soit le degré de réalisation de telles commandes, les pertes sur commandes à longs délais de fabrication

sont immédiatement enregistrées pour leur totalité dans les comptes de l'exercice où elles deviennent reconnaissables. Les coûts afférents à des commandes avec longs délais de fabrication et les bénéfices fractionnés sur de telles commandes sont, lorsqu'ils sont chiffrés d'après la méthode du «percentage of completion», inscrits au poste «Productions en cours de réalisation (percentage of completion)», en tant que parties intégrantes des stocks et des travaux commencés. Ils sont évalués à un montant correspondant au coût de leur fabrication, plus un pourcentage de bénéfice correspondant au degré de réalisation.

Dans le segment Space, le degré de réalisation est déterminé selon la méthode «Milestone». Des étapes sont fixées dans les projets sur la base des contrats conclus individuellement avec les clients; les prestations sont facturées aux clients aux dates de ces étapes, et il en découle des chiffres d'affaires et des bénéfices proportionnels. Lorsque les conditions d'application de la méthode du «percentage of completion» ne se vérifient pas, l'évaluation s'opère selon la méthode du «completed contract». D'après celle-ci, la comptabilisation d'une recette n'est, en général, admissible que s'il y a eu transfert des risques et si la prestation a été effectuée. La comptabilisation des produits non encore terminés et des prestations en cours d'exécution se fait sous la rubrique «Stocks et travaux commencés».

Les chiffres d'affaires des prestations fournies sont saisis dans le compte de pertes et profits sur la base du niveau d'exécution à la date de référence du bilan.

### 2.10 Immobilisations corporelles, immeubles de rendement et immobilisations incorporelles à durée d'utilisation limitée

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont portées au bilan à leurs coûts d'acquisition, réduits du total des amortissements linéaires. Les frais de maintenance et de réparation sont inscrits comme charges. Les rénovations importantes et les dépenses entraînant une augmentation de la valeur du bien sont activées sous le poste «Immobilisations corporelles» et sont amorties en fonction de la durée prévue de leur longévité économique. L'évaluation de terrains s'effectue au coût d'acquisition.

Les durées de longévité économique ci-après sont applicables chez RUAG:

|                                   | Longévité en années |
|-----------------------------------|---------------------|
| Immeubles d'exploitation          | 20 à 60             |
| Installations techniques/machines | 5 à 12              |
| Mobilier                          | 10                  |
| Véhicules                         | 5 à 10              |
| Informatique                      | 3 à 5               |
| Immobilisations incorporelles     | 1 à 10              |

### 2.11 Immeubles de rendement

Les immeubles de rendement sont portés au bilan à leurs coûts d'acquisition, déduits du total des amortissements linéaires. Les frais de réparation et de maintenance sont inscrits comme charges. Les

rénovations importantes et autres dépenses entraînant une plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. Les immeubles de rendement sont amortis sur une durée d'utilisation de 40 à 60 ans, à l'exception de terrains, qui ne peuvent être amortis.

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. La valeur de marché des immeubles n'est établie que pour la comptabilisation et repose sur les indemnités de location capitalisées. Il a été renoncé à une appréciation du marché par un expert pendant la période sous revue.

## 2.12 Leasing

Les immobilisations corporelles en leasing pour lesquelles RUAG assume pour l'essentiel tous les profits et les risques liés à la propriété sont activées à la plus basse des valeurs suivantes: valeur marchande de l'installation en leasing et valeur actuelle des paiements minimaux de leasing au début du contrat. Par conséquent, la valeur actuelle nette des redevances de leasing dues en vertu de contrats non résiliables doit figurer au passif en tant qu'engagement résultant de leasing financier. Les immobilisations en leasing financier sont amorties soit en fonction de la durée de longévité économique estimée, soit sur la durée du leasing si elle est plus courte. Toute autre transaction de leasing est considérée comme relation de leasing opérationnel.

## 2.13 Valeurs patrimoniales immatérielles et goodwill

Les sociétés acquises sont consolidées selon la méthode de l'achat (purchase). Les charges d'une acquisition sont déterminées comme somme de la valeur marchande à payer pour les valeurs patrimoniales achetées au vendeur et des engagements pris ou repris au moment de la transaction, à laquelle s'ajoutent les coûts directement imputables.

Les valeurs patrimoniales, les engagements et les engagements éventuels identifiables acquis sont inscrits au bilan à la valeur à régler au moment de l'acquisition, indépendamment de l'importance des participations minoritaires. Les coûts de l'acquisition dépassant la part du groupe à la valeur à régler du patrimoine identifiable sont inscrits au bilan comme goodwill. Les sociétés acquises ou vendues pendant l'exercice sont incluses dans les comptes du groupe à partir de la date de l'acquisition, respectivement jusqu'à la date de la vente.

## 2.14 Dépréciations

**Dépréciations (impairment) du goodwill** Aux fins d'examen de la valeur, le goodwill est réparti en unités génératrices de trésorerie (cash generating units). L'examen de la valeur est effectué au quatrième trimestre après la clôture de la planification d'entreprise. Si, en cours d'année, des signes laissent supposer une dépréciation, l'unité génératrice de trésorerie est soumise antérieurement à un examen de la valeur. Si la valeur recouvrable (recoverable amount) de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation de la valeur comptable est comptabilisée. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur déduction faite des charges d'aliénation (fair value less costs to sell) et la valeur d'utilisation (value in use). Une dépréciation enregistrée pour le goodwill ne peut pas être reprise dans les périodes suivantes.

**Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles** La valeur des immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles est toujours réexaminée lorsqu'une surestimation des valeurs comptables semble possible au vu d'un changement de circonstances ou d'événements donnés.

En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, le groupe détermine la valeur de marché de laquelle sont déduites les éventuelles charges d'aliénation sur la base des flux de capitaux attendus à la suite de la mise en valeur et de l'utilisation finale. Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée des valeurs entre la juste valeur (fair value), déduction faite des charges d'aliénation, et la valeur d'utilisation, une dépréciation est comptabilisée comme charge à concurrence de la différence. Pour calculer la dépréciation, les valeurs patrimoniales sont regroupées au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être identifiées. L'estimation des flux financiers futurs escomptés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux financiers effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

## 2.15 Coûts de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas inscrits à l'actif mais comptabilisés comme charge à la date à laquelle ils sont occasionnés. Le groupe examine au cas par cas l'activation des coûts de développement; à cet effet, il fait l'appréciation des risques inhérents aux nouveaux produits et à leur développement en fonction de l'incertitude quant à l'étendue de l'utilité future et du moment des retours sur investissements. Les contributions de tiers issues du développement des commandes sont comptabilisées comme chiffre d'affaires et attribuées à la période à laquelle correspondent les frais de développement concomitants.

## 2.16 Provisions

Des provisions sont constituées lorsque, en raison d'un événement se situant dans le passé,

- a) RUAG assume un engagement actuel,
- b) l'exécution de cette obligation rend vraisemblablement nécessaire l'emploi de ressources présentant une utilité économique et
- c) lorsqu'il est possible d'évaluer de manière fiable l'importance de cet engagement.

**Provisions pour restructuration** Les coûts liés à des programmes de réduction de l'effectif du personnel sont enregistrés de manière à influencer les charges si la direction de l'entreprise a décidé un plan à cet effet, lequel aura vraisemblablement pour conséquence une obligation dont le montant peut être estimé de manière fiable. Les conditions applicables et le nombre des collaborateurs concernés doivent être fixés et les collaborateurs ou leurs représentants doivent être informés des plans de réduction de personnel.

**Provisions pour pertes sur commandes** Les pertes sur commandes sont immédiatement prises en compte dans leur entier lors de l'exercice où elles deviennent reconnaissables.

**Provisions pour garanties** Les provisions pour garanties sont constituées selon les principes de la gestion d'entreprise. Ces provisions se basent à la fois sur les prestations effectuées dans le passé et sur les contrats en cours.

**Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires** Les droits des collaborateurs provenant des avoirs de vacances et d'heures supplémentaires sont comptabilisés et font l'objet d'une délimitation à la date du bilan.

## 2.17 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

La méthode du «projected unit credit» est utilisée à l'échelle de l'ensemble du groupe; cette méthode prend en considération les

années de service fournies par les employés jusqu'à la date déterminante pour l'estimation, ainsi que l'évolution des salaires.

Les collaborateurs de RUAG sont majoritairement assurés via des plans de prévoyance reposant sur le principe de la primauté des prestations au sens de la norme IAS 19. Pour ses collaborateurs en Suisse, RUAG verse des cotisations à l'institution de prévoyance constituée selon le principe suisse de la primauté des cotisations PRÉVOYANCE RUAG. Cette institution couvre, conformément aux dispositions légales, les risques de vieillesse, décès et invalidité. Les charges et les engagements résultant du plan de prévoyance sont évalués d'après des principes de technique actuarielle, comme le veut la méthode du «projected unit credit». À cet égard, on prend en considération les années de service accomplies par les collaborateurs jusqu'à la date déterminante pour l'estimation et l'on arrête des hypothèses relatives à l'évolution ultérieure des salaires.

Les charges de prévoyance annuelles sont calculées selon la technique actuarielle. La dernière appréciation actuarielle a été réalisée sur la base des données du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Les prestations de prévoyance en cours sont saisies dans la période comptable durant laquelle elles naissent. Les conséquences de changements apportés aux hypothèses de technique actuarielle sur le nombre présumé d'années de service encore à fournir en moyenne par les assurés sont prises en considération dans la même mesure pour le compte de pertes et profits. Les gains et pertes actuariels, à comptabiliser proportionnellement, correspondent aux gains et pertes cumulés non comptabilisés à la fin de l'exercice précédent, et qui dépassaient le plus élevé des montants suivants: 10% de la valeur actuelle qu'avaient à ce moment-là (avant déduction de la fortune du plan de prévoyance) les engagements basés sur le principe de la primauté des prestations, et 10% de la valeur actuelle qu'avait à cette époque la fortune du plan de prévoyance. Les améliorations rétroactives de prestations (past service cost) par des changements du plan sont comptabilisées linéairement comme charges pour la durée moyenne précédant le moment où elles deviennent définitives (vesting period). Si des expectatives deviennent d'emblée définitivement acquises, la charge correspondante doit être immédiatement comptabilisée.

RUAG verse des cotisations à diverses institutions de prévoyance pour des filiales à l'étranger (essentiellement en Allemagne et en Suède).

### 2.18 Autres prestations à des employés échues à long terme

Les autres prestations à des employés échues à long terme se composent des anniversaires de service pour longue durée de travail dans l'entreprise. Elles sont déterminées selon la méthode du «projected unit credit» et incluses dans le poste «Provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires».

### 2.19 Impôts sur le résultat / impôts différés

Les impôts sur le rendement font l'objet d'une délimitation correspondant à la période. Les impôts différés sont constitués conformément à la méthode des engagements orientée au bilan, dite «comprehensive liability method». Dans cette méthode, le calcul est effectué sur la base des différences temporaires entre l'approche fiscale et l'approche pour l'inscription au bilan d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement, déterminante pour la consolidation, sauf si une telle différence temporaire concerne des participations à des filiales ou des entreprises associées pour lesquelles il est possible de prendre influence sur l'échéance desdites participations, et s'il est vraisemblable que ces participations n'arriveront pas prochainement à échéance. De plus, si aucune participation aux bénéfices n'est prévue, les impôts à la source et les autres

impôts sur des versements ultérieurs possibles ne sont pas pris en considération, les bénéficiaires étant généralement réinvestis. Les créances et les dettes impôts différés du groupe, calculées sur la base des dispositions fiscales locales, sont contenues dans l'actif immobilisé (impôts différés actifs) et dans les engagements à long terme (impôts différés passifs). Leurs variations en cours d'année sont saisies dans le compte de pertes et profits, ou dans les fonds propres si elles concernent une position de ces derniers. Les créances impôts différés provenant de pertes fiscalement déductibles d'un exercice sont prises en compte dans la mesure où il est vraisemblable de pouvoir les utiliser pour compenser des bénéficiaires futurs. Les taux d'imposition tiennent compte des taux effectifs attendus pour les différentes entités juridiques.

### 2.20 Chiffre d'affaires net

Le chiffre d'affaires net englobe la juste valeur de la contrepartie perçue provenant de la vente de biens et de la fourniture de prestations par RUAG dans le cadre de ses activités ordinaires. Le montant est indiqué après déduction de la taxe sur la valeur ajoutée, des réductions de prix, des rabais et des escomptes, sans prise en compte des chiffres d'affaires internes au groupe.

RUAG réalise ses chiffres d'affaires lorsque les montants peuvent être déterminés de manière fiable, lorsque de futurs cash-flows sont probables, et lorsque les critères spécifiques mentionnés ci-dessous sont respectés.

Définitions spécifiques à RUAG: au sein de RUAG, le chiffre d'affaires net de la période est défini comme le total du «chiffre d'affaires facturé» et de la «variation du pourcentage of completion». Le «chiffre d'affaires facturé» comprend les factures et factures partielles pour des prestations déjà fournies de la période tandis que la «variation du pourcentage of completion» inclut les autres prestations fournies de la période.

**Vente de biens** Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens est pris en compte à la date de la livraison, respectivement de la fourniture de la prestation, c'est-à-dire au moment du transfert au client des chances et des risques déterminants.

**Fourniture de prestations de services** Le chiffre d'affaires provenant de la fourniture de prestations de services est déterminé soit sur la base du temps et du matériel, soit en fonction d'un contrat à prix fixe.

Le chiffre d'affaires réalisé sur la base du temps et du matériel, typique dans le cadre des conventions de prestations de maintenance conclues avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), est calculé en fonction de tarifs horaires convenus par contrat et à partir des coûts directs.

Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de contrats prévoyant des prix fixes est réalisé selon la méthode du «pourcentage of completion» (POC) en fonction du taux d'achèvement du travail, pour autant que les coûts attendus jusqu'à l'achèvement du mandat et le degré d'achèvement à la date de clôture du bilan puissent être déterminés de manière fiable et que les coûts imputables au contrat puissent être déterminés avec certitude et fiabilité.

S'il n'est pas possible d'estimer avec fiabilité le résultat d'un mandat de fabrication, les recettes ne sont saisies qu'à la hauteur des coûts d'exécution du mandat qu'il est vraisemblablement possible de déterminer, tandis que les coûts imputables au mandat sont saisis sous les charges pour la même période.

**Autres recettes** Les autres recettes de RUAG, comme les produits de baux et les recettes d'intérêts, sont saisies au prorata temporis; les recettes sur dividende le sont au moment de la naissance du droit au versement.

### 2.21 Acomptes perçus

Les acomptes font l'objet d'une délimitation et sont ensuite activés au moment de la fourniture des prestations auxquelles ils correspondent.

### 2.22 Rapport sur les segments

La détermination des segments opérationnels devant faire l'objet d'un rapport repose sur le modèle de management. Le rapport externe par segment est ensuite établi sur la base de la structure d'organisation et de management interne au groupe, ainsi que du rapport financier interne à la direction opérationnelle de RUAG (Chief Operating Decision Maker, CODM). Le CODM de RUAG est l'Executive Chairman. Le rapport est établi selon les segments «Space», «Aviation», «Technology», «Defence» et «Ammotec». En outre, «Services», qui englobe les services centraux tels que l'IT et la gestion des immeubles ainsi que les divisions du groupe RUAG, est mentionné séparément en tant que segment dans le rapport. Des pertes ou des gains non réalisés peuvent découler de la facturation de prestations ou de ventes de valeurs patrimoniales entre les différents segments. Ils sont éliminés et enregistrés dans les informations relatives aux secteurs dans la colonne «Élimination». Les avoirs des segments comprennent l'ensemble des valeurs patrimoniales nécessaires à l'exploitation pouvant être attribuées à un segment opérationnel. Les avoirs des secteurs comprennent essentiellement des créances, des stocks, des immobilisations corporelles et des valeurs patrimoniales immatérielles. Les investissements des secteurs comprennent les développements apportés aux immobilisations corporelles et incorporelles.

**Segment Space\*** Le plus important fournisseur indépendant européen dans le domaine spatial. Les compétences de développement et de fabrication ciblent les cinq domaines de production 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.

**Segment Aviation\*** 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. RUAG Aviation gère tous les avions, hélicoptères et drones d'exploration de l'armée suisse, mais est également partenaire technologique d'autres forces aériennes internationales. Dans l'aviation civile, RUAG Aviation propose le Life Cycle Support pour avions d'affaires à de nombreux exploitants et fabricants.

**Segment Technology\*** Les activités de RUAG Technology comprennent essentiellement la construction de composantes de structures d'avions ainsi que l'usinage de haute précision de grandes pièces, des prestations de service de revêtement pour différents secteurs et le recyclage de matériel industriel. Les points clés de la construction de composantes de structures d'avions résident dans la construction de composantes d'ailerons et de sections de fuselage. Ainsi RUAG Technology est-elle le centre de compétences pour winglets d'Airbus et également responsable, en tant que «quality gate» de l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage.

**Segment Ammotec\*** Le leader technologique mondial de la pyrotechnie à faible teneur en agents polluants. RUAG Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire et civil. Un éventail complet de munitions de petits calibres ultra-précises et de munitions spéciales est proposé pour les forces de sécurité et les armées ainsi que, pour l'industrie, entre autres des cartouches propulsives dans le secteur de la construction et pour des systèmes de sécurité.

**Segment Defence\*** Le partenaire technologique stratégique des forces terrestres. Ses compétences clés sont l'augmentation de valeur des systèmes d'armes lourds, les solutions de protection pour véhicules blindés, les solutions logistiques, les systèmes de simulation virtuelle et live ainsi que l'intégration, la maintenance et l'exploitation des systèmes électroniques de commandement, de communication, d'exploration et de radars d'organisations militaires et civiles.

### 2.23 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

RUAG fournit des prestations d'entretien et produit des armements pour le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et perçoit des prestations de services de ce même Département. Le DDPS est le plus gros client de RUAG. Le DDPS procède aux acquisitions de biens et de services dans le domaine de l'armement sur la base de contrats de droit privé. La procédure d'adjudication des commandes est régie par les prescriptions en vigueur de la Confédération pour les marchés publics. Ces prescriptions s'appliquent de manière identique pour tous les fournisseurs de biens et de services. Le principe fondamental est celui de la concurrence.

### 2.24 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

Les instruments financiers dérivés sont tout d'abord inscrits au bilan à hauteur des coûts d'acquisition, puis réappréciés à la valeur de marché (fair value). Le modèle de saisie du bénéfice ou de la perte dépend de l'utilisation ou non de l'instrument pour couvrir un risque précis et du respect des conditions pour l'inscription au bilan comme opération de couverture. L'objectif de l'inscription au bilan comme opération de couverture est que les variations de valeur de la position couverte et de l'instrument de couverture influencent simultanément le compte de pertes et profits. Pour pouvoir être inscrite au bilan comme opération de couverture, une relation de couverture doit remplir des conditions restrictives concernant la documentation, la probabilité de la survenance, l'efficacité de l'instrument de couverture et la fiabilité de l'appréciation.

Lors de la réalisation d'une opération de couverture, le groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et la position couverte, de même que l'objet et la stratégie de la couverture du risque. Ce processus comporte également les liens de tous les produits dérivés de couverture avec des actifs et des passifs spécifiques, respectivement avec des engagements fixes et des transactions attendues (forecasted transactions). Le groupe documente aussi bien au début que pendant toute la durée de la couverture dans quelle mesure les produits dérivés utilisés pour la couverture compensent la variation de la juste valeur de la position couverte. Lors de la conclusion du contrat, un instrument dérivé inscrit au bilan en tant qu'opération de couverture est défini soit:

- comme couverture de la juste valeur d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement saisi (fair value hedge)
- comme couverture des flux de paiements dans le cadre d'une transaction prévue ou d'un engagement fixe (cash-flow hedge)
- comme couverture d'un investissement net dans une filiale étrangère.

\* Selon IFRS: segment = division.

Les variations de valeur des instruments de couverture qui servent à la couverture des flux de paiements dans le cadre d'une transaction prévue ou d'un engagement fixe et qui offrent une couverture active sont comptabilisées comme cash-flow hedge.

Les instruments de couverture sont évalués à leur juste valeur (fair value), puis la part effective de la variation de la fair value de l'instrument de couverture est comptabilisée dans «Autre résultat global» et figure dans les autres réserves et dans les fonds propres. La part non effective est comptabilisée avec effets sur le résultat dans le compte de pertes et profits, sous le poste des «Autres charges opérationnelles». Lors de la réalisation de l'affaire de base, l'instrument de couverture correspondant est transféré des fonds propres dans le compte de pertes et profits.

Actuellement, RUAG dispose exclusivement de couvertures de flux de paiements dans le cadre de transactions prévues ou d'engagements fixes (cash-flow hedge).

### 2.25 Valeur de marché des instruments financiers (Détermination de la Fair Value)

La valeur de marché d'un instrument financier est le prix qu'une partie est disposée à payer à une autre partie pour acquérir les droits et/ou les obligations résultant de cet instrument financier. La détermination de la fair value d'instruments financiers repose sur les niveaux d'évaluation suivants:

- a) Prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des engagements identiques (niveau 1).
- b) Valeurs comparatives pour les actifs ou les engagements sur la base de paramètres observables directement ou indirectement (niveau 2).
- c) Procédure d'évaluation par des paramètres non observables (niveau 3).

### Les instruments financiers comptabilisés sont calculés comme suit:

**Actifs financiers** Les valeurs de marché découlent des cours boursiers.

**Engagements financiers** Les valeurs de marché des engagements financiers à long terme sont déterminées à titre de valeur actuelle du cash-flow futur. Ces valeurs sont escomptées en utilisant les taux d'intérêt moyens pratiqués sur le marché pour des emprunts de durées résiduelles correspondantes. Vu leur brève durée d'échéance, on admet que, pour les engagements financiers à court terme, les valeurs comptables correspondent approximativement aux valeurs de marché.

**Instruments dérivés** La valeur de marché des opérations à terme sur devises est arrêtée sur la base de cours de référence en vigueur à la date du bilan, compte tenu des suppléments et abattements prévus à la date d'échéance. Les options sur devises sont estimées au moyen de modèles de prix d'options. Les valeurs de marché des instruments de garantie d'intérêts sont déterminées sur la base du cash-flow attendu dans le futur, diminué des intérêts non courus. Pour la durée résiduelle des instruments financiers, on utilise à cet égard les taux d'intérêt moyens pratiqués sur le marché. La valeur des options est fixée d'après des modèles généralement reconnus de calcul de prix d'options.

### 3 Appréciations et hypothèses comptables critiques

L'établissement de comptes du groupe consolidés conformes aux principes comptables généralement reconnus implique l'utilisation de valeurs estimatives et d'hypothèses qui influencent les montants comptabilisés à titre d'actifs et d'engagements, les recettes et les charges et donc la présentation de créances et d'engagements conditionnels au jour du bilan. À cet effet, le groupe procède à des estimations et à des appréciations concernant l'avenir, l'évolution effective pouvant par définition s'écarter des valeurs comptables estimées. Les estimations et les appréciations font l'objet d'examen continu et se fondent d'une part sur l'expérience historique et, d'autre part, sur d'autres facteurs, y compris la survenance possible d'événements futurs. Des estimations et des hypothèses importantes concernent notamment les positions suivantes:

**Immobilisations corporelles, goodwill et immobilisations incorporelles** Les immobilisations corporelles et incorporelles sont réexaminées chaque année sous l'angle de leur dévalorisation, des estimations étant faites quant aux flux financiers attendus par suite de l'utilisation et de l'éventuelle aliénation de ces valeurs patrimoniales. Les flux financiers effectifs peuvent s'écarter des flux financiers futurs escomptés fondés sur ces estimations. Des facteurs tels que des modifications de l'affectation prévue de bâtiments, de machines et d'installations, la fermeture de sites, le vieillissement technique ou des ventes inférieures aux pronostics de produits dont les droits avaient été activés peuvent raccourcir la durée d'utilisation ou causer une dévalorisation.

Le groupe vérifie chaque année la valeur du goodwill activé. Le montant réalisable des unités génératrices de fonds est fixé sur la base de la valeur d'utilisation (value in use). Pour ce faire, des estimations du cash-flow futur sont effectuées, et des hypothèses sont admises pour fixer le taux d'intérêt du capital. Les hypothèses principales sont décrites dans l'annexe 20, «Immobilisations incorporelles». Au 31 décembre 2011, un goodwill à hauteur de CHF 78 mio. a été inscrit au bilan. Aucun impairment sur goodwill n'a été comptabilisé lors de l'exercice sous revue. En cas de modification des principales hypothèses concernant le taux d'escompte (augmentation de 2%) ou les cash-flows à venir (réduction de 10%), aucun impairment sur goodwill ne saurait apparaître dans l'exercice sous revue.

En revanche, un impairment de CHF 6 mio. sur les immobilisations corporelles a été enregistré dans le domaine de la construction de structures. Des informations détaillées figurent dans l'annexe 4, «Effets non récurrents».

**Stocks et travaux commencés** La valeur des stocks et des travaux commencés est vérifiée périodiquement. À cet effet, les différentes positions sont classées et évaluées sur la base de la fréquence de roulement. Au 31 décembre 2011, le montant des corrections de valeur s'élève à CHF 108 mio. (CHF 117 mio. lors de l'exercice précédent).

**Mandats de fabrication** Les estimations exerçant une grande influence sont effectuées selon la méthode dite du «pourcentage of completion» (POC) pour l'appréciation de commandes de fabrication à long terme. Bien que les organes de management fixent les valeurs estimatives comme le taux de réalisation et l'estimation des coûts finaux des projets en exerçant au mieux l'appréciation des événements actuels et des mesures possibles, les résultats effectivement obtenus peuvent s'écarter des dites valeurs. Au 31 décembre 2011, CHF 38 mio. nets ont été inscrits au bilan pour des mandats de fabrication (voir

annexe 17, «Percentage of completion»). Par ailleurs, des provisions pour des pertes sur commandes attendues à hauteur de CHF 42 mio. ont été inscrites au bilan au 31 décembre 2011.

**Provisions** Les sociétés du groupe sont exposées à différents risques dans le cadre de leurs activités commerciales ordinaires. Ces risques font l'objet d'une appréciation constante et les provisions nécessaires sont constituées sur la base des informations disponibles et de la charge financière pouvant être attendue avec réalisme. Par exemple, des provisions sont constituées sur la base des valeurs empiriques pour les garanties, et d'autres sur la base d'une appréciation juridique pour les litiges en cours.

**Actifs d'impôts différés** Les possibilités d'utilisation des pertes reportées existantes sont examinées périodiquement. L'évaluation des pertes reportées est effectuée sur la base de la planification réaliste du résul-

tat du sujet fiscal. L'évaluation des résultats à venir est effectuée à partir de différentes hypothèses et estimations. Si les valeurs réelles diffèrent des estimations, l'appréciation de la valeur des actifs d'impôts différés peut varier. Au 31 décembre 2011, les actifs d'impôts différés issus de reports de pertes s'élevaient à CHF 6 mio. (exercice précédent CHF 19 mio.). Des informations détaillées figurent dans l'annexe 12, «Impôts différés».

**Engagements liés aux retraites** Pour les calculs des engagements de prévoyance et des excédents ou déficits de couverture selon IAS 19, différentes hypothèses actuarielles sont utilisées; ce sont par exemple les augmentations salariales annuelles attendues, les adaptations des rentes, la probabilité de départs et de décès, etc. Les hypothèses appliquées dans le rapport sont présentées dans l'annexe 37, «Prévoyance personnelle».

#### 4 Effets non récurrents

| En mio. CHF   | 2011       | 2010     |
|---|------------|----------|
| Goodwill impairment                                   | —          | (6)      |
| Dépréciation d'autres immobilisations incorporelles   | —          | (2)      |
| Dépréciation d'immobilisations corporelles            | (6)        | (12)     |
| Ajustements de valeurs de stocks                      | —          | —        |
| Constitution de provisions nouvelles                  | —          | —        |
| Dissolutions  | —          | 18       |
| Provisions  | —          | —        |
| Constitution de provisions nouvelles                  | (3)        | (17)     |
| Dissolutions  | 6          | 25       |
| Autres coûts  | —          | —        |
| Impact total sur l'EBIT                               | (3)        | 5        |
| <b>Effets sur le résultat par segment<sup>1</sup></b> |            |          |
| Aviation  | 1          | (30)     |
| Technology  | (4)        | 35       |
| <b>Total des effets non récurrents des segments</b>   | <b>(3)</b> | <b>5</b> |

<sup>1</sup> Voir également l'annexe 38 «Informations relatives aux segments».

**Technology** En 2011, le segment RUAG Technology a comptabilisé des effets non récurrents s'élevant au total à CHF 4 mio., lesquels sont imputables au domaine de la construction de composantes de structures d'avions et aux activités du site d'Altdorf. Ce chiffre résulte d'une réduction de la valeur (impairment) des immobilisations corporelles à hauteur de CHF 6 mio. ainsi que des effets non récurrents de CHF 3 mio. dus aux suppressions de postes à Altdorf. D'autre part, des provisions ont pu être extournées à hauteur de CHF 5 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions.

Le franc suisse fort a pesé sur la construction de composantes de structures d'avions d'Emmen. En conséquence, les cash-flows futurs ont été réévalués et s'en est suivi un montant réalisable (valeur d'usage) inférieur à la valeur comptable, qui a à son tour nécessité en 2011 une dépréciation des immobilisations corporelles à hauteur de CHF 6 mio.

De plus, des provisions et des corrections de valeurs d'un montant net de CHF 35 mio. ont été dissoutes en 2010, ainsi que CHF 5 mio. supplémentaires en 2011.

En 2011, dans les activités de RUAG Technology sur le site d'Altdorf, il fut nécessaire d'adapter les structures du domaine Mechanical

Engineering afin de maintenir une compétitivité à l'échelle internationale. En outre, le retrait du domaine des fournitures avait déjà été convenu. Les suppressions de postes qui en ont découlé ont occasionné des effets non récurrents pour un montant de CHF 3 mio. en 2011.

**Aviation** En 2010, le segment a dû comptabiliser des effets non récurrents de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations, en raison d'ajustements de capacités à Oberpfaffenhofen dues à des restrictions des budgets de défense et du décollage tardif des ventes de Dornier 228NG. Avec les perspectives dégradées en Allemagne, les cash-flows futurs ont dû être réévalués. Il a résulté de cette réévaluation un montant réalisable inférieur à la valeur comptable, ce qui a nécessité en 2010 une dépréciation des immobilisations corporelles à hauteur de CHF 12 mio. ainsi que des immobilisations incorporelles («goodwill» inclus) à hauteur de CHF 8 mio.

La restructuration à Oberpfaffenhofen a pu être achevée pour l'essentiel avant fin 2011. Les derniers paiements dans le cadre de cette restructuration auront lieu début 2012. Sur la base des charges effectives, des provisions ont pu être extournées à hauteur de CHF 1 mio. en 2011.

## 5 Acquisitions, ventes et fusions de sociétés

**Acquisitions** Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, RUAG a repris les activités de la société Base Ten Systems Electronics GmbH (Base 10) dont le siège est situé à Hallbergmoos (Allemagne). Les activités sont pleinement consolidées depuis l'acquisition. Le prix d'achat payé en espèces s'est élevé à EUR 1.4 mio. Durant la première année d'acquisition, le chiffre d'affaires de Base 10 s'élevait à EUR 2.3 mio. Après l'acquisition, les activités de Base 10 ont été intégrées à RUAG COEL GmbH.

**Fusions** Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, RUAG Electronics SA et RUAG Land Systems SA ont fusionné avec RUAG Suisse SA.

**Fondations de nouvelles sociétés** En 2011, la société RUAG Ammotec Brésil a été créée. Pour l'heure, la société n'est pas encore opérationnelle.

La société Nidwalden AirPark SA a été fondée en 2010 avec différents partenaires. La société est incluse dans les comptes du groupe RUAG en tant que société associée.

**Vente d'activités** En 2010, il a été décidé de stopper les activités du site de Plan-les-Ouates. Un acheteur a pu être trouvé: Saint Jean Industries, qui a repris les activités du site de Plan-les-Ouates au 31 mai 2011. Dans le cadre de cette reprise, des stocks et immobilisations corporelles ont été transférés à l'acheteur. Ce transfert a permis à RUAG Suisse SA (segment Technology) de réaliser un bénéfice de CHF 2.6 mio. Le bénéfice de cession est présenté dans les autres produits d'exploitation de Technology.

Dans le cadre de la vente de ces activités, une option sur l'achat des immeubles du site de Plan-les-Ouates a également été accordée à l'acheteur. L'acheteur a levé cette option en décembre 2011. La transaction prendra effet en 2012. La valeur comptable de l'immeuble est indiquée au poste «Actifs détenus à des fins de vente».

**Effets des acquisitions et des ventes** Les effets des acquisitions et des ventes sur les comptes annuels consolidés de RUAG sont présentés dans le tableau suivant:

### Effets d'acquisitions / de ventes

| En mio. CHF                          | Acquisitions 2011 | Ventes 2011 | Acquisitions 2010 | Ventes 2010 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Actif circulant                      | 1                 | (3)         | —                 | —           |
| Immobilisations corporelles          | 1                 | (0)         | —                 | —           |
| Immobilisations incorporelles        | —                 | —           | —                 | —           |
| Goodwill                             | —                 | —           | —                 | —           |
| Engagements à court et à long termes | —                 | —           | —                 | —           |
| Impôts différés passifs              | —                 | —           | —                 | —           |
| Actifs et passifs acquis (aliénés)   | 2                 | (3)         | —                 | —           |
| Prix convenu                         | (2)               | 6           | —                 | —           |
| Escrow account                       | —                 | —           | —                 | —           |
| Reprise d'engagements financiers     | —                 | (1)         | —                 | —           |
| Différences de conversion            | —                 | —           | —                 | —           |
| Cash (outflow) inflow, brut          | (2)               | 5           | —                 | —           |
| Liquidités reprises (aliénées)       | —                 | —           | —                 | —           |
| Cash (outflow) inflow, net           | (2)               | 5           | —                 | —           |



**6 Chiffre d'affaires net**

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| En mio. CHF                                       | 2011  | 2010  |
| Chiffre d'affaires facturé                        | 1 800 | 1 757 |
| Variation percentage of completion                | (23)  | 39    |
| Chiffre d'affaires net                            | 1 777 | 1 796 |
| DDPS  | 665   | 608   |
| Tiers   | 1 134 | 1 149 |
| Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients | 1 800 | 1 757 |

Outre le DDPS, RUAG n'a pas d'autre client avec une part de plus de 10% du chiffre d'affaires total.

Le chiffre d'affaires imputable au DDPS est réparti majoritairement sur les segments Aviation et Défense.

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Technique de défense                                  | 938   | 843   |
| Civil   | 861   | 914   |
| Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation | 1 800 | 1 757 |
| Production  | 1 072 | 1 047 |
| Maintenance   | 568   | 499   |
| Prestations de services                               | 160   | 211   |
| Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats      | 1 800 | 1 757 |
| Suisse  | 837   | 753   |
| Reste de l'Europe                                     | 764   | 748   |
| Moyen-Orient  | 16    | 16    |
| Amérique du Nord                                      | 129   | 162   |
| Amérique du Sud                                       | 13    | 14    |
| Asie/Pacifique  | 39    | 53    |
| Afrique   | 3     | 11    |
| Chiffre d'affaires facturé par régions de vente       | 1 800 | 1 757 |

Les chiffres d'affaires dans la région de vente «Reste de l'Europe» concernent majoritairement l'Allemagne et la Suède.

**7 Charges de personnel**

| En mio. CHF                  | 2011         | 2010         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Salaires et traitements      | (613)        | (630)        |
| Charges de prévoyance        | (34)         | (39)         |
| Autres prestations sociales  | (84)         | (90)         |
| Charges de personnel externe | (46)         | (48)         |
| Autres charges de personnel  | (32)         | (13)         |
| <b>Total</b>                 | <b>(810)</b> | <b>(820)</b> |

**8 Autres charges d'exploitation**

| En mio. CHF  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| Charges pour locaux                                    | (22)         | (27)         |
| Entretien et réparations d'immobilisations corporelles | (60)         | (56)         |
| Charges pour énergie et évacuation                     | (14)         | (13)         |
| Assurances professionnelles et techniques, redevances  | (8)          | (8)          |
| Charges de gestion et d'informatique                   | (49)         | (51)         |
| Charges publicitaires                                  | (18)         | (19)         |
| Autres charges/produits d'exploitation, nets           | 4            | 1            |
| <b>Total</b>   | <b>(166)</b> | <b>(174)</b> |

Les autres produits d'exploitation comprennent notamment les dépenses de sécurité de l'exploitation et de surveillance, les impôts sur le capital, la formation et la dissolution de provisions ainsi que le produit d'aliénation d'actifs immobilisés.

**9 Coûts de recherche et de développement**

| En mio. CHF  | 2011         | 2010         |
|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total</b> | <b>(140)</b> | <b>(190)</b> |

Tous les propres travaux et les travaux confiés à des tiers, de même que les prestations de tiers nécessaires, qui ont été comptabilisés comme charges pendant l'exercice sous revue sont regroupés et présentés ouvertement dans les coûts de recherche et de développement.

La baisse des coûts de recherche et de développement durant l'exercice sous revue est en grande partie due à l'achèvement de grands projets financés par les clients dans les segments Space, Aviation et Défense. Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 41 mio. (exercice précédent CHF 48 mio.). La part des coûts de recherche et de développement autofinancés est passée à 29% en 2011 (26%).

**10 Produits financiers**

| En mio. CHF                      | 2011     | 2010     |
|----------------------------------|----------|----------|
| Recettes d'intérêts              | 4        | 1        |
| Gains sur cours réalisés         | 0        | —        |
| Bénéfices réalisés sur titres    | —        | —        |
| <b>Total produits financiers</b> | <b>4</b> | <b>1</b> |

**Charges financières**

|  |            |             |
|--|------------|-------------|
| Charges d'intérêts                           | (7)        | (10)        |
| Pertes sur cours réalisées                   | (0)        | (5)         |
| Pertes réalisées sur titres                  | —          | 0           |
| Correction à la baisse des actifs financiers | —          | —           |
| <b>Total charges financières</b>             | <b>(7)</b> | <b>(15)</b> |

**11 Impôts sur le résultat**

En mio. CHF

|  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| Impôts sur le résultat en cours          | (1)  | (14) |
| Impôts différés                          | (13) | 18   |
| Charges totales d'impôts sur le résultat | (14) | 4    |

Les recettes fiscales en 2010 proviennent principalement de l'activation de reports de pertes fiscalement admissibles, ainsi que de l'utilisation de reports de pertes non activés issus de périodes précédentes.

Les avoirs différés d'impôts sont comptabilisés pour les reports de pertes fiscaux dans la mesure où ils pourront vraisemblablement être compensés avec les bénéfices fiscaux futurs. Les lois fiscales et les

taux d'impôt varient selon les pays (en Suisse, selon les cantons). Pour cette raison, le taux moyen pondéré pronostiqué entre les périodes peut varier, ce qu'il faut attribuer aux bénéfiques, respectivement aux pertes par pays. Le taux d'imposition pondéré pronostiqué, qui résulte de la multiplication du taux d'imposition prévu par le droit fiscal local par le bénéfice ou la perte imposable réalisé(e) sur place, a différé comme suit du taux d'imposition effectif (en mio. CHF):

|  | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| Bénéfice avant impôts                          | 110   | 88    |
| Taux pronostiqué pondéré, en %                 | 21.9% | 26.2% |
| Charges pronostiquées d'impôts sur le résultat | (24)  | (23)  |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| Activation de reports de pertes des exercices précédents                                | 5    | 10  |
| Utilisation de reports de pertes fiscaux des exercices précédents non inscrits au bilan | (0)  | 18  |
| Effet des reports de pertes inscrits au bilan sur le résultat courant                   | (1)  | (0) |
| Charges fiscalement non admises   | (2)  | (1) |
| Recettes exonérées d'impôt  | 2    | 1   |
| Produits imposés à des taux réduits   | 6    | —   |
| Augmentation/réduction du taux d'impôt  | (1)  | 4   |
| Bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures                      | 1    | (5) |
| Goodwill impairment   | —    | (0) |
| Charges effectives de l'impôt sur le résultat   | (14) | 4   |

**12 Impôts différés**

| En mio. CHF   | 2011        | 2010      |
|---|-------------|-----------|
| Origine (dissolution) en raison d'écarts dans le temps de la période en cours | (0)         | 5         |
| Variation en raison de l'adaptation du taux d'imposition                      | 0           | 5         |
| Activation de reports de pertes fiscalement admissibles                       | 5           | 9         |
| Utilisation d'impôts différés activés issus de reports de pertes              | (18)        | (1)       |
| Différences de conversion   | —           | —         |
| <b>Total des charges fiscales différées</b>                                   | <b>(13)</b> | <b>18</b> |

**Modification des impôts différés**

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| Impôts différés totaux au 1 <sup>er</sup> janvier | (21)        | (34)        |
| Différence de conversion                          | 2           | (1)         |
| Effet provenant d'acquisitions                    | —           | —           |
| Enregistré dans le compte de résultats            | (13)        | 18          |
| Enregistré dans les fonds propres                 | (1)         | (3)         |
| <b>Impôts différés totaux au 31 décembre</b>      | <b>(32)</b> | <b>(21)</b> |
| Part des actifs d'impôts différés                 | 22          | 42          |
| Part des passifs d'impôts différés                | (54)        | (63)        |

**Reports de pertes fiscaux par dates d'échéances**

|              |           |            |
|--------------|-----------|------------|
| 2011         | —         | 3          |
| 2012         | 7         | —          |
| 2013         | —         | —          |
| 2014         | —         | —          |
| 2015         | —         | —          |
| 2016         | 4         | 101        |
| 2017         | 0         | 12         |
| Après 2017   | 25        | 24         |
| <b>Total</b> | <b>36</b> | <b>140</b> |

|   |   |    |
|---|---|----|
| Effet fiscal possible des reports de pertes | 9 | 29 |
| Part activée comme impôts différés actifs   | 6 | 19 |
| Part non activée                            | 3 | 11 |

**13 Liquidités**

| En mio. CHF                           | 2011      | 2010      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Caisse                                | 1         | 0         |
| Avoirs à vue auprès de banques        | 85        | 68        |
| Placements sur le marché des capitaux | 0         | 2         |
| <b>Total</b>                          | <b>86</b> | <b>70</b> |

**Monnaies des liquidités**

|                             |           |           |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| CHF                         | 16        | 5         |
| EUR                         | 38        | 24        |
| USD                         | 9         | 19        |
| GBP                         | 5         | 7         |
| SEK                         | 17        | 14        |
| HUF                         | 0         | 0         |
| CAD                         | 1         | 1         |
| <b>Total des liquidités</b> | <b>86</b> | <b>70</b> |

**14 Actifs financiers**

| En mio. CHF                                      | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| <b>Actifs financiers à court terme</b>           |           |           |
| Placements à court terme auprès de tiers         | 10        | 17        |
| <b>Total des actifs financiers à court terme</b> | <b>10</b> | <b>17</b> |

Les actifs financiers à court terme sont la contre-valeur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (voir annexe 36, «Gestion des risques et informations complémentaires sur les instruments financiers»).

**Actifs financiers à long terme**

| En mio. CHF                                     | 2011     | 2010     |
|---|----------|----------|
| Placements sur le marché des capitaux           | 0        | 0        |
| Prêts   | 4        | 3        |
| Prêts à des sociétés associées                  | —        | —        |
| Corrections de valeurs                          | (0)      | (0)      |
| <b>Total des actifs financiers à long terme</b> | <b>4</b> | <b>3</b> |

**Monnaies des actifs financiers**

|                                    |           |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| CHF                                | 2         | 0         |
| EUR                                | 7         | 14        |
| USD                                | 3         | 4         |
| GBP                                | 0         | 0         |
| SEK                                | 2         | 2         |
| HUF                                | 0         | 0         |
| CAD                                | —         | 0         |
| <b>Total des actifs financiers</b> | <b>13</b> | <b>20</b> |

La fair value des actifs financiers à long terme correspond à la valeur comptable.

**15 Créances et acomptes**

| En mio. CHF   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Créances résultant de livraisons et de prestations                              | 258        | 305        |
| Créances envers des sociétés associées  | 0          | 0          |
| Acomptes à des fournisseurs   | 20         | 29         |
| Acomptes à des sociétés associées   | —          | —          |
| Corrections de valeurs  | (8)        | (9)        |
| <b>Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations</b> | <b>270</b> | <b>325</b> |

|  |            |            |
|--|------------|------------|
| Créances à court terme envers des actionnaires       | —          | —          |
| Créances à court terme envers des services étatiques | 8          | 5          |
| Autres créances à court terme                        | 6          | 8          |
| <b>Total des créances et acomptes</b>                | <b>284</b> | <b>338</b> |

**Structure des échéances des créances**

|                             |            |            |
|-----------------------------|------------|------------|
| Sans retard                 | 178        | 248        |
| Retard 1–30 jours           | 68         | 49         |
| Retard 31–60 jours          | 10         | 13         |
| Retard 61–90 jours          | 7          | 7          |
| Retard 91–180 jours         | 9          | 10         |
| Retard de plus de 180 jours | 12         | 11         |
| <b>Total</b>                | <b>284</b> | <b>338</b> |

**Monnaies des créances et des acomptes**

|              |            |            |
|--------------|------------|------------|
| CHF          | 89         | 154        |
| EUR          | 138        | 133        |
| USD          | 52         | 45         |
| GBP          | 1          | 2          |
| SEK          | 2          | 3          |
| HUF          | 1          | 0          |
| CAD          | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>284</b> | <b>338</b> |

Les corrections de valeurs pour créances douteuses contiennent des corrections isolées de valeurs à hauteur de CHF 8 mio. (exercice précédent CHF 9 mio.). Les pertes effectives sur débiteurs des deux derniers exercices ont été inférieures à 0.2% du chiffre d'affaires net.

**Corrections de valeurs des créances douteuses**

| En mio. CHF                                  | 2011       | 2010       |
|--|------------|------------|
| Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier   | (9)        | (9)        |
| Première consolidation                       | —          | —          |
| Augmentation des corrections de valeurs      | (5)        | (2)        |
| Sollicitation des corrections de valeurs     | 2          | 0          |
| Dissolutions de corrections de valeurs       | 4          | 2          |
| Sorties                                      | —          | —          |
| Écarts dus aux monnaies                      | 1          | (0)        |
| <b>Valeur au bilan au 31 décembre</b>        | <b>(8)</b> | <b>(9)</b> |
| Corrections de valeurs de créances douteuses | (8)        | (9)        |
| Intérêts sur créances douteuses              | —          | —          |

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les préjudices à des valeurs sont constitués dans un compte de corrections de valeurs. Les variations sont enregistrées dans les autres charges d'exploitation. Aucune correction de valeurs n'est nécessaire pour les instruments financiers de catégories autres que les prêts et les créances. Les créances jugées non recouvrables sont inscrites comme pertes.

**16 Stocks et travaux commencés**

| En mio. CHF   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation                              | 222        | 246        |
| Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication               | 118        | 99         |
| Productions en cours de réalisation (percentage of completion) <sup>1</sup> | 136        | 125        |
| Produits semi-finis   | 120        | 118        |
| Produits finis  | 71         | 64         |
| Corrections de valeurs  | (108)      | (117)      |
| <b>Total</b>  | <b>558</b> | <b>535</b> |

<sup>1</sup> Les chiffres clés des productions en cours de réalisation, évalués selon la méthode dite du «percentage of completion», sont déclarés plus bas.

La valeur comptable de tous les stocks calculés à la fair value sans les coûts de vente s'élève à CHF 189 mio. (exercice précédent CHF 254 mio.). Lors de l'exercice sous revue, un total de CHF 428 mio. en coûts de matériel a été enregistré (CHF 460 mio.). La correction de valeurs de stocks ayant une incidence sur les charges s'est élevée à CHF 15 mio. (CHF 42 mio.). Des rattrapages de la valeur nette d'aliénation des stocks pour des corrections de valeurs effectuées pendant les exercices précédents ont été effectués pendant l'exercice sous revue, à hauteur de CHF 7 mio. (CHF 26 mio.).

**17 Percentage of completion (POC)**

| En mio. CHF   | 2011  | 2010    |
|---|-------|---------|
| <b>Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan</b>           |       |         |
| Recettes accumulées pour les projets en cours le jour du bilan                        | 1 132 | 1 465   |
| Coûts encourus pour les projets en cours le jour du bilan                             | (993) | (1 254) |
| Marge réalisée pour les projets en cours le jour du bilan                             | 139   | 211     |
| <b>Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan</b> |       |         |
| POC actif des revenus reportés pour les projets en cours                              | 136   | 125     |
| POC passif des revenus reportés pour les projets en cours                             | (98)  | (65)    |
| POC net des revenus reportés pour les projets en cours                                | 38    | 61      |
| Versements anticipés de clients sur mandats POC                                       | 92    | 139     |

**18 Immobilisations corporelles**

| En mio. CHF                           | Machines/<br>installations<br>techniques | Autres<br>immobilisations<br>corporelles <sup>1</sup> | Biens-fonds | Bâtiments | Immobilisations<br>en cours de<br>construction | Immobilisations<br>corporelles |
|---------------------------------------|--|---|-------------|-----------|--|--------------------------------|
| <b>Valeurs d'acquisition</b>          |  |   |             |           |  |                                |
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2010  | 538                                      | 207   | 76          | 580       | 31   | 1 432                          |
| Première consolidation                | —  | —   | —           | —         | —  | —                              |
| Sorties du périmètre de consolidation | 0  | (0)   | —           | —         | —  | 0                              |
| Nouvelles acquisitions                | 32                                       | 29  | (0)         | 2         | 7  | 70                             |
| Sorties                               | (20)                                     | (11)  | (0)         | (7)       | (0)  | (38)                           |
| Variations de répartition             | 12                                       | 2   | 1           | (5)       | (21)   | (10)                           |
| Différences de conversion             | (14)                                     | (9)   | (0)         | (3)       | (2)  | (28)                           |
| État au 31 décembre 2010              | 548                                      | 219   | 77          | 567       | 16   | 1 427                          |

**Total correction de valeurs**

|                                       |      |     |     |      |     |      |
|---------------------------------------|------|-----|-----|------|-----|------|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2010  | 427  | 164 | 0   | 367  | —   | 958  |
| Première consolidation                | —    | —   | —   | —    | —   | —    |
| Sorties du périmètre de consolidation | 0    | (0) | —   | —    | —   | 0    |
| Amortissement programmé               | 20   | 15  | 0   | 18   | —   | 53   |
| Impairment                            | 2    | 9   | —   | 1    | —   | 12   |
| Sorties                               | (19) | (9) | —   | (7)  | —   | (35) |
| Amortissement de la valeur résiduelle | —    | —   | —   | —    | —   | —    |
| Variations de répartition             | 5    | 0   | —   | (10) | (0) | (5)  |
| Différences de conversion             | (9)  | (7) | (0) | (1)  | —   | (17) |
| État au 31 décembre 2010              | 427  | 172 | 0   | 368  | (0) | 966  |

**Valeurs d'acquisition**

|                                       |      |      |     |     |      |       |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|------|-------|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011  | 548  | 219  | 77  | 567 | 16   | 1 427 |
| Première consolidation                | 1    | —    | —   | —   | —    | 1     |
| Sorties du périmètre de consolidation | —    | —    | —   | —   | —    | —     |
| Nouvelles acquisitions                | 19   | 15   | —   | 11  | 15   | 59    |
| Sorties                               | (28) | (13) | (2) | (1) | (0)  | (44)  |
| Variations de répartition             | 5    | 4    | (1) | (9) | (13) | (15)  |
| Différences de conversion             | (3)  | (2)  | (0) | (1) | (0)  | (6)   |
| État au 31 décembre 2011              | 541  | 223  | 74  | 568 | 17   | 1 423 |

**Total correction de valeurs**

|                                       |      |      |     |     |     |      |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|-----|------|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011  | 427  | 172  | 0   | 368 | (0) | 966  |
| Première consolidation                | —    | —    | —   | —   | —   | —    |
| Sorties du périmètre de consolidation | —    | —    | —   | —   | —   | —    |
| Amortissement programmé               | 23   | 16   | —   | 18  | —   | 57   |
| Impairment                            | 5    | 0    | —   | 1   | —   | 6    |
| Sorties                               | (28) | (13) | (0) | (1) | —   | (41) |
| Amortissement de la valeur résiduelle | —    | —    | —   | —   | —   | —    |
| Variations de répartition             | 2    | (2)  | 0   | (5) | 0   | (5)  |
| Différences de conversion             | (2)  | (1)  | (0) | (0) | —   | (3)  |
| État au 31 décembre 2011              | 427  | 172  | 0   | 380 | —   | 979  |

**Valeur au bilan**

|                                 |     |    |    |     |    |     |
|---------------------------------|-----|----|----|-----|----|-----|
| Au 1 <sup>er</sup> janvier 2011 | 121 | 47 | 77 | 200 | 16 | 461 |
| Au 31 décembre 2011             | 114 | 51 | 74 | 188 | 17 | 445 |

<sup>1</sup> Mobilier et équipements, informatique, véhicules.

Des informations sur les dépréciations («impairment») figurent dans l'annexe 4, «Effets non récurrents».



**Immobilisations corporelles en leasing**

| En mio. CHF                     | 2011 | 2010 |
|---------------------------------|------|------|
| Valeurs d'acquisition           | 4    | 3    |
| Corrections de valeurs cumulées | (3)  | (3)  |
| Valeur au bilan                 | 1    | —    |

**19 Immeubles de rendement**

| En mio. CHF                           | 2011 | 2010 |
|---------------------------------------|------|------|
| <b>Valeurs d'acquisition</b>          |      |      |
| État au 1 <sup>er</sup> janvier       | 225  | 215  |
| Première consolidation                | —    | —    |
| Sorties du périmètre de consolidation | —    | —    |
| Nouvelles acquisitions                | 0    | 0    |
| Sorties                               | —    | (0)  |
| Variations de répartition             | —    | 10   |
| Différences de conversion             | —    | —    |
| État au 31 décembre                   | 226  | 225  |

**Total conversion de valeurs**

|                                       |     |     |
|---------------------------------------|-----|-----|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier       | 142 | 133 |
| Première consolidation                | —   | —   |
| Sorties du périmètre de consolidation | —   | —   |
| Amortissements programmés             | 4   | 4   |
| Impairment                            | —   | —   |
| Sorties                               | —   | (0) |
| Amortissement de la valeur résiduelle | —   | —   |
| Variations de répartition             | —   | 5   |
| Différences de conversion             | —   | —   |
| État au 31 décembre                   | 146 | 142 |

**Valeur au bilan**

|                            |    |    |
|----------------------------|----|----|
| Au 1 <sup>er</sup> janvier | 83 | 83 |
| Au 31 décembre             | 80 | 83 |

Les immeubles de rendement affichaient en 2011 et 2010 une valeur de marché estimée à un montant compris entre CHF 180 et 200 mio. Il a été renoncé à l'appréciation du marché par un expert. Les recettes des loyers et les autres recettes des immeubles de rendement se sont élevées à CHF 17 mio. (exercice précédent CHF 18 mio.) et les charges totales des immeubles ont atteint CHF 11 mio. (exercice précédent CHF 11 mio.).

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. En 2011, il s'agissait de cinq sites (Berne, Boden, Wimmis, Unterseen et Aigle). Fin décembre 2011, il n'existait pas d'engagements contractuels d'investissements ni d'engagements contractuels pour des travaux d'entretien.

**20 Immobilisations incorporelles / goodwill**

En mio. CHF

|                                       | Patentes | Marques<br>et modèles | Licences<br>et droits | Comm. en<br>portefeuille et<br>relations avec<br>la clientèle | Immobilisations<br>incorporelles | Goodwill |
|---------------------------------------|----------|-----------------------|-----------------------|---|----------------------------------|----------|
| <b>Valeurs d'acquisition</b>          |          |                       |                       |   |                                  |          |
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2010  | 8        | 14                    | 16                    | 115   | 153                              | 97       |
| Première consolidation                | —        | —                     | —                     | —   | —                                | —        |
| Sorties du périmètre de consolidation | —        | —                     | —                     | —   | —                                | —        |
| Nouvelles acquisitions                | —        | —                     | 1                     | —   | 1                                | —        |
| Sorties                               | (0)      | —                     | (0)                   | —   | (0)                              | (0)      |
| Variations de répartition             | 0        | (1)                   | 0                     | 1   | 0                                | —        |
| Différences de conversion             | (0)      | (2)                   | (2)                   | (2)   | (6)                              | (4)      |
| État au 31 décembre 2010              | 7        | 11                    | 15                    | 114   | 147                              | 94       |

**Total correction de valeurs**

|                                       |     |     |     |     |     |    |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2010  | 5   | 7   | 10  | 11  | 33  | 9  |
| Première consolidation                | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Sorties du périmètre de consolidation | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Amortissements programmés             | 1   | 2   | 1   | 15  | 18  | —  |
| Impairment                            | —   | —   | 2   | —   | 2   | 6  |
| Sorties                               | —   | —   | (0) | —   | (0) | —  |
| Variations de répartition             | 0   | (0) | 0   | 0   | 0   | —  |
| Différences de conversion             | (0) | (1) | (1) | (1) | (3) | —  |
| État au 31 décembre 2010              | 5   | 7   | 12  | 25  | 50  | 15 |

**Valeurs d'acquisition**

|                                       |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011  | 7   | 11  | 15  | 114 | 147 | 94  |
| Première consolidation                | —   | —   | —   | —   | —   | —   |
| Sorties du périmètre de consolidation | —   | —   | —   | —   | —   | —   |
| Nouvelles acquisitions                | —   | —   | 0   | —   | 0   | —   |
| Sorties                               | (5) | —   | (0) | —   | (5) | —   |
| Variations de répartition             | (0) | —   | 0   | —   | 0   | —   |
| Différences de conversion             | (0) | (0) | (0) | (1) | (1) | (1) |
| État au 31 décembre 2011              | 2   | 11  | 15  | 113 | 141 | 93  |

**Total correction de valeurs**

|                                       |     |     |     |     |     |    |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011  | 5   | 7   | 12  | 25  | 50  | 15 |
| Première consolidation                | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Sorties du périmètre de consolidation | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Amortissements programmés             | 1   | 1   | 0   | 15  | 17  | —  |
| Impairment                            | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Sorties                               | (5) | —   | (0) | —   | (5) | —  |
| Variations de répartition             | —   | —   | —   | —   | —   | —  |
| Différences de conversion             | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) | —  |
| État au 31 décembre 2011              | 2   | 8   | 12  | 40  | 61  | 15 |

**Valeur au bilan**

|                                 |   |   |   |    |    |    |
|---------------------------------|---|---|---|----|----|----|
| Au 1 <sup>er</sup> janvier 2011 | 2 | 4 | 2 | 88 | 97 | 78 |
| Au 31 décembre 2011             | 1 | 3 | 3 | 73 | 79 | 78 |

Le montant réalisable d'une unité génératrice de trésorerie (cash generating unit) est calculé sur la base de la valeur d'utilisation (value in use). Le calcul de la valeur d'utilisation est effectué au moyen des valeurs actuelles des futurs cash-flows de l'unité génératrice de trésorerie correspondant aux domaines du groupe respectifs. Les valeurs actuelles des futurs cash-flows se basent sur une planification à moyen terme pour une période quinquennale, adoptée par le management. Les cash-flows pour la période suivant ces cinq ans sont extrapolés sans tenir compte d'un taux de croissance. Ils sont calculés par un taux

d'escompte de l'impôt préalable spécifique à chaque segment compris entre 8 et 10% (8 et 10% lors de l'exercice précédent), sur la base de fonds propres cibles s'élevant à 40% du total du bilan.

D'autres informations relatives à l'impairment comptabilisé se trouvent dans l'annexe 4, «Effets non récurrents».

La position goodwill résulte de différentes acquisitions et se répartit de la manière suivante entre les différents segments (en mio. CHF):

|                     | 2011 | 2010 |
|---------------------|------|------|
| Space <sup>1</sup>  | 61   | 61   |
| Aviation            | 0    | 0    |
| Technology          | —    | —    |
| Defence             | 4    | 4    |
| Ammotec             | 13   | 13   |
| État au 31 décembre | 78   | 78   |

<sup>1</sup> Concerne majoritairement le goodwill issu de l'acquisition de la division Space de OC Oerlikon à hauteur de CHF 52 mio. L'unité génératrice de trésorerie est «Space Suisse». Le taux d'escompte spécifique à Space Suisse est de 9%.

Les amortissements et l'impairment des immobilisations incorporelles figurent dans le compte de pertes et profits dans la position des amortissements et impairment de goodwill, sous le poste «Amortissement goodwill».

## 21 Sociétés associées

En mio. CHF

|  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier | 39   | 38   |
| Acquisitions                               | —    | 0    |
| Première consolidation                     | —    | 0    |
| Résultats proportionnels après impôts      | 3    | 4    |
| Dividendes                                 | (1)  | (1)  |
| Variations de répartition                  | —    | —    |
| Autres mouvements de fonds propres         | —    | —    |
| Différences de conversion                  | (1)  | (2)  |
| Valeur au bilan au 31 décembre             | 41   | 39   |

Les informations financières relatives aux sociétés associées (100%) se présentent comme suit:

### Informations financières consolidées des sociétés associées

En mio. CHF

|                       | 2011 | 2010 |
|-----------------------|------|------|
| Total des actifs      | 170  | 156  |
| Total des engagements | 83   | 72   |
| Fortune nette         | 87   | 84   |
| Chiffre d'affaires    | 139  | 138  |
| Bénéfice              | 7    | 5    |

Il n'existe pas d'engagements conditionnels en rapport avec les sociétés associées.

**22 Engagements financiers**

| En mio. CHF  | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| <b>Engagements financiers à court terme</b>                |           |           |
| Engagements bancaires                                      | 41        | 41        |
| Produits financiers dérivés à la fair value                | 15        | 7         |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées                | —         | —         |
| Engagements résultant de leasing                           | 0         | —         |
| Part à court terme des engagements financiers à long terme | —         | —         |
| <b>Total des engagements financiers à court terme</b>      | <b>56</b> | <b>49</b> |

**Engagements financiers à long terme**

| En mio. CHF  | 2011      | 2010       |
|--|-----------|------------|
| Engagements bancaires                                | 82        | 123        |
| Engagements résultant de leasing                     | 1         | —          |
| Prêts garantis par gages immobiliers                 | —         | —          |
| Emprunts par obligations                             | —         | —          |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées          | —         | —          |
| <b>Total des engagements financiers à long terme</b> | <b>83</b> | <b>123</b> |

La fair value des engagements financiers à long terme correspond à la valeur comptable. Le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières à long terme s'est élevé à 2.5% pendant l'exercice sous revue (exercice précédent 2.8%).

**Échéances des engagements financiers**

| En mio. CHF                             | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Jusqu'à 1 an                            | 56         | 49         |
| Jusqu'à 2 ans                           | 41         | 41         |
| Jusqu'à 3 ans                           | 41         | 41         |
| Jusqu'à 4 ans                           | 0          | 41         |
| Plus de 4 ans                           | 0          | 0          |
| <b>Total des engagements financiers</b> | <b>139</b> | <b>172</b> |

Les dettes bancaires à long terme contiennent des covenants en rapport avec le taux d'endettement (exprimé sous la forme d'une relation entre les dettes financières nettes et l'EBITDA), le taux de service de la dette (exprimé comme relation entre l'EBITDA déduction faite des investissements et l'amortissement de dettes financières rémunérées plus les charges nettes d'intérêts), ainsi qu'un covenant concernant un taux de fonds propres minimal.

Au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, les principaux indicateurs financiers ont été respectés.

**Monnaies des engagements financiers**

| En mio. CHF                             | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| CHF                                     | 128        | 168        |
| EUR                                     | 2          | 2          |
| USD                                     | 9          | 1          |
| GBP                                     | 0          | 1          |
| SEK                                     | —          | 0          |
| HUF                                     | 0          | —          |
| CAD                                     | 0          | 0          |
| <b>Total des engagements financiers</b> | <b>139</b> | <b>172</b> |

**23 Autres engagements à court terme**

| En mio. CHF                              | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| Vis-à-vis de tiers                       | 16        | 18        |
| Vis-à-vis de sociétés associées          | —         | —         |
| Vis-à-vis des autorités étatiques        | 16        | 20        |
| Vis-à-vis des actionnaires               | —         | 0         |
| Vis-à-vis des institutions de prévoyance | 2         | 0         |
| <b>Total</b>                             | <b>34</b> | <b>39</b> |

**24 Engagements de fournisseurs et acomptes**

| En mio. CHF   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Engagements de fournisseurs                                 | 105        | 107        |
| Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées | 0          | 0          |
| Acomptes de clients   | 204        | 271        |
| Acomptes de sociétés associées                              | —          | —          |
| <b>Total</b>  | <b>309</b> | <b>378</b> |

**Structure des échéances des engagements de fournisseurs et des acomptes**

| En mio. CHF  | 2011       | 2010       |
|--|------------|------------|
| Non échus  | 283        | 357        |
| Retard 1–30 jours  | 21         | 20         |
| Retard 31–60 jours   | 4          | 0          |
| Retard 61–90 jours   | 2          | 0          |
| Retard 91–180 jours  | (0)        | 0          |
| Retard de plus de 180 jours                                  | 0          | 1          |
| <b>Total des engagements de fournisseurs et des acomptes</b> | <b>309</b> | <b>378</b> |

**Monnaies des engagements de fournisseurs et des acomptes**

| En mio. CHF  | 2011       | 2010       |
|--|------------|------------|
| CHF  | 174        | 231        |
| EUR  | 95         | 89         |
| USD  | 16         | 22         |
| GBP  | 5          | 6          |
| SEK  | 19         | 29         |
| HUF  | 0          | 0          |
| CAD  | 0          | 0          |
| <b>Total des engagements de fournisseurs et des acomptes</b> | <b>309</b> | <b>378</b> |

**25 Autres engagements à long terme**

| En mio. CHF                              | 2011     | 2010     |
|--|----------|----------|
| Vis-à-vis de tiers                       | 2        | 3        |
| Vis-à-vis de sociétés associées          | —        | —        |
| Vis-à-vis des actionnaires               | —        | —        |
| Vis-à-vis des institutions de prévoyance | —        | —        |
| <b>Total</b>                             | <b>2</b> | <b>3</b> |

## 26 Provisions

| En mio. CHF                                     | Restructuration | Pertes sur commandes | Garanties | Vacances et heures suppl. | Primes de fidélité et d'anniversaires | Autres | Total |
|---|-----------------|----------------------|-----------|---------------------------|---------------------------------------|--------|-------|
| Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2011 | 18              | 49                   | 25        | 40                        | 19                                    | 13     | 165   |
| Première consolidation                          | —               | —                    | —         | —                         | —                                     | —      | —     |
| Sorties du périmètre de consolidation           | —               | —                    | —         | —                         | —                                     | —      | —     |
| Constitution de provisions nouvelles            | 4               | 28                   | 10        | 27                        | 4                                     | 8      | 81    |
| Dissolution                                     | (5)             | (5)                  | (7)       | (2)                       | (1)                                   | (1)    | (21)  |
| Utilisation                                     | (7)             | (29)                 | (6)       | (25)                      | (2)                                   | (4)    | (74)  |
| Variations de répartition                       | —               | —                    | —         | —                         | —                                     | —      | —     |
| Différences de conversion                       | (1)             | (0)                  | (0)       | (0)                       | (0)                                   | (0)    | (2)   |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2011             | 8               | 42                   | 23        | 40                        | 20                                    | 16     | 149   |
| Provisions à court terme                        | 5               | 21                   | 17        | 40                        | 0                                     | 9      | 92    |
| Provisions à long terme                         | 3               | 21                   | 6         | 0                         | 20                                    | 7      | 58    |

Les provisions pour restructuration établies en 2011 concernent majoritairement la réduction de personnel annoncée sur le site d'Altdorf. D'autres informations se trouvent dans l'annexe 4, «Effets non récurrents».

Pour la définition des anniversaires de service pour longue durée de service, comprises sous la position «Provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires», les hypothèses suivantes pour le calcul au 31 décembre 2011 ont été appliquées: taux d'escompte de 2.5% (exercice précédent 3.0%), ainsi que d'autres hypothèses actuarielles comme la fluctuation de collaborateurs et les augmentations salariales.

Le calcul des provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires repose en grande partie sur la durée de service des collaborateurs de RUAG. En vérifiant cette donnée, il s'est avéré que la durée moyenne de service des collaborateurs prise comme hypothèse

de calcul par le passé était trop longue. Son ajustement à la durée de service effective entraînait ainsi une réduction de CHF 11 mio. de la provision. La valeur au bilan des provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires a été ajustée de ce montant avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'ajustement de la provision n'a aucun impact important sur le résultat.

Les autres provisions incluent principalement des coûts subséquents pour des projets, des coûts de retraites anticipées partielles et les contrats tarifaires cadres d'indemnisation (ERA) en Allemagne, ainsi que des engagements pour indemnités de congédiement en Autriche. Pour les employeurs et les employés, les contrats tarifaires cadres d'indemnisation sont la concrétisation d'un projet de réforme de la politique en matière de tarifs en Allemagne. Ils garantissent le paiement uniforme d'activités équivalentes. Les indemnités de congédiement en Autriche doivent être versées aux collaborateurs partants sur la base des années de service effectuées.

## 27 Engagements conditionnels en faveur de tiers

| En mio. CHF               | 2011 | 2010 |
|---------------------------|------|------|
| Cautionnements            | 112  | 148  |
| Engagements de couverture | 160  | 160  |
| Engagements de garantie   | 62   | 53   |
| Total                     | 334  | 361  |

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles. Pour couvrir le contrat de crédit de RUAG Holding SA, un prêt interne au groupe de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate SA à titre de garantie. Les engagements de garantie sont exclusivement des garanties bancaires.

**28 Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan**

| En mio. CHF  | 2011      | 2010      |
|--|-----------|-----------|
| Contrats de garantie   | 1         | 7         |
| Déclarations de patronage  | —         | 4         |
| Peines conventionnelles (clauses pénales et dédités)                                   | 16        | 23        |
| Procès   | 2         | 2         |
| Engagements de change  | —         | —         |
| Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles | 6         | 4         |
| Autres engagements conditionnels   | 15        | 17        |
| <b>Total</b>   | <b>41</b> | <b>57</b> |

**Contrats de garantie** RUAG assume en qualité de fabricant, pendant une période donnée à partir de la date de vente, les engagements de remédier aux défauts de fabrication par le remplacement ou la réparation des produits et des prestations de services fournis. Les engagements en rapport avec des garanties sont examinés en vertu de principes d'économie d'entreprise et les provisions correspondantes sont constituées, dans le bilan, dans les provisions pour garanties. Les provisions pour garanties sont constituées à hauteur de la meilleure estimation possible des charges causées par le remède de défauts aux produits qui ont été vendus avec garantie avant la date du bilan. Actuellement, le risque de flux financier dépassant le montant des provisions pour garantie inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

**Peines conventionnelles convenues** RUAG convient de peines conventionnelles dans le cadre de ses activités. Les montants présentés correspondent à la totalité des peines conventionnelles existantes à

la date du bilan. Ces engagements font l'objet d'une appréciation continue. Une provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux financier. Actuellement, le risque de flux financier dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

**Procès** Les procès en cours ou potentiels sont traités par le département juridique et font l'objet d'une appréciation continue de la probabilité qu'il s'ensuive des flux financiers. Une provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux financier. Actuellement, le risque de flux financier dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

**Engagements d'investissements** Les engagements d'investissements contiennent la valeur de la totalité des engagements à investir pris à la date du bilan.

**29 Actifs grevés de droits de gage**

| En mio. CHF                              | 2011     | 2010     |
|--|----------|----------|
| Liquidités                               | 1        | —        |
| Créances et stocks                       | —        | 2        |
| Immobilisations corporelles mobilières   | 0        | —        |
| Immobilisations corporelles immobilières | 7        | 7        |
| <b>Total</b>                             | <b>8</b> | <b>9</b> |

**30 Valeurs d'assurance-incendie**

| En mio. CHF                              | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| Immobilisations corporelles mobiles      | 1 222 | 1 448 |
| Immobilisations corporelles immobilières | 1 356 | 1 507 |
| Total                                    | 2 579 | 2 954 |

**31 Capital-actions**

Il existe au total 340 000 actions d'une valeur nominale de CHF 1000; le montant est intégralement libéré. Il n'existe pas de capital-actions conditionnel. Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération suisse.

**32 Résultats après la date du bilan**

Le 24 février 2012, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés.

Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

**33 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise**

| En mio. CHF  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| Créances de personnes proches de l'entreprise                      | 49   | 111  |
| Engagements envers des personnes proches de l'entreprise           | (2)  | (0)  |
| Acomptes de personnes proches de l'entreprise                      | (56) | (84) |
| Engagements à court terme vis-à-vis des institutions de prévoyance | (2)  | (1)  |
| Engagements à long terme vis-à-vis des institutions de prévoyance  | (0)  | —    |

Sur les créances auprès de proches, CHF 49 mio. concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue (exercice précédent CHF 111 mio.); sur les engagements vis-à-vis de proches, ce montant est de CHF 2 mio. (CHF 0 mio.). Les chiffres d'affaires facturés avec le DDPS se sont élevés à CHF 665 mio. (CHF 608 mio.), conformément à l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net». Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Lors de l'exercice sous revue, les ventes réalisées auprès de sociétés associées se sont élevées à CHF 1 mio. et les prestations reçues de ces dernières à CHF 2 mio.

**34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés**

Le montant total (sans les cotisations de l'employeur à l'AVS) payé aux membres non-exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2011 s'est élevé à CHF 495 000 (CHF 499 000 lors de l'exercice précédent). Le montant total (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni

les cotisations à des assurances sociales étatiques similaires) versé au CEO et aux autres membres de la direction du groupe pour l'exercice 2011 s'est élevé à CHF 5 325 000 (CHF 4 818 000). Le montant pour 2011 prend en compte la rémunération versée au CEO, M. Lukas Braunschweiler, pour la période allant jusqu'au 31 octobre 2011, ainsi que la rémunération versée à l'Executive Chairman, M. Konrad Peter, pour la période débutée au 1<sup>er</sup> novembre 2011.

Le montant total (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni les cotisations à des assurances sociales étatiques similaires) versé au CEO pour l'exercice 2011 s'est élevé à CHF 553 000 (CHF 848 000 lors de l'exercice précédent). Le montant pour 2011 prend en compte la rémunération de CHF 476 000 versée au CEO, M. Lukas Braunschweiler, pour la période allant jusqu'au 31 octobre 2011, ainsi que la rémunération de CHF 77 000 versée à l'Executive Chairman, M. Konrad Peter, pour la période débutée au 1<sup>er</sup> novembre 2011.



**Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés**

En milliers CHF

|  | Conseil d'administration |      | Indemnisation totale PCA <sup>2</sup> |      |
|--|--------------------------|------|---------------------------------------|------|
|  | 2011                     | 2010 | 2011                                  | 2010 |
| Salaire de base                                      |                          |      |                                       |      |
| Indemnisation en espèces <sup>1</sup>                | 495                      | 499  | 117                                   | 140  |
| Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions | —                        | —    | —                                     | —    |
| Prestations en nature                                | —                        | —    | —                                     | —    |
| Composantes dépendant de la performance              |                          |      |                                       |      |
| Indemnisation en espèces <sup>1</sup>                | —                        | —    | —                                     | —    |
| Actions  | —                        | —    | —                                     | —    |
| Options  | —                        | —    | —                                     | —    |
| Indemnisation totale                                 | 495                      | 499  | 117                                   | 140  |

|  | Direction du groupe |       | Indemnisation totale CEO <sup>2</sup> |      |
|--|---------------------|-------|---------------------------------------|------|
|  | 2011                | 2010  | 2011                                  | 2010 |
| Salaire de base                                      |                     |       |                                       |      |
| Indemnisation en espèces <sup>1</sup>                | 3 476               | 2 915 | 440                                   | 442  |
| Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions | 471                 | 378   | 82                                    | 65   |
| Prestations en nature                                | 52                  | 43    | 31                                    | 8    |
| Composantes dépendant de la performance              |                     |       |                                       |      |
| Indemnisation en espèces <sup>1</sup>                | 1 326               | 1 482 | —                                     | 332  |
| Actions  | —                   | —     | —                                     | —    |
| Options  | —                   | —     | —                                     | —    |
| Indemnisation totale                                 | 5 325               | 4 818 | 553                                   | 848  |

|  |     |     |   |     |
|--|-----|-----|---|-----|
| Relation entre la composante dépendant de la performance et l'indemnisation en espèces | 38% | 51% | — | 75% |
|--|-----|-----|---|-----|

<sup>1</sup> Sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni autres cotisations à des assurances sociales étatiques similaires.

<sup>2</sup> Pour le conseil d'administration, le montant inclut les indemnités du président du conseil d'administration PCA Konrad Peter, aussi bien pour l'exercice sous revue que pour l'exercice précédent; le montant pour la direction du groupe inclut pour l'exercice sous revue l'indemnité du CEO Lukas Braunschweiler pour la période allant jusqu'au 31 octobre 2011 ainsi que l'indemnité de l'Executive Chairman Konrad Peter pour la période débutée le 1<sup>er</sup> novembre 2011, et pour l'exercice précédent l'indemnité du CEO Lukas Braunschweiler.

**35 Engagements futurs minimaux financial leasing**

En mio. CHF

|   | 2011 | 2010 |
|---|------|------|
| Dans un délai de 1 an   | 0    | —    |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans                              | 1    | —    |
| Dans plus de 5 ans  | —    | —    |
| Total   | 1    | —    |
| Sous déduction de la part des intérêts                        | (0)  | —    |
| Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif | 1    | —    |

**Engagements futurs minimaux operating leasing**

|                                  | 2011 | 2010 |
|----------------------------------|------|------|
| Dans un délai de 1 an            | 21   | 18   |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans | 62   | 59   |
| Dans plus de 5 ans               | 22   | 35   |
| Total                            | 105  | 112  |

Il s'agit d'engagements non activés résultant de contrats d'operating leasing (loyers inclus). Les engagements futurs résultant de leasing ne sont pas indiqués au bilan.

### 36 Gestion des risques et informations complémentaires sur les instruments financiers

RUAG dispose d'un système de gestion du risque dans lequel une distinction est faite entre les risques stratégiques et opérationnels, et qui se concentre sur les thèmes importants. Les risques sont identifiés, évalués et surveillés dans les différents domaines d'activités, sur la base de la structure de management. Les mesures requises sont prises pour réduire au minimum les différents risques. Les risques les plus importants provenant du regroupement des risques des segments sont surveillés et gérés par la direction du groupe.

Les risques identifiés font l'objet d'une quantification (probabilité de survenance et effets) et consignés dans une visualisation du risque (risk map). La visualisation du risque est examinée périodiquement par le conseil d'administration et l'audit committee. La surveillance, le contrôle et le pilotage continu des risques sont des attributions du management. À cette fin, le management est assisté par la fonction centrale Group Risk Management.

#### 36.1 Financial risk management

RUAG est exposée à différents risques financiers qui résultent de ses activités opérationnelles. Les principaux risques financiers résultent des variations des cours de devises, des taux d'intérêt et des prix de matières premières. Il existe également un risque lié à la garantie de la liquidité.

Le «financial risk management» est une fonction centrale assumée par la division Group Treasury, laquelle tient compte des directives arrêtées par le conseil d'administration. Collaborant étroitement avec les secteurs opérationnels, le Group Treasury identifie et évalue les risques financiers et trouve des moyens pour sécuriser l'entreprise contre ces risques.

**Risques liés au marché** RUAG est exposée à des risques liés au marché provenant principalement du cours du change, des taux d'intérêt et de la valeur de marché des investissements en liquidités. Le groupe surveille constamment ces risques. Le groupe utilise différents instruments financiers dérivés pour gérer la volatilité en rapport avec ces risques. Le but du groupe est, lorsque cela paraît indiqué, de réduire les fluctuations des résultats et des flux financiers en rapport avec les changements de taux d'intérêt, des modifications du cours du change et des variations de valeur de placements financiers, de même que les risques liés au cours du change concernant certains investissements nets dans des sociétés étrangères du groupe.

Des instruments financiers dérivés (comme des opérations à terme sur les devises et les swaps de taux d'intérêt, etc.) sont utilisés pour gérer les risques, conformément à la politique du groupe. RUAG n'effectue pas de transactions financières dont le risque ne peut pas être estimé au moment de la conclusion de la transaction. Le groupe n'aliène pas de valeur patrimoniale qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possédera. RUAG aliène exclusivement des valeurs patrimoniales existantes et ne sécurise que des affaires existantes ou des affaires attendues (dans le cas de mesures préventives) en vertu des expériences passées.

**Risques liés au cours du change** Les comptes du groupe sont établis en francs suisses (CHF). Par conséquent, le groupe est exposé principalement aux variations du cours du change de l'USD, de l'EUR et de la SEK. Dans les transactions, il existe un risque de variation du cours du change de la monnaie étrangère entre la date de la signature du contrat et la date effective du paiement. Par conséquent, différents contrats sont conclus pour compenser les variations des valeurs patrimoniales, des engagements pris et des transactions futures en raison de l'évolution du cours du change. RUAG se sert également d'opérations à terme et d'options sur des devises pour sécuriser certains flux financiers attendus en monnaies étrangères.

#### Positions en monnaies étrangères dans le bilan

| En mio. CHF   | EUR  | USD  | SEK  | Autres |
|---|------|------|------|--------|
| Liquidités  | 38   | 9    | 17   | 7      |
| Créances et acomptes  | 138  | 52   | 2    | 2      |
| Autres valeurs patrimoniales financières                            | 7    | 3    | 2    | 0      |
| Engagements financiers  | (2)  | (9)  | —    | (0)    |
| Engagements de fournisseurs et acomptes                             | (95) | (16) | (19) | (6)    |
| Autres engagements financiers                                       | (1)  | —    | (2)  | (0)    |
| Exposition à l'évolution des valeurs comptables au 31 décembre 2011 | 86   | 38   | 1    | 3      |
| Liquidités  | 24   | 19   | 14   | 8      |
| Créances et acomptes  | 133  | 45   | 3    | 2      |
| Autres valeurs patrimoniales financières                            | 14   | 4    | 2    | 1      |
| Engagements financiers  | (1)  | (1)  | (0)  | (1)    |
| Engagements de fournisseurs et acomptes                             | (89) | (22) | (29) | (7)    |
| Autres engagements financiers                                       | (1)  | —    | (2)  | —      |
| Exposition à l'évolution des valeurs comptables au 31 décembre 2010 | 79   | 44   | (12) | 3      |

Au 31 décembre, les opérations de couverture contre le risque de devises étaient les suivantes:

**Volume de contrat**

| En mio. CHF  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| Contrats de couverture de change auprès des banques, positif | 326  | 260  |
| Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif | (85) | (54) |

**Valeurs inscrites au bilan pour les opérations de couverture**

| En mio. CHF                          | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------|------|------|
| Actifs financiers à court terme      | 9    | 17   |
| Engagements financiers à court terme | (11) | (3)  |

Les investissements nets dans des sociétés étrangères du groupe sont des investissements à long terme. Leur valeur de marché évolue avec les variations du cours du change. À très long terme, toutefois, la différence du taux d'inflation devrait correspondre aux variations de cours du change, si bien que les adaptations de la valeur de marché des placements réels à l'étranger compensent les variations de valeur découlant du cours du change. Pour cette raison, RUAG ne sécurise que dans des cas exceptionnels ses investissements dans des sociétés étrangères du groupe.

RUAG Holding SA accorde à RUAG Deutschland AG un prêt en euros. Ce prêt ne fait l'objet d'aucune couverture. Le montant du prêt au 31 décembre 2011 s'élevait à EUR 181 mio. (contre EUR 143 mio. en 2010). Les pertes sur cours cumulées pour ce prêt comptabilisées dans les fonds propres s'élevaient au 31 décembre 2011 à un total de CHF 44 mio. (CHF 37 mio. en 2010).

**Hedge Accounting** RUAG applique un «hedge accounting» selon IAS 39. Au 31 décembre, les montants comptabilisés dans les fonds propres au titre d'opérations de couverture étaient les suivants:

| En mio. CHF     | 2011 | 2010 |
|-----------------|------|------|
| Autres réserves | (3)  | 7    |

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 15 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et ont été comptabilisés dans les autres charges opérationnelles (CHF 9 mio. lors de l'exercice précédent).

**Risques liés à la matière première** Le groupe est partiellement exposé à un risque en matière de prix lors des achats de matières premières (notamment en cuivre, plomb, aluminium, acier etc.) dont il a besoin pour la fabrication. Les variations de prix de la matière première peuvent déboucher sur une modification de la marge brute du domaine d'activité en question. Par conséquent, RUAG effectue des opérations à terme sur les marchandises pour gérer les risques de fluctuations de prix sur les achats prévus.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la consommation annuelle en matières premières.

**Consommation**

| En mio. CHF | 2011 | 2010 |
|-------------|------|------|
| Aluminium   | 6    | 5    |
| Plomb       | 7    | 7    |
| Cuivre      | 17   | 21   |
| Acier       | 5    | 8    |
| Zinc        | 3    | 2    |
| Total       | 39   | 43   |

**Risques liés aux variations de taux d'intérêt** Vu la volatilité des taux d'intérêt pratiqués sur le marché, RUAG est exposée à un risque à cet égard. Les avoirs à vue et les placements sur le marché des capitaux comportent un risque de taux qui peut, le cas échéant, influencer le bénéfice net. Les engagements financiers à long terme se composent principalement de prêts à long terme d'instituts financiers et, dans une faible mesure, d'engagements de leasing. Afin de couvrir les risques liés aux variations de taux d'intérêt, RUAG a souscrit des swaps de taux d'intérêt selon la durée d'échéance des engagements financiers.

**Engagements financiers soumis à intérêts**

| En mio. CHF                               | 2011  | 2010  |
|---|-------|-------|
| Engagements financiers à court terme      | 41    | 41    |
| Engagements financiers à long terme       | 83    | 123   |
| Total des engagements financiers          | 124   | 165   |
| Dont montants soumis à intérêts variables | 124   | 165   |
| Fixés par le swap de taux d'intérêt       | (123) | (164) |
| Soumis à intérêt variable, net            | 1     | 1     |

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers soumis à intérêts s'élèvent à CHF 5 mio. (CHF 5 mio.).

Au 31 décembre, les opérations de couverture contre le risque de taux d'intérêt étaient les suivantes:

**Volume de contrat**

| En mio. CHF                                | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| Contrats de sécurisation de taux d'intérêt | 160  | 214  |

**Valeurs inscrites au bilan pour swaps de taux d'intérêt**

| En mio. CHF                          | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------|------|------|
| Actifs financiers à court terme      | —    | —    |
| Engagements financiers à court terme | (4)  | (4)  |

**Risque de crédit** Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité financière de clients. Environ 37% du chiffre d'affaires du groupe incombent au DDPS. Aucun autre client ne pèse plus de 10% du chiffre d'affaires net. Les créances ouvertes issues de livraisons et de prestations du DDPS correspondent à 19% de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2011 (34% lors de l'exercice précédent). Il n'existe pas d'autre risque fortement concentré en matière de crédit dépassant 5% des créances provenant des livraisons et des prestations.

La valeur comptable des valeurs patrimoniales financières correspond au risque de crédit et se compose de la manière suivante:

| En mio. CHF                     | 2011 | 2010 |
|---------------------------------|------|------|
| Liquidités                      | 86   | 70   |
| Actifs financiers à court terme | 10   | 17   |
| Créances et acomptes            | 284  | 338  |
| Actifs financiers à long terme  | 4    | 3    |
| Total risque de crédit          | 384  | 428  |

**Risques de contrepartie** Les risques de contrepartie comportent le risque de défaillance d'instruments financiers dérivés et de contrats sur le marché monétaire, de même que le risque de crédit sur les comptes courants et les placements fixes. Le risque de défaillance et le risque de crédit sont réduits en ce sens que la contrepartie est tou-

jours une banque ou un institut financier affichant un rating minimal à la conclusion d'une transaction. Ces risques sont surveillés rigoureusement et maintenus à l'intérieur de paramètres donnés. Les directives internes au groupe pourvoient à ce que le risque de crédit envers des instituts financiers soit limité. Le groupe n'attend pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

**Risque de trésorerie** Le risque de trésorerie décrit le risque existant dans le cas où le groupe ne serait pas en mesure de remplir ses engagements à l'échéance, ou pas en mesure de les remplir à un prix raisonnable. La Group Treasury est responsable de la surveillance des liquidités, du financement et des remboursements. De plus, les déroulements et les directives dans ce domaine sont contrôlés par le management. RUAG gère son risque de trésorerie sur une base consolidée, en vertu

de réflexions relatives à la politique d'affaires et aux aspects fiscaux et financiers, si nécessaire en mettant à contribution différentes sources de financement pour garantir la flexibilité. Le principe de RUAG est de disposer d'une réserve de liquidités supérieure aux besoins journaliers et mensuels de fonds d'exploitation. Ces mesures incluent des réserves suffisantes de liquidités, de même que la possibilité de financement par le biais d'un montant adéquat dans le cadre de limites de crédits octroyées. Une planification continue des liquidités est établie et actualisée régulièrement sur la base des flux financiers attendus.

L'endettement net constitue un indicateur essentiel pour la surveillance de la liquidité. Le tableau ci-après présente l'endettement net du groupe en fonction des échéances, de la date du bilan à la date d'échéance contractuelle.

### Endettement net

| En mio. CHF                                       | Jusqu'à 1 an | Jusqu'à 2 ans | Jusqu'à 3 ans | Jusqu'à 4 ans | De plus de 4 ans | Total       |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|------------------|-------------|
| Liquidités  | 86           | —             | —             | —             | —                | 86          |
| Actifs financiers à court terme <sup>1</sup>      | 0            | —             | —             | —             | —                | 0           |
| Actifs financiers à long terme                    | 0            | 1             | 0             | 0             | 1                | 4           |
| Engagements financiers à court terme <sup>1</sup> | (41)         | —             | —             | —             | —                | (41)        |
| Engagements financiers à long terme               | (0)          | (41)          | (41)          | (0)           | (0)              | (83)        |
| Autres engagements à long terme                   | —            | (2)           | —             | —             | —                | (2)         |
| <b>Endettement net 31 décembre 2011</b>           | <b>45</b>    | <b>(42)</b>   | <b>(41)</b>   | <b>0</b>      | <b>1</b>         | <b>(36)</b> |
| Liquidités  | 70           | —             | —             | —             | —                | 70          |
| Actifs financiers à court terme <sup>1</sup>      | —            | —             | —             | —             | —                | —           |
| Actifs financiers à long terme                    | 0            | 0             | 0             | 0             | 2                | 3           |
| Engagements financiers à court terme <sup>1</sup> | (41)         | —             | —             | —             | —                | (41)        |
| Engagements financiers à long terme               | —            | (41)          | (41)          | (41)          | (0)              | (123)       |
| Autres engagements à long terme                   | —            | (3)           | —             | —             | —                | (3)         |
| <b>Endettement net 31 décembre 2010</b>           | <b>29</b>    | <b>(43)</b>   | <b>(41)</b>   | <b>(41)</b>   | <b>2</b>         | <b>(94)</b> |

<sup>1</sup> Les instruments de couverture inscrits au bilan dans les actifs et les engagements financiers à court terme (cash-flow hedge) ne font pas partie de la dette nette car aucun intérêt n'est servi sur ces montants.

### 36.2 Management des risques liés au capital

Dans la gestion du capital, RUAG veille à pouvoir garantir la poursuite des activités opérationnelles du groupe, à réaliser un rendement adéquat pour le propriétaire et à optimiser la structure du bilan en tenant compte des coûts des capitaux. Pour atteindre ces objectifs, RUAG a la possibilité de demander des dividendes plus ou moins importants, de rembourser des capitaux à l'actionnaire, d'émettre de nouvelles actions ou d'aliéner des valeurs patrimoniales à des fins de réduction des dettes. RUAG surveille la structure du capital sur la base de l'endettement net et des fonds propres. L'endettement net est apprécié comparativement aux fonds propres. L'endettement net est la différence entre la somme des liquidités et des actifs financiers à court et à long termes et la somme des engagements financiers à court et à long termes et des autres engagements financiers à long terme.

Le capital total est la somme des fonds propres et de l'endettement net. L'objectif à long terme de RUAG est que l'endettement net reste inférieur à 40% des fonds propres. Fin 2011, cette proportion s'élevait à 4.5% (exercice précédent 12.9%).

#### Valeurs patrimoniales financières dans l'actif circulant

En mio. CHF

|   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Opérations de couverture                    |            |            |
| Produits financiers dérivés à la fair value | 9          | 17         |
| Prêts et créances                           |            |            |
| Créances et acomptes                        | 284        | 338        |
| Actifs financiers à court terme             | 0          | —          |
| <b>Total</b>                                | <b>294</b> | <b>354</b> |

#### Valeurs patrimoniales financières dans l'actif immobilisé

|                                |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|
| Prêts et créances              |          |          |
| Actifs financiers à long terme | 4        | 3        |
| <b>Total</b>                   | <b>4</b> | <b>3</b> |

#### Engagements financiers à court terme

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| Coûts à amortir                             |            |            |
| Engagements financiers à court terme        | 41         | 41         |
| Engagements de fournisseurs et acomptes     | 309        | 378        |
| Opérations de couverture                    |            |            |
| Produits financiers dérivés à la fair value | 15         | 7          |
| <b>Total</b>                                | <b>366</b> | <b>427</b> |

#### Engagements financiers à long terme

|                                     |           |            |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| Coûts à amortir                     |           |            |
| Engagements financiers à long terme | 83        | 123        |
| <b>Total</b>                        | <b>83</b> | <b>123</b> |

Les produits financiers dérivés calculés à la «fair value» sont exclusivement des instruments du niveau 2 selon IFRS 7.27, évalués sur la base de modèles constitués principalement de paramètres observables sur le marché. Les produits financiers dérivés sont détenus par RUAG uniquement à des fins de couverture.

### 36.3 Évaluation de la juste valeur

Compte tenu de leur échéance à court terme, la valeur comptable des valeurs patrimoniales financières à court terme et des engagements financiers à court terme correspond à leur valeur comptable à la date du bilan. La juste valeur des placements financiers à long terme correspond aux coûts d'acquisition. La juste valeur des engagements financiers à long terme est évaluée sur la base des paiements à échéance future, lesquels ont été escomptés aux taux d'intérêt pratiqués sur le marché sans différences essentielle par rapport à la valeur comptable.

Les swaps sur taux d'intérêt sont évalués sur la base des taux d'intérêt pratiqués sur le marché. Les opérations à terme sur devises sont évaluées sur la base des cours de devises à la date du bilan.

La répartition par catégorie des valeurs comptables ou justes valeurs des engagements et éléments de fortune financiers est la suivante:

### 37 Prévoyance professionnelle

Outre les assurances sociales obligatoires, il existe dans le groupe plusieurs plans de pensions indépendants. Dans la plupart des cas, ces plans sont financés à l'extérieur (dans des organes juridiquement séparés du groupe). Les sociétés du groupe qui ne disposent pas d'actifs planifiés pour la couverture des prestations de prévoyance constituent les provisions requises et les inscrivent au bilan.

Les plans importants de prévoyance dont on peut dire qu'ils connaissent la primauté des prestations selon IAS 19 sont estimés chaque

année par un expert en assurances indépendant. La dernière expertise actuarielle selon IAS 19 a été établie au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Tous les plans de prévoyance se fondent sur les prescriptions légales locales.

Les indications ci-après donnent une vue d'ensemble des plans de pensions basés sur la performance, avec et sans couverture par un fonds, aux 31 décembre 2011 et 2010.

#### Montant net des charges de prévoyance

| En mio. CHF   | 2011      | 2010      |
|---|-----------|-----------|
| Coût des services rendus au cours de l'exercice   | 49        | 47        |
| Intérêts sur engagements de prévoyance  | 54        | 55        |
| Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux   | (60)      | (76)      |
| Amortissement de pertes actuarielles  | 0         | —         |
| Augmentation (diminution) des valeurs patrimoniales non saisies plus saisie de la perte selon IAS 19.58 | —         | 11        |
| Réductions  | (14)      | —         |
| <b>Total charges de prévoyance pour les plans basés sur la performance</b>                              | <b>29</b> | <b>36</b> |

Pour l'exercice 2012, le montant estimé des cotisations de l'employeur est de CHF 35 mio.

Comme à la fin de l'exercice précédent, les pertes actuarielles non encore amorties au 31 décembre 2011 étaient de moins de 10% supérieures à la valeur nominale des engagements de prévoyance, ce qui signifie que l'ordre de selon IAS 19 est respecté.

Le tableau ci-après montre les variations des projections sur les engagements liés à la prévoyance ainsi que la situation du patrimoine aux 31 décembre 2011 et 2010 pour les institutions de prévoyance couverts par des fonds (Suisse) et non couverts par des fonds (plans étrangers, principalement en Allemagne et en Suède):

### Engagements de prévoyance

| En mio. CHF   | 2011  | 2010  |
|---|-------|-------|
| État en début d'année des engagements de prévoyance             | 1 793 | 1 619 |
| Droits acquis à des prestations de prévoyance                   | 49    | 47    |
| Cotisations d'employés  | 24    | 23    |
| Intérêts sur engagements de prévoyance                          | 54    | 55    |
| Perte actuarielle (bénéfice actuariel)                          | (68)  | 97    |
| Différences de conversion                                       | (1)   | (3)   |
| Variations du plan de prévoyance                                | —     | —     |
| Changements dans le périmètre de consolidation                  | —     | —     |
| Réductions  | (14)  | —     |
| Prestations de prévoyances nettes versées                       | (53)  | (44)  |
| Valeur actuelle en fin d'exercice des engagements de prévoyance | 1 784 | 1 793 |
| Valeur de marché de la fortune de prévoyance                    | 1 688 | 1 677 |
| Défaut de couverture  | (96)  | (116) |

### Évolution de la fortune de prévoyance

| En mio. CHF  | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| Valeur de marché du patrimoine au début de l'année | 1 677 | 1 618 |
| Rendement effectif sur le patrimoine               | 9     | 47    |
| Différences de conversion                          | —     | —     |
| Cotisations des employeurs                         | 30    | 34    |
| Cotisations des employés                           | 24    | 23    |
| Changements dans le périmètre de consolidation     | —     | —     |
| Prestations de prévoyance nettes versées           | (52)  | (44)  |
| Valeur de marché du patrimoine à la fin de l'année | 1 688 | 1 677 |

### Répartition de la fortune de prévoyance au 31 décembre

| En %   | Objectif à long terme | 2011 | 2010 |
|--|-----------------------|------|------|
| Liquidités   | 0–6%                  | 3%   | 1%   |
| Instruments recourant aux capitaux étrangers (obligations) | 44–62%                | 52%  | 50%  |
| Instruments recourant aux fonds propres (actions)          | 20–38%                | 31%  | 33%  |
| Autres placements  | 13–22%                | 14%  | 16%  |
| Fortune totale de prévoyance                               |                       | 100% | 100% |

Le tableau ci-après présente la couverture des engagements de prévoyance liés aux performances et l'influence des écarts entre le rendement attendu et le rendement effectif du patrimoine de prévoyance pendant les cinq dernières années.

#### Vue d'ensemble pluriannuelle

| En mio. CHF   | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Valeur actuelle des engagements de prévoyance en fin d'exercice                   | 1 784 | 1 793 | 1 619 | 1 438 | 1 393 |
| Valeur de marché de la fortune de prévoyance                                      | 1 688 | 1 677 | 1 618 | 1 327 | 1 533 |
| Excédent (défaut) de couverture   | (96)  | (116) | (1)   | (111) | 140   |
| Différence entre le rendement attendu et le rendement effectif des avoirs du plan | (51)  | (29)  | 99    | (284) | (70)  |
| Réévaluation des engagements de prestations                                       | (23)  | 24    | 19    | 29    | 31    |

#### Résumé de la situation financière à la fin de l'exercice

| En mio. CHF   | 2011 | 2010  |
|---|------|-------|
| Défaut de couverture                                  | (96) | (116) |
| Perte actuarielle non amortie                         | 54   | 70    |
| Montant non amorti servant à la délimitation initiale | —    | —     |
| Patrimoine non saisi                                  | (1)  | (1)   |
| Engagements de prévoyance inscrits au bilan           | (42) | (46)  |

#### Variation des engagements de prévoyance inscrits au bilan

| En mio. CHF   | 2011 | 2010 |
|---|------|------|
| Engagements de prévoyance inscrits au bilan au début de l'année | (46) | (47) |
| Montant net des charges de prévoyance                           | (29) | (36) |
| Changements dans le périmètre de consolidation                  | —    | —    |
| Cotisations d'employeur   | 32   | 34   |
| Différences de conversion                                       | 1    | 3    |
| Engagements de prévoyance inscrits au bilan                     | (42) | (46) |

Les institutions de prévoyance ne détenaient pas d'actions de RUAG Holding SA au 31 décembre 2011.



Les engagements liés à la prévoyance ont été chiffrés sur la base des hypothèses suivantes de technique actuarielle:

### Hypothèses de technique actuarielle

| En %   | 2011       | 2010       |
|--|------------|------------|
| <b>Plans de prévoyance avec couverture de fonds (Suisse)</b>     |            |            |
| Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte                          | 2.50%      | 3.00%      |
| Rendements à long terme pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux | 3.50%      | 4.75%      |
| Augmentations salariales annuelles                               | 2.00%      | 2.00%      |
| Adaptations annuelles des rentes                                 | 0.00%      | 0.75%      |
| <b>Autres plans de prévoyance</b>                                |            |            |
| Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte                          | 3.50–4.50% | 4.00–5.00% |
| Augmentations salariales annuelles                               | 2.50–3.00% | 2.50–3.00% |
| Adaptations annuelles des rentes                                 | 1.50–2.00% | 1.50–2.00% |

Pour estimer le rendement escompté de la fortune, une appréciation du rendement et du risque à long terme (volatilité) des différentes catégories de placements est définie régulièrement, sur la base des valeurs empiriques et de l'évolution des marchés financiers à long terme. De plus, les interdépendances entre les diverses catégories de placements sont appréciées et prises en compte.

Pour le calcul des engagements de prévoyance au 31 décembre 2011, l'espérance de vie a été calculée sur la base de tableaux de générations, ce qui a entraîné une hausse des engagements de prévoyance. D'autre part, compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie, une réduction du taux de conversion des assurés a également été prévue et l'hypothèse pour les adaptations de rentes a été revue à la baisse, ce qui a diminué d'autant les engagements de prévoyance.

**38 Informations relatives aux segments**

En mio. CHF

|  | 2011  | 2010  | 2011     | 2010     | 2011       | 2010       |
|--|-------|-------|----------|----------|------------|------------|
|  | Space | Space | Aviation | Aviation | Technology | Technology |
| Chiffre d'affaires net avec des tiers  | 274   | 283   | 474      | 465      | 259        | 270        |
| Chiffre d'affaires net avec d'autres segments  | 0     | 0     | 13       | 6        | 9          | 3          |
| Total du chiffre d'affaires net  | 275   | 283   | 487      | 471      | 268        | 273        |
| EBITDA   | 33    | 30    | 27       | 15       | 11         | 30         |
| Amortissements   | (20)  | (22)  | (5)      | (20)     | (16)       | (8)        |
| Goodwill impairment  | —     | —     | —        | (6)      | —          | —          |
| EBIT   | 13    | 9     | 22       | (11)     | (5)        | 21         |
| Résultat financier (net)   |       |       |          |          |            |            |
| Bénéfice de sociétés associées   |       |       |          |          |            |            |
| Bénéfice avant impôts  |       |       |          |          |            |            |
| Charges fiscales   |       |       |          |          |            |            |
| Bénéfice net   |       |       |          |          |            |            |
| Actifs nets par régions  | 85    | 127   | 111      | 136      | 101        | 90         |
| Actifs nets Suisse   | 82    | 121   | 46       | 70       | 79         | 77         |
| Actifs nets reste de l'Europe  | 3     | 6     | 58       | 60       | 23         | 13         |
| Actifs nets Amérique du Nord   | —     | —     | 7        | 6        | —          | —          |
| Investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles    | (9)   | (13)  | (7)      | (6)      | (8)        | (11)       |
| Désinvestissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles | 0     | 16    | 0        | 0        | 1          | 2          |

D'autres informations relatives au chiffre d'affaires et aux clients sont présentées dans l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net».

Des informations relatives aux effets non récurrents des segments sont présentées dans l'annexe 4, «Effets non récurrents».

Les produits et prestations de services des différents segments sont décrits dans l'annexe 2.22, «Rapport sur les segments».

| 2011<br>Ammotec | 2010<br>Ammotec | 2011<br>Defence | 2010<br>Defence | 2011<br>Services | 2010<br>Services | 2011<br>Elimination | 2010<br>Elimination | 2011<br>Total<br>groupe | 2010<br>Total<br>groupe |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| 311             | 319             | 429             | 433             | 30               | 26               | —                   | —                   | 1 777                   | 1 796                   |
| 1               | 1               | 6               | 6               | 128              | 126              | (157)               | (141)               | —                       | —                       |
| 312             | 320             | 435             | 438             | 158              | 152              | (157)               | (141)               | 1 777                   | 1 796                   |
| 36              | 42              | 44              | 38              | 43               | 39               | 0                   | (0)                 | 194                     | 194                     |
| (11)            | (10)            | (6)             | (6)             | (27)             | (24)             | —                   | —                   | (84)                    | (90)                    |
| —               | —               | —               | —               | —                | —                | —                   | —                   | —                       | (6)                     |
| 25              | 31              | 38              | 32              | 17               | 15               | 0                   | (0)                 | 110                     | 98                      |
|                 |                 |                 |                 |                  |                  |                     |                     | (3)                     | (14)                    |
|                 |                 |                 |                 | 3                | 4                |                     |                     | 3                       | 4                       |
|                 |                 |                 |                 |                  |                  |                     |                     | 110                     | 88                      |
|                 |                 |                 |                 |                  |                  |                     |                     | (14)                    | 4                       |
|                 |                 |                 |                 |                  |                  |                     |                     | 97                      | 92                      |
| 187             | 179             | (30)            | (35)            | 331              | 275              | (1)                 | (0)                 | 786                     | 771                     |
| 37              | 37              | (48)            | (47)            | 326              | 279              | (2)                 | (0)                 | 520                     | 537                     |
| 135             | 123             | 18              | 12              | 5                | (3)              | 1                   | 0                   | 243                     | 210                     |
| 15              | 19              | —               | —               | —                | —                | (0)                 | (0)                 | 22                      | 25                      |
| (14)            | (20)            | (4)             | (4)             | (17)             | (17)             | —                   | —                   | (60)                    | (71)                    |
| 0               | 0               | 1               | 1               | 12               | 5                | —                   | —                   | 15                      | 24                      |

**39 Sociétés consolidées, sociétés et participations minoritaires**

| Société                                    | Siège          | Pays       | Capital social (100%) | Parts de capital | Méthode de consolidation |
|--|----------------|------------|-----------------------|------------------|--------------------------|
| RUAG Holding SA <sup>1</sup>               | Berne          | Suisse     | CHF 340 000 000       |                  | Entière                  |
| <b>Sociétés consolidées</b>                |                |            |                       |                  |                          |
| RUAG Suisse SA                             | Emmen          | Suisse     | CHF 112 200 000       | 100.0%           | Entière                  |
| Mecanex USA Inc.                           | Berlin, CT     | USA        | USD 1 500             | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Deutschland GmbH                      | Wessling       | Allemagne  | EUR 1 000 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Aerospace Services GmbH               | Wessling       | Allemagne  | EUR 1 000 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Aerospace Structures GmbH             | Wessling       | Allemagne  | EUR 25 000            | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Sweden AB                             | Göteborg       | Suède      | SEK 100 000           | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Space AB                              | Göteborg       | Suède      | SEK 15 000 000        | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Space GmbH                            | Vienne         | Autriche   | EUR 1 500 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Aerospace USA Inc.                    | El Segundo, CA | USA        | USD 1 000             | 100.0%           | <sup>3</sup>             |
| RUAG COEL GmbH                             | Wedel          | Allemagne  | EUR 260 000           | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec Deutschland GmbH              | Fürth          | Allemagne  | EUR 100 000           | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec GmbH                          | Fürth          | Allemagne  | EUR 25 000            | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec AG                            | Thoune         | Suisse     | CHF 12 000 000        | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec Austria GmbH                  | Wiener Neudorf | Autriche   | EUR 298 000           | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec France                        | Paris          | France     | EUR 1 000 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec UK Ltd.                       | Liskeard       | Angleterre | GBP 15 000            | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec Benelux BVBA                  | Boechout       | Belgique   | EUR 25 000            | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Ammotec USA Inc.                      | Tampa, FL      | USA        | USD 15 000            | 100.0%           | Entière                  |
| Norma Precision AB                         | Amotfors       | Suède      | SEK 2 500 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Hungarian Ammotec Inc.                | Sirok          | Hongrie    | HUF 280 000           | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda | São Francisco  | Brésil     | BRL 200 000           | 100.0%           | <sup>3</sup>             |
| RUAG Real Estate SA                        | Berne          | Suisse     | CHF 8 000 000         | 100.0%           | Entière                  |
| RUAG Services AG                           | Berne          | Suisse     | CHF 100 000           | 100.0%           | Entière                  |
| brings! AG                                 | Schattdorf     | Suisse     | CHF 100 000           | 55.0%            | Entière                  |
| SwissRepair AG                             | Schlieren      | Suisse     | CHF 100 000           | 52.0%            | Entière                  |
| GEKE Schutztechnik GmbH                    | Lichtenau      | Allemagne  | EUR 100 000           | 51.0%            | Entière                  |
| RUAG Aerospace GmbH                        | Zurich         | Suisse     | CHF 20 000            | 100.0%           | <sup>3</sup>             |
| <b>Sociétés associées<sup>2</sup></b>      |                |            |                       |                  |                          |
| Nitrochemie AG                             | Wimmis         | Suisse     | CHF 1 000 000         | 49.0%            | Equity                   |
| Nitrochemie Wimmis AG                      | Wimmis         | Suisse     | CHF 25 000 000        | 45.0%            | Equity                   |
| Nitrochemie Aschau GmbH                    | Aschau         | Allemagne  | EUR 7 700 000         | 45.0%            | Equity                   |
| HTS GmbH                                   | Coswig         | Allemagne  | EUR 26 000            | 24.6%            | Equity                   |
| Nidwalden AirPark SA                       | Stans          | Suisse     | CHF 600 000           | 33.3%            | Equity                   |
| <b>Participations minoritaires</b>         |                |            |                       |                  |                          |
| Saab Bofors Dynamics Suisse SA             | Thoune         | Suisse     | CHF 2 000 000         | 5.0%             | <sup>3</sup>             |
| Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG | Berne          | Suisse     | CHF 10 150 000        | 2.0%             | <sup>3</sup>             |
| CFS Engineering SA                         | Lausanne       | Suisse     | CHF 150 000           | 40.0%            | <sup>3</sup>             |
| Arianespace SA                             | Évry           | France     | EUR 395 010           | 0.1%             | <sup>3</sup>             |
| Arianespace Participation                  | Évry           | France     | EUR 21 918 756        | 3.4%             | <sup>3</sup>             |

<sup>1</sup> RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22.

<sup>2</sup> Les participations entre 20 et 50% sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence.

<sup>3</sup> Les participations non essentielles sont évaluées à la valeur d'acquisition sans les corrections de valeur.



Rapport de l'organe de révision  
à l'Assemblée générale de  
RUAG Holding AG  
Berne

### **Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés**

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de RUAG Holding AG, comprenant le compte de résultat, le bilan, le tableau de financement, le tableau de variation des capitaux propres et l'annexe (pages 60 à 100), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011.

#### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et aux dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que des estimations comptables adéquates.

#### *Responsabilité de l'organe de révision*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses ainsi qu'aux International Standards on Auditing. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. En outre, l'audit comprend une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.



### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers AG

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Johner', written in a cursive style.

Rolf Johner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Jenni', written in a cursive style.

René Jenni  
Expert-réviseur

Berne, 24 février 2012

**Compte de pertes et profits**

En mio. CHF

|   | 2011        | 2010        |
|---|-------------|-------------|
| Produits des participations             | 33          | 21          |
| Produits des intérêts                   | 20          | 20          |
| Rendement des titres                    | —           | —           |
| Produits d'aliénation de participations | —           | —           |
| Produit des prestations de service      | 14          | 13          |
| Bénéfices sur devises                   | —           | —           |
| <b>Total des produits</b>               | <b>67</b>   | <b>54</b>   |
| Charges de participations               | —           | —           |
| Charges financières                     | (6)         | (7)         |
| Pertes sur titres                       | —           | —           |
| Charges de personnel                    | (8)         | (9)         |
| Charges administratives                 | (10)        | (8)         |
| Amortissements                          | (0)         | (0)         |
| Pertes sur devises                      | (9)         | (41)        |
| Impôts                                  | (0)         | (0)         |
| <b>Total des charges</b>                | <b>(33)</b> | <b>(65)</b> |
| <b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>   | <b>35</b>   | <b>(12)</b> |

Les pertes sur devises en 2010 sont majoritairement le résultat de pertes de change d'un prêt interne en euros.

**Bilan avant utilisation du bénéfice**

| En mio. CHF                               | 2011         | 2010         |
|---|--------------|--------------|
| Liquidités                                | 43           | 30           |
| Créances                                  |              |              |
| Tiers                                     | 0            | 0            |
| Sociétés du groupe                        | 285          | 370          |
| Corrections à l'actif                     |              |              |
| Tiers                                     | 1            | 1            |
| Sociétés du groupe                        | —            | —            |
| Actifs circulants                         | 329          | 401          |
| En % du total du bilan                    | 29.2%        | 33.5%        |
| Participations                            | 637          | 637          |
| Immobilisations financières               |              |              |
| Tiers                                     | 0            | —            |
| Sociétés du groupe                        | 160          | 160          |
| Immobilisations corporelles mobilières    | 1            | 0            |
| Actif immobilisé                          | 798          | 798          |
| En % du total du bilan                    | 70.8%        | 66.5%        |
| <b>Actifs</b>                             | <b>1 128</b> | <b>1 199</b> |
| Engagements financiers à court terme      |              |              |
| Tiers                                     | 42           | 43           |
| Sociétés du groupe                        | 250          | 295          |
| Corrections au passif                     |              |              |
| Tiers                                     | 2            | 2            |
| Sociétés du groupe                        | —            | 0            |
| Engagements financiers à long terme       |              |              |
| Tiers                                     | 82           | 123          |
| Sociétés du groupe                        | —            | —            |
| Provisions                                | 0            | 0            |
| Fonds de tiers                            | 377          | 463          |
| En % du total du bilan                    | 33.4%        | 38.6%        |
| Capital-actions                           | 340          | 340          |
| Réserve légale                            | 26           | 26           |
| Réserve légale issue d'apports de capital | 10           | 10           |
| Réserve volontaire                        | —            | —            |
| Report de bénéfice                        | 340          | 372          |
| Bénéfice (perte) de l'exercice            | 35           | (12)         |
| Fonds propres                             | 751          | 736          |
| En % du total du bilan                    | 66.6%        | 61.4%        |
| <b>Passifs</b>                            | <b>1 128</b> | <b>1 199</b> |



**Engagements conditionnels en faveur de tiers**

| En mio. CHF             | 2011       | 2010       |
|-------------------------|------------|------------|
| Cautionnements          | 133        | 162        |
| Engagements de garantie | 41         | 35         |
| <b>Total</b>            | <b>174</b> | <b>196</b> |

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles.

Les garanties bancaires concernent des garanties de différentes banques que RUAG Holding SA a fait établir au nom de RUAG Aerospace Services GmbH, Oberpfaffenhofen et de RUAG Suisse SA «Defence», Thoune, en faveur de tiers.

**Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan**

| En mio. CHF  | 2011     | 2010     |
|--|----------|----------|
| Contrats de garantie                                       | —        | —        |
| Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage     | 0        | 0        |
| Déclarations de patronage                                  | —        | —        |
| Peines conventionnelles (clauses pénales et dédités)       | —        | —        |
| Procès   | —        | —        |
| Engagements conditionnels                                  | —        | —        |
| Postposition sur les créances auprès de sociétés du groupe | —        | —        |
| Engagements d'investissements                              | —        | —        |
| <b>Total</b>   | <b>0</b> | <b>0</b> |

L'estimation se fait selon la règle de la vraisemblance et d'après le montant des prestations et coûts unilatéraux à venir qui dépassent les provisions au bilan.

**Valeurs d'assurance-incendie des immobilisations corporelles**

| En mio. CHF                              | 2011     | 2010     |
|--|----------|----------|
| Immobilisations corporelles mobiles      | 1        | 1        |
| Immobilisations corporelles immobilières | —        | —        |
| <b>Total</b>                             | <b>1</b> | <b>1</b> |

**Actifs grevés de droits de gage**

| En mio. CHF   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Liquidités  | —          | —          |
| Créances  | —          | —          |
| Immobilisations financières vis-à-vis de sociétés du groupe | 160        | 160        |
| Immobilisations corporelles mobiles et immobilières         | —          | —          |
| Participations  | —          | 19         |
| <b>Total</b>  | <b>160</b> | <b>179</b> |

Pour couvrir le contrat de crédit de RUAG Holding SA, un prêt interne au groupe de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate SA à titre de garantie. Les amortissements payés sur le crédit consortial ont permis de dégager les actions RUAG Space AB qui avaient été mises en gage en plus du prêt de CHF 160 mio. cédé.

**Présentation nette des opérations à terme sur devises**

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| En mio. CHF   | 2011  | 2010  |
| Volume de contrats bancaires                        | 303   | 260   |
| Volume de contrats bancaires                        | (85)  | (54)  |
| Volume de contrats sociétés du groupe               | 79    | 63    |
| Volume de contrats sociétés du groupe               | (293) | (300) |
| Valeurs d'acquisitions positives banques            | 9     | 17    |
| Valeurs d'acquisitions négatives banques            | (11)  | (3)   |
| Valeurs d'acquisitions positives sociétés du groupe | 10    | 3     |
| Valeurs d'acquisitions négatives sociétés du groupe | (8)   | (17)  |
| Total valeurs d'acquisitions                        | (0)   | 0     |

Le principe de la valeur nette s'applique pour les opérations à terme sur devises dans le bouclage en vertu du droit commercial.

**Engagements vis-à-vis des institutions de prévoyance**

|  |      |      |
|--|------|------|
| En mio. CHF  | 2011 | 2010 |
| Engagements à court terme vis-à-vis des institutions de prévoyance | —    | —    |
| Engagements à long terme vis-à-vis des institutions de prévoyance  | —    | —    |
| Total  | —    | —    |

**Actions propres de RUAG Holding** Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération suisse.

**Événements postérieurs à la date du bilan** Le 24 février 2012, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

**Participations (état au 31 décembre 2011)**

| Société                                    | Siège    | Pays      | Capital social (100%) | Parts de capital |
|--|----------|-----------|-----------------------|------------------|
| RUAG Suisse SA                             | Emmen    | Suisse    | CHF 112 200 000       | 100.0%           |
| RUAG Deutschland GmbH                      | Wessling | Allemagne | EUR 1 000 000         | 100.0%           |
| RUAG Ammotec AG                            | Thoune   | Suisse    | CHF 12 000 000        | 100.0%           |
| RUAG Real Estate SA                        | Berne    | Suisse    | CHF 8 000 000         | 100.0%           |
| RUAG Services AG                           | Berne    | Suisse    | CHF 100 000           | 100.0%           |
| RUAG Sweden AB                             | Göteborg | Suède     | SEK 100 000           | 100.0%           |
| Nitrochemie AG                             | Wimmis   | Suisse    | CHF 1 000 000         | 49.0%            |
| Nitrochemie Wimmis AG                      | Wimmis   | Suisse    | CHF 25 000 000        | 45.0%            |
| Nitrochemie Aschau GmbH                    | Aschau   | Allemagne | EUR 7 700 000         | 45.0%            |
| Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd       | Thoune   | Suisse    | CHF 2 000 000         | 5.0%             |
| Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG | Berne    | Suisse    | CHF 10 150 000        | 2.0%             |

**Gestion et appréciation des risques** RUAG dispose d'un système de gestion du risque dans lequel une distinction est faite entre les risques stratégiques et opérationnels, et qui se concentre sur les thèmes importants. Les risques sont identifiés, évalués et surveillés dans les différents domaines d'activités, sur la base de la structure de management. Les mesures requises sont prises pour réduire au minimum les différents risques. Les risques les plus importants provenant du

regroupement des risques des segments sont surveillés et gérés par la direction du groupe. Les risques identifiés font l'objet d'une quantification (probabilité de survenance et effets) et sont consignés dans une visualisation du risque (risk map). La visualisation du risque est examinée au moins périodiquement par le conseil d'administration et l'audit committee. La surveillance, le contrôle et le pilotage continu des risques sont des attributions du management.

**Propositions d'utilisation du bénéfice au bilan**

| En mio. CHF   | 2011 | 2010 |
|---|------|------|
| Bénéfice (perte) de l'exercice                          | 35   | (12) |
| Report de l'exercice antérieur                          | 340  | 372  |
| Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale | 375  | 360  |

**Le conseil d'administration propose l'utilisation ci-après**

| En mio. CHF                     | 2011 | 2010 |
|---------------------------------|------|------|
| Dividendes                      | 20   | 20   |
| Attribution à la réserve légale | 2    | —    |
| Report à compte nouveau         | 353  | 340  |



Rapport de l'organe de révision  
à l'Assemblée générale de  
RUAG Holding AG  
Berne

### **Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels**

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de RUAG Holding AG, comprenant le compte de profits et pertes, le bilan et l'annexe (page 103 à 107), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011.

#### *Responsabilité du Conseil d'administration*

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que des estimations comptables adéquates.

#### *Responsabilité de l'organe de révision*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



### **Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers AG

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Johner', written over a faint, illegible stamp.

Rolf Johner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'René Jenni', written over a faint, illegible stamp.

René Jenni  
Expert-réviseur

Berne, 24 février 2012

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

RUAG suit les directives de Corporate Governance de SIX Swiss Exchange. En l'absence d'autres indications, les données fournies sont arrêtées au 31 décembre 2011.



De gauche à droite: Jürg Oleas, Paul Häring, Konrad Peter (debout), Hans-Peter Schwald, Egon W. Behle, Hans Lauri (assis).

### 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 3 mai 2011, le conseil d'administration de RUAG Holding SA comptait cinq membres non exécutifs. Après douze années de présence, Hanspeter Käser a quitté ses fonctions de membre du conseil d'administration et de vice-président de RUAG Holding SA. Egon W. Behle et Jürg Oleas ont été élus comme nouveaux membres du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration, Konrad Peter, a repris au 1<sup>er</sup> novembre 2011 la direction opérationnelle de l'entreprise en tant qu'Executive Chairman. Pour le reste, 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.

### Élection 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 membres du conseil d'administration sont élus une fois par an, 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 du groupe RUAG. Il dispose de la plus haute compétence décisionnelle et fixe les directives stratégiques, organisationnelles et financières relatives à la comptabilité. Le conseil d'administration a délégué ad intérim la conduite des affaires à l'Executive Chairman Konrad Peter. Avec la direction du groupe, il 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,

### Conseil d'administration

| Nom                | Année de naiss. | Poste                        | Entrée | Élu jusqu'en |
|--------------------|-----------------|------------------------------|--------|--------------|
| Konrad Peter       | 1946            | Président                    | 2002   | 2012         |
| Hans-Peter Schwald | 1959            | Vice-président, non exécutif | 2002   | 2012         |
| Paul Häring        | 1957            | Membre non exécutif          | 2004   | 2012         |
| Hans Lauri         | 1944            | Membre non exécutif          | 2008   | 2012         |
| Egon W. Behle      | 1955            | Membre non exécutif          | 2011   | 2012         |
| Jürg Oleas         | 1957            | Membre non exécutif          | 2011   | 2012         |

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.

- 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 plus des six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique de deux jours lors de l'été 2011 ainsi que par téléphone ou sous forme de comités lorsque cela était nécessaire. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président. 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 (Audit Committee) et une commission du personnel (Nomination & Compensation Committee), 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 de trois membres du conseil d'administration: il s'agit de Paul Häring (présidence), Konrad Peter et Jürg Oleas. 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 CFO, le réviseur interne, le secrétaire général 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 doit être proposé à l'assemblée générale pour 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 récusent 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 (Nomination & Compensation Committee) se compose de trois membres 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 responsable Corporate Human Resources participe également 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. La décision est prise par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration.

### 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 division 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, l'Executive Chairman 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 l'Executive Chairman. Ses compétences et ses tâches sont arrêtées dans un règlement d'organisation, de même que dans le descriptif de la fonction d'Executive Chairman.

Les membres de la direction du groupe sont subordonnés à l'Executive Chairman, qui est responsable de la conduite globale et de la collaboration interdisciplinaire.

L'Executive Chairman, les CEO des divisions opérationnelles, le CFO, le CIO et CEO de RUAG Services, le responsable Corporate Human Resources, la responsable Marketing & Communication ainsi que le secrétaire général & directeur juridique constituent la direction du groupe.

Lukas Braunschweiler a quitté ses fonctions de CEO de RUAG Holding SA au 31 octobre 2011. Le président du conseil d'administration, Konrad Peter, a repris au 1<sup>er</sup> novembre 2011 la direction opérationnelle de

### Direction du groupe au 1<sup>er</sup> Janvier 2012

| Nom                  | Année de naiss. | Poste  | Entrée |
|----------------------|-----------------|--|--------|
| Konrad Peter         | 1946            | Executive Chairman*                              | 2011   |
| 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   |
| Christian Ferber     | 1965            | Membre, responsable Corporate Human Resources**  | 2012   |
| Oliver Meyer         | 1976            | Membre, CIO et CEO RUAG Services                 | 2011   |
| Thomas Kopp          | 1955            | Membre, Secrétaire général & directeur juridique | 2011   |
| Christiane Schneider | 1967            | Membre, responsable Marketing & Communication    | 2011   |

\* Lukas Braunschweiler, CEO de RUAG Holding SA jusqu'au 31 octobre 2011.

\*\* Hans Bracher, responsable Corporate Human Resources jusqu'au 31 décembre 2011.

l'entreprise en tant qu'Executive Chairman. Hans Bracher a quitté au 31 décembre 2011 ses fonctions de responsable Corporate Human Resources. Christian Ferber lui a succédé au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

### Executive Chairman

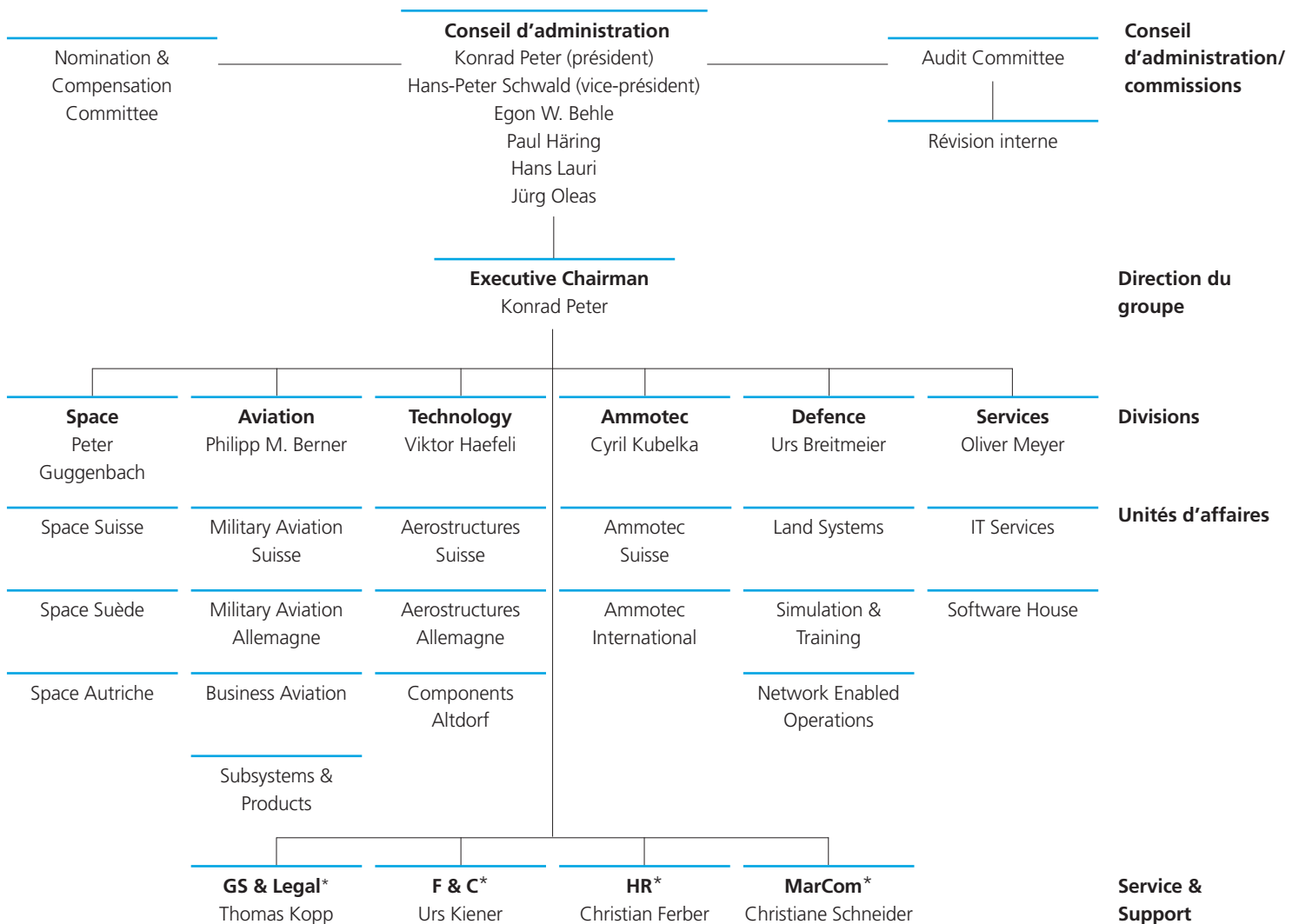
L'Executive Chairman conduit le groupe RUAG. Il soumet au conseil d'administration, pour adoption, la stratégie, les objectifs à moyen et à long termes, ainsi que les directives pour la conduite du groupe RUAG.

Sur proposition de l'Executive Chairman, 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 divisions et les comptes du groupe ainsi que sur les questions de personnel.

L'Executive Chairman 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.

L'Executive Chairman 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.

### Structure de conduite au 1<sup>er</sup> janvier 2012



\* Secrétariat général & Service juridique (GS & Legal), Finance & Controlling y c. Real Estate (F&C), Corporate Human Resources (HR), Marketing & Communication (MarCom)

### Membres de la direction du groupe

Les indications sur page 113 renseignent sur le nom, l'âge, la position et la date d'entrée des membres de la direction du groupe.

### 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, art. 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 34 «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 membres du conseil d'administration perçoivent pour leur travail une indemnisation dont le montant est fixé chaque année par l'assemblée générale dans le cadre des prescriptions de la Confédération. 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:

- salaire fixe de base,
- autres prestations.

Chaque membre du conseil d'administration reçoit une partie de son indemnisation de base sous forme de salaire fixe de base. Les autres prestations comprennent les cotisations des employés aux assurances sociales et les défraiements forfaitaires supportés par RUAG Holding SA.

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

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.

Les indemnités versées au cours de l'exercice sous revue figurent en annexe 34 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés» du rapport financier.

### Direction du groupe

La composition et le montant de l'indemnité 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. La composante dépendant de la performance des membres de la direction du groupe dépend de la réalisation individuelle des objectifs fixés et du résultat de l'entreprise. L'indemnité se compose de:

- salaire fixe de base,
- composante dépendant de la performance,
- cotisations de l'employeur aux caisses de pensions,
- prestations en nature.

Le salaire fixe de base est défini principalement en fonction de la tâche allouée, de la responsabilité, de la qualification et de l'expérience, ainsi que de la situation sur le marché. La composante dépendant de la performance est déterminée en fonction de la réalisation individuelle des objectifs fixés et de la réussite économique de l'entreprise. Dans le cadre du processus de convention d'objectifs, des objectifs mesurables sont convenus en début d'année entre le conseil d'administration et l'Executive Chairman pour 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 quatre générateurs de valeurs:

- chiffre d'affaires net,
- résultat d'exploitation (EBIT),
- actifs nets,
- cash-flow sur résultat d'exploitation.

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 quatre générateurs de valeurs. Lorsque, pour un critère donné, le seuil minimum n'est pas atteint, la part correspondante de la composante dépendant de la performance est supprimée. Le dépassement du seuil maximum, en revanche, n'entraîne pas l'augmentation du montant de la composante dépendant de la performance.

Le montant de la composante dépendant de la performance est fonction de la réalisation des objectifs. Pour les membres de la direction du groupe, la composante dépendant de la performance a représenté en 2011 une part du salaire de base annuel variant entre 0% (29% lors de l'exercice précédent) et 58% (75%). Le CEO démissionnaire de RUAG Holding SA, Lukas Braunschweiler, a renoncé à la composante en espèces dépendant de la performance. 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. L'Executive Chairman de la direction du groupe et les responsables 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 indemnité 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 34 «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 2011, 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 2011, 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 n'ont pas non plus renoncé à des 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 2011, 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 au cours des trois derniers exercices.

### 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 aux dividendes 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 2011 à 2014 actualisée du Conseil fédéral est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2011 et établit des conditions-cadres 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.

Dans le cadre de sa stratégie de propriétaire, le Conseil fédéral détermine les buts stratégiques de sa participation à RUAG Holding SA, notamment les points forts stratégiques, les buts à atteindre en matière de finances et de politique du personnel, les coopérations et participations, ainsi que les comptes rendus à son attention.

### 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 des fonds propres, 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 ou liquidation.

La dernière stratégie de propriétaire du Conseil fédéral 2011 à 2014 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2011 et pose les conditions-cadres contraignantes pour que le groupe RUAG puisse accomplir de manière responsable et profitable ses tâches.

### 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

Au 31 décembre 2011, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle était de 101% (exercice précédent 103%). La situation financière a ainsi pu être maintenue à un niveau stable.

### 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 2011, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 1.1 mio. (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 en 2011 au groupe RUAG CHF 0.5 mio. (CHF 0.6 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 (Audit Committee) 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 1000 CHF

|                    | 2011  | 2010  |
|--------------------|-------|-------|
| Honoraires d'audit | 1 054 | 1 112 |
| Conseil fiscal     | 108   | 80    |
| Conseil DD         | 121   | –     |
| Conseils divers    | 269   | 479   |
| Résultat global    | 1 552 | 1 671 |

**Calendrier**

|   |            |
|---|------------|
| Boucllement de l'exercice annuel        | 31.12.2011 |
| Conférence de presse consacrée au bilan | 22.3.2012  |
| Assemblée générale                      | 26.4.2012  |

Le rapport annuel et les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2011 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