

Rapport de gestion 2014

La mise en œuvre cohérente de la stratégie du groupe a de nouveau fait ses preuves. Elle garantit une position forte sur le marché international.

Sommaire

4

Profil

- 4 RUAG en bref
- 6 Exercice 2014

8

Rapport du groupe

- 8 Lettre aux actionnaires
- 12 Entretien avec Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG
- 14 Entretien avec Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration

16

Rapports des divisions

- 16 RUAG Space
- 20 RUAG Aerostructures
- 24 RUAG Aviation
- 28 RUAG Ammotec
- 32 RUAG Defence

36

RUAG Corporate Services

40

Conformité

44

Évaluation des risques

47

Rapport financier

- 48 Chiffres clés
- 50 Comptes annuels consolidés de RUAG
- 54 Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
- 98 Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
- 100 Comptes annuels de RUAG Holding SA
- 102 Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
- 103 Proposition d'utilisation du bénéfice
- 104 Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

106

Corporate Governance

116

Agenda

RUAG en bref

RUAG développe des innovations d'avant-garde et une haute technologie mondialement prisée dans le domaine de l'industrie aéronautique et spatiale, ainsi que des techniques de sécurité et de défense pour une utilisation sur terre, dans l'air et dans l'espace et ce, grâce à un remarquable savoir-faire technologique et à un haut degré de clairvoyance et de responsabilité.

Pour jeter les bases de la sécurité et du progrès pour la société et, ce faisant, assurer sa prospérité, RUAG suit des valeurs claires qui définissent la façon de penser et d'agir au quotidien: «Confiance mutuelle», «Performance» et «Orientation vers l'avenir». Ces valeurs s'appliquent au sein du groupe et de ses cinq divisions – Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec et Defence –, mais aussi vis-à-vis des partenaires et des clients, du public et bien entendu du propriétaire, la Confédération suisse.

Fort de ces compétences, RUAG a trois orientations stratégiques pour occuper et conserver une position forte face à une concurrence internationale:

1. Association des applications civiles et militaires

De nombreuses impulsions technologiques pour le secteur militaire sont aujourd'hui essentiellement données par le secteur civil. Les systèmes de visualisation pour simulateurs virtuels empruntés à l'industrie du jeu vidéo, ainsi que les technologies de télécommunication en sont de parfaits exemples. RUAG tire 57 % de son chiffre d'affaires actuel des applications civiles et 43 % des applications militaires.

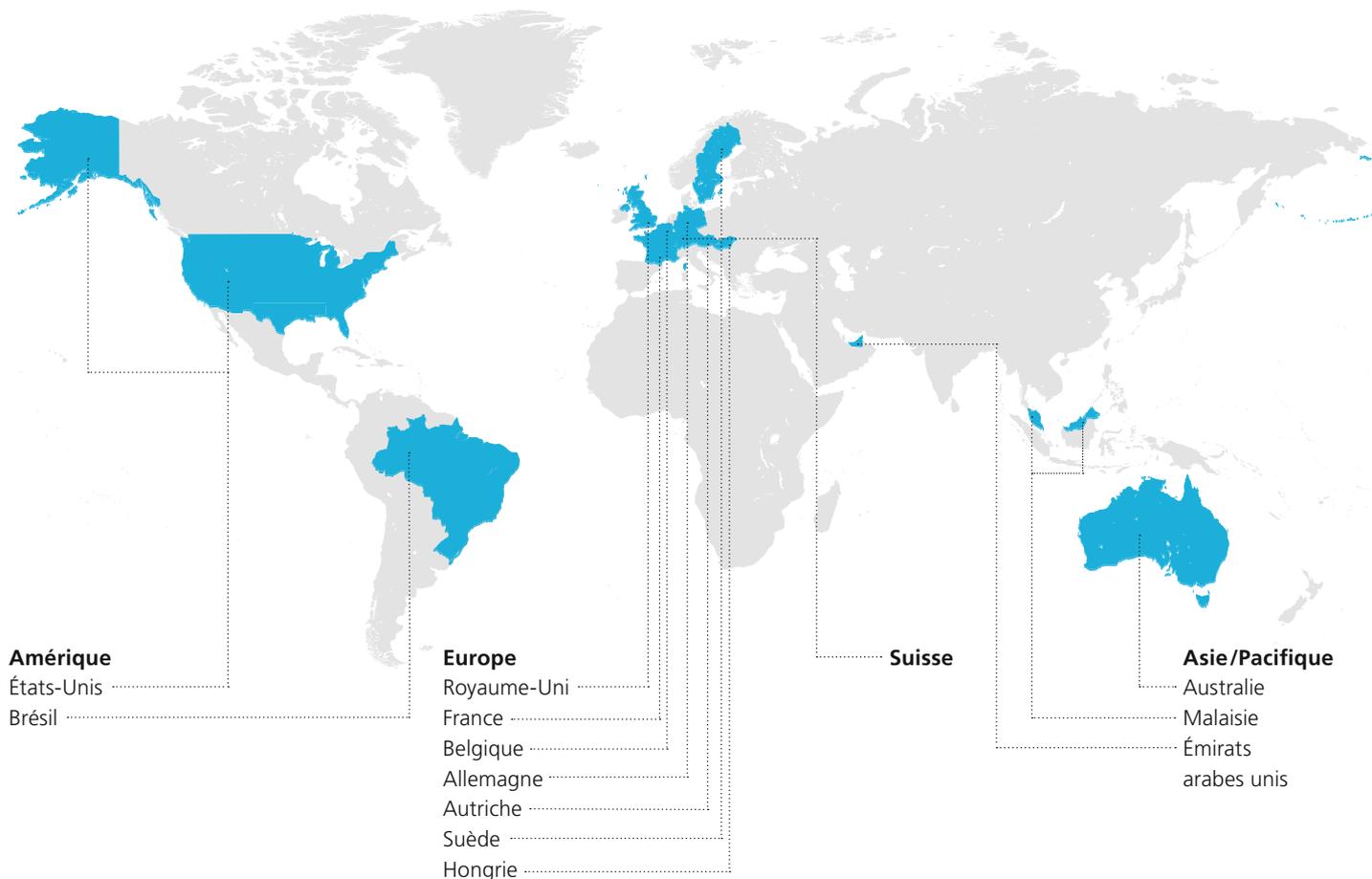
2. Concentration sur le cœur de métier

Malgré une grande diversité, RUAG se concentre sur certains domaines de compétence. Les secteurs ne relevant pas du cœur de métier ont déjà été externalisés. En contrepartie, RUAG investit beaucoup dans ses divisions.

3. Croissance internationale

RUAG opère en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, dans la région Asie/Pacifique et au Proche-Orient. Les sites de production hors de Suisse sont implantés en Allemagne, en France, en Autriche, en Suède, en Hongrie, en Australie et aux États-Unis. RUAG a, en outre, des établissements en Belgique, au Royaume-Uni, au Brésil, en Malaisie et aux Émirats arabes unis. RUAG emploie quelque 8100 collaborateurs et génère environ CHF 1.8 mrd de chiffre d'affaires. Il réalise bien plus de la moitié de son chiffre d'affaires net en dehors de son marché domestique, le marché suisse.

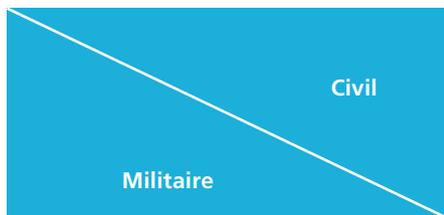
Sites de RUAG



Together ahead. **RUAG**

Les trois piliers de la stratégie de RUAG

1. Association des applications civiles et militaires



2. Concentration sur le cœur de métier

Espace	Space
Air	Aérostructures
	Aviation
Terre	Ammotec
	Defence

Segments de marché

Divisions

3. Croissance internationale

Suisse
Europe
Amérique
Asie/Pacifique

Valeurs entrepreneuriales

Confiance mutuelle – Performance – Orientation vers l’avenir

Mandat de base

Équipement et entretien des systèmes techniques de l’armée suisse

Exercice 2014

En 2014, RUAG a réalisé un chiffre d'affaires net en légère hausse, à CHF 1781 mio. (exercice précédent: CHF 1752 mio.). Le bénéfice net a progressé de CHF 8 mio. pour atteindre CHF 102 mio., dépassant pour la première fois la barre des 100 millions.

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) est au même niveau que lors de l'exercice précédent, à CHF 115 mio. Les cinq divisions de RUAG ont toutes été rentables et ont contribué au résultat positif du groupe. Les divisions qui ont enregistré la plus forte croissance de l'EBIT sont Space (CHF 9 mio.), Aviation (CHF 6 mio.) et Ammotec (CHF 6 mio.). La position financière nette a augmenté, passant à CHF 195 mio. (CHF 162 mio.). Avec 57 % (56 %) du chiffre d'affaires, l'activité civile a dépassé l'activité militaire, qui a représenté 43 % (44 %) du chiffre d'affaires.

Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) demeure le principal client individuel de RUAG, mais sa part du chiffre d'affaires a de nouveau régressé en 2014 pour s'établir à 30 % (32 %). RUAG a pu compenser ce repli par des mandats internationaux et civils. La part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, toujours en hausse, a atteint un nouveau niveau record avec 63 % (61 %). La création de valeur avec des clients internationaux a principalement été réalisée en Suisse, sur les sites de Thoune, d'Emmen et de Zurich.

Le cash-flow provenant de l'exploitation s'est élevé à CHF 135 mio. en 2014 (CHF 142 mio.). Le cash-flow disponible demeure robuste malgré une baisse à CHF 57 mio. (CHF 100 mio.). Les entrées de commandes ont reculé à CHF 1785 mio. (CHF 1851 mio.). Ce chiffre n'inclut pas deux gros contrats-cadres récemment conclus par RUAG Aerostructures et par RUAG Space pour un montant d'environ CHF 450 mio., pour lesquels seules les livraisons annuelles sont comptabilisées en tant que commandes. Le carnet de commandes a lui aussi accusé une légère baisse, à CHF 1370 mio. (CHF 1405 mio.).

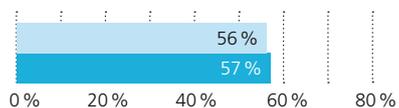
Les dépenses totales en recherche et développement ont augmenté pour s'établir à CHF 140 mio. (CHF 132 mio.). Cela correspond à l'objectif de 8 % environ du chiffre d'affaires du groupe. Sur l'ensemble du groupe, l'effectif a diminué, avec 8114 collaborateurs (8241) au 31 décembre 2014. Cette baisse, principalement attribuable aux deux divisions Aviation et Ammotec, démontre une amélioration de la productivité (excellence opérationnelle) puisqu'elle s'accompagne d'une hausse du chiffre d'affaires net.

Aperçu des chiffres clés

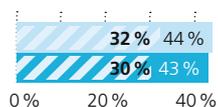
en mio. CHF	2014	2013	Variation en %
Chiffre d'affaires net	1 781	1 752	1.6 %
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA)	193	196	-1.3 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	115	115	-0.8 %
Bénéfice net	102	94	7.5 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	142	-4.5 %
Cash-flow disponible	57	100	-43.3 %
Position financière nette	195	162	20.2 %
Entrées de commandes	1 785	1 851	-3.6 %
Carnet de commandes	1 370	1 405	-2.5 %
Charges de recherche et de développement	140	132	6.5 %
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 114	8 241	-1.5 %

Chiffre d'affaires net par secteur d'application

Civil
57%



Militaire
43%

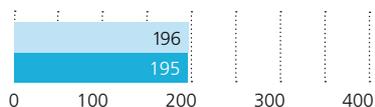


Chiffre d'affaires net par division

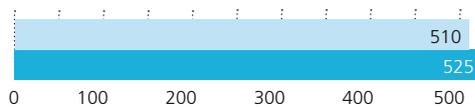
Space
CHF 322 mio.



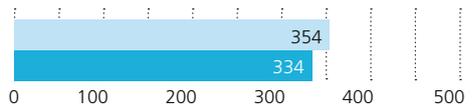
Aérostructures
CHF 195 mio.



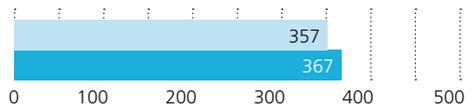
Aviation
CHF 525 mio.



Ammotec
CHF 334 mio.

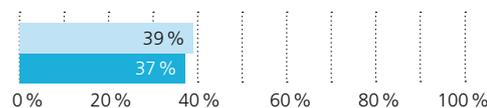


Defence
CHF 367 mio.

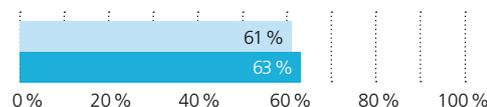


Chiffre d'affaires net par marché

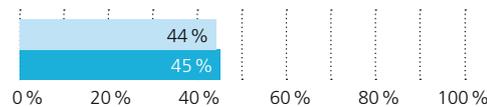
Suisse
37%



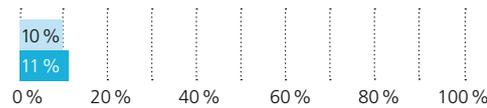
Étranger
63%



dont Europe
45%



dont Amérique du Nord
11%



dont Asie/Pacifique
4%



dont Reste du monde
3%



DDPS 2013 2014

Des chiffres détaillés figurent dans le rapport financier à l'annexe 6 «Informations relatives aux segments».

Lettre aux actionnaires

Défis relevés, potentiels exploités, caractère affirmé: un bilan positif grâce à une stratégie éprouvée.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

L'année 2014 a été riche en événements et marquée par des troubles politiques et économiques, tels que la crise au sein de l'Union européenne ou le conflit en Ukraine. Et pourtant, nous avons obtenu de bons bilans. Ce résultat positif peut être relié à trois facteurs.

Premièrement, notre chiffre d'affaires s'est amélioré par rapport à l'exercice précédent. La part du chiffre d'affaires réalisé sur nos principaux marchés cibles hors Europe est restée stable, à 18 % environ. Les entrées de commandes d'un volume de CHF 1.8 mrd sont légèrement inférieures à celles de 2013. S'élevant à CHF 115 mio., l'EBIT s'est maintenu au niveau de l'exercice précédent, en ligne avec le budget.

Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) demeure le plus important de tous nos clients. En 2012, RUAG a conclu avec le DDPS des contrats de service (SLA, «service level agreements») quinquennaux qui s'étendent jusqu'en 2017. Durant cette période, RUAG réalisera pour le DDPS, à prestations constantes, des économies de coûts de CHF 100 mio. au profit du client. Même après la deuxième année, RUAG tient le bon cap avec les économies.

Deuxièmement, les divisions se sont encore rapprochées. Le secteur civil a poursuivi sa croissance, contribuant au renforcement du secteur militaire par la même occasion. Nous sommes sur la bonne voie avec notre modèle de «Syntegration» (synergie et intégration), c.-à-d. de croissance et de convergence interne simultanées. Pour aller plus loin, nous exploiterons encore davantage les synergies – dans le suivi de la clientèle, dans les technologies et dans les services partagés, ces processus de services qui peuvent être offerts de manière centralisée.

Troisièmement, grâce à une évolution satisfaisante et continue, nous n'avons à revoir la stratégie dans aucun domaine, mais à poursuivre une stratégie éprouvée en nous appuyant sur des fondations solides. Cela se manifeste aussi au niveau du management: tous les postes

vacants au sein de la direction du groupe sont pourvus depuis début 2015. Hans-Peter Schwald a repris la présidence du conseil d'administration dont il était membre depuis des années. En outre, une femme et deux hommes y ont été nouvellement élus.

Intéressons-nous pour l'instant aux divisions. Elles sont un exemple frappant de la dynamique qui règne dans notre entreprise. Dans une mesure encore imprévisible jusqu'à récemment, RUAG Space et RUAG Aviation sont devenues les principaux piliers de soutien du groupe. Leur chiffre d'affaires a évolué de manière réjouissante.

RUAG Ammotec a également affiché un très bon résultat. Les pertes dues à l'embargo sur la Russie ont pu être plus que compensées par des commandes supplémentaires. En 2014, l'incident survenu chez un fournisseur de poudre a certes entraîné des ruptures d'approvisionnement de nos principaux clients, mais les pertes occasionnées ont été en partie couvertes par les prestations des assurances. Ainsi, le bilan de RUAG Ammotec est très positif malgré des conditions-cadres difficiles.

RUAG Défense est restée stable sur le plan opérationnel. Toutefois, un apurement du bilan effectué en raison des surévaluations constatées a réduit le résultat. Les progrès opérationnels et stratégiques montrent que nous conservons une position de leader technologique dans le domaine des simulations laser et pyrotechniques, des opérations réseau-centrées, de la robotique et de la protection de véhicules. Nous restons parmi les trois entreprises les plus performantes au monde pour la simulation «live».

RUAG Aerostructures est restée un peu en deçà des attentes. Cependant, le carnet de commandes pour Airbus et Bombardier s'est bien rempli. Dans le cadre du transfert d'activités, RUAG Aerostructures a pu prendre la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement de plus de 1000 pièces destinées à Airbus. Cet important contrat pluriannuel correspond pour l'instant à un montant de USD 350 mio., de quoi poursuivre la croissance de la division ces prochaines années et compenser une partie des programmes arrivant à échéance sur le site d'Emmen.



Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG,
président de la direction du groupe



Dr. Peter Guggenbach, CEO de la division Space,
membre de la direction du groupe



Urs Kiener, CEO de la division Aerostructures par intérim*,
Chief Financial Officer, membre de la direction du groupe



Philipp M. Berner, CEO de la division Aviation,
membre de la direction du groupe



Cyril Kubelka, CEO de la division Ammotec,
membre de la direction du groupe



Dr. Markus A. Zoller, CEO de la division Défense,
membre de la direction du groupe

*Au 1^{er} janvier 2015, Dr. Alexander Toussaint est le nouveau CEO de la division Aerostructures.



Dr. Christian Ferber, Chief Human Resource Officer,
membre de la direction du groupe



Dr. Patrick Grawehr, General Counsel,
membre de la direction élargie du groupe



Rita Baldegger, Chief Communication Officer,
membre de la direction élargie du groupe



Andreas Fitze, Chief Information Officer,
membre de la direction élargie du groupe

Malheureusement, l'embargo sur la Russie a affecté notre bilan, en touchant le segment Chasse&Sport (Ammotec), la vente de bagues collectrices (Space) et le système d'entraînement Gladiator (Defence). Le résultat subit donc les conséquences correspondantes.

Mais, dans l'ensemble, on peut retenir que RUAG est sur le bon cap et que nous avons globalement atteint les objectifs que nous nous étions fixés. Notre stratégie «Croissance internationale, Concentration sur le cœur de métier et Association des applications civiles et militaires» porte ses fruits. Non seulement les divisions se complètent, mais elles lissent aussi les fluctuations.

Les innovations, garants de notre position sur le marché

Chez RUAG, groupe technologique de renommée internationale, la priorité est donnée aux innovations. Elles assurent l'avenir et jettent les bases de la poursuite de la croissance. Et il ne faut pas oublier que

nos innovations sont autant d'efforts conjugués, de liens tissés au sein de RUAG. Citons ici deux exemples.

À peine visible, la radio sécurisée COVERT700 est d'une importance capitale. L'appareil portable est d'ores et déjà un jalon technique pour les forces de sécurité en intervention discrète, mais aussi pour les sauveteurs civils et les sapeurs-pompiers. Seules trois commandes caractérisent la radio compacte et anti-écoute. Selon la citation «La perfection est atteinte quand il ne reste rien à enlever», elle pourrait presque être utilisée les yeux bandés.

Autre exemple frappant: nos applications utilisant le procédé hors autoclave au sein de RUAG Space. Grâce à un design révolutionnaire et à une conduite de processus perfectionnée, nous sommes en mesure de produire d'un seul tenant les demi-coques de la coiffe de charge utile d'Ariane. Cela semble simple mais c'est une véritable prouesse technique et logistique. Jusqu'à présent, chaque demi-coque

RUAG va continuer de renforcer ses activités en Europe et sur les marchés de croissance, à savoir aux États-Unis et dans la région Asie / Pacifique, afin de préserver et de renforcer la compétence technologique au sein du groupe.

devait être composée de sept éléments et durcie en autoclave, soumise à la pression et à la chaleur. Désormais, les demi-coques longues de 20 mètres sont fabriquées dans le cadre d'un seul processus de production. À cet effet est mis en place un four aux dimensions identiques qui permet de renoncer à l'ajout de pression. Une économie est ainsi réalisée sur l'assemblage fastidieux et sur le coûteux procédé spécial en autoclave.

Forte réaction alliant compétence et flexibilité

Moins réjouissant a été le rejet par le peuple de l'avion de combat suédois Gripen, conjugué au retrait planifié des Tiger F-5 des Forces aériennes suisses après le lancement du développement de l'armée (DEVA). La menace d'un avenir difficile planait alors sur le site de Wilderswil, près d'Interlaken, qui avait connu le succès jusque-là. Mais le management a eu une réaction exemplaire face à cette situation: de nouveaux processus ont été introduits et les efforts de vente à l'international ont été accentués. Au final, un fabricant civil de trains d'atterrissage a pu être ajouté au portefeuille clients. L'exemple montre la manière dont RUAG fait preuve de compétence et de flexibilité pour préserver des sites et, partant, des emplois et des savoir-faire.

L'histoire pleine de rebondissements de l'année 2014 est aussi marquée par le fait que le peuple a certes dit non au Gripen mais oui à l'armée suisse. Son acceptation par la population s'est de nouveau renforcée comme le démontrent les résultats de l'étude «Sécurité» effectuée par l'Académie militaire et le Center for Security Studies à l'EPF de Zurich. C'est un signal fort, également pour RUAG en tant que partenaire clé de l'armée suisse. En effet, le soutien de la société confère la plus grande légitimité à une entreprise. La décision du Parlement d'augmenter le budget de l'armée pour quatre ans, le faisant passer à un montant cumulé de CHF 19.5 mrd., est un message positif important dans le domaine de la politique de sécurité.

Parfaitement préparés pour accomplir les tâches à venir

Quels défis nous attendent et quels objectifs poursuivons-nous?

Nous allons continuer de renforcer nos activités en Europe. En France, nous investissons dans notre filiale GAVAP. En Allemagne, nous avons l'intention de nous imposer davantage sur le marché et d'aborder les clients de manière plus ciblée. Nous entrevoyons ici des programmes stratégiques majeurs, à l'instar des aéronefs téléguidés comme le Predator ou des véhicules terrestres sans pilote.

La hausse des budgets de défense dans les pays scandinaves offre également des opportunités. En outre, les logiciels et l'électronique revêtent une importance de plus en plus grande. Ces domaines sont autant de potentiels supplémentaires pour RUAG.

Cela étant, nous savons que des pays n'ont pas encore résolu leurs problèmes budgétaires et que l'embargo sur la Russie aura encore des répercussions négatives. Les marchés de croissance sont les États-Unis et la région Asie/Pacifique en particulier. Pour préserver et renforcer notre compétence technologique, nous devons aussi consolider notre position sur le marché hors Europe. À cet égard, nous souhaitons y réaliser d'ici 2018 environ 25 % de notre chiffre d'affaires. Ces objectifs sont ambitieux mais réalistes, comme le montre l'évolution des dernières années: 11 % en 2011, déjà 18 % en 2014.

Nous sommes parfaitement préparés pour accomplir les tâches à venir. Nous nous réjouissons de poursuivre notre chemin avec vous. Nous vous remercions tous, notre actionnaire ainsi que nos clients, partenaires et collaborateurs, pour votre fidélité, votre confiance, votre collaboration et votre engagement.

RUAG Holding SA



Hans-Peter Schwald
Président du conseil
d'administration



Urs Breitmeier
CEO du groupe RUAG

«Quiconque souhaite s'imposer dans le secteur militaire doit comprendre le secteur civil.»

Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG depuis le 1^{er} avril 2013, revient sur le premier exercice complet sous sa direction. Il travaille chez RUAG depuis quatorze ans, dont dix en tant que membre de la direction du groupe.

M. Breitmeier, qu'est-ce qui a été le plus important pour vous en 2014?

Compléter mon équipe de direction. L'année dernière, la direction du groupe s'est établie comme une unité stable, sur laquelle on peut compter à tout moment et qui a veillé à l'obtention d'un résultat solide. Et ce, malgré la crise en Ukraine, malgré les pénuries d'approvisionnement dues à l'incident survenu chez le fournisseur de poudres en Belgique. Mais le fait que nous ayons pu venir à bout de ces crises est aussi la preuve de notre position robuste. Nous avons à disposition un portefeuille équilibré. Il convient de mettre tout particulièrement en avant les divisions RUAG Aerostructures et RUAG Space. RUAG Aerostructures se concentre sur la construction de composantes de structures d'avions civils. Le contrat de transfert d'activités avec Airbus est très réjouissant: nous assumons désormais la responsabilité de l'ensemble de la chaîne de livraison d'éléments de structure. Concernant RUAG Space, nous sommes ravis de la nouvelle commande de coiffes de charge utile pour le lanceur Ariane, ainsi que de l'assurance que nous avons obtenue au sujet de la responsabilité de la conception pour le nouveau lanceur Ariane 6 – une nouvelle fois pour les coiffes de charge utile.

Et sur quoi mettez-vous l'accent pour 2015?

Nous voulons consolider et étendre notre position en Suisse. En interne, nous allons passer à la deuxième phase du projet «Syntegration» (synergie et intégration) afin de gagner encore en stabilité. Il s'agit en outre d'exploiter les nouvelles opportunités qui se présenteront. Il faut mentionner ici les potentiels des drones ou des systèmes de télécommunication de l'armée. De manière générale, l'Amérique du Nord retient notre attention. Nous y voyons des perspectives de croissance pour la division RUAG Ammotec avec ses munitions de chasse et de sport, ainsi que pour la division RUAG Space avec ses coiffes de charge utile pour United Launch Alliance. Outre Airbus, RUAG Aerostructures peut intéresser davantage d'autres clients civils comme Boeing ou Bombardier. Mais il existe aussi des possibilités de développement au Proche-Orient et dans la région Asie/Pacifique. Enfin, nous ambitionnons de renforcer notre position sur le marché de l'entretien, tant des avions que des systèmes terrestres.

Si l'on fait une rétrospective de votre fonction de CEO: quelle a été, selon vous, votre plus belle réussite jusqu'à présent?

Je pourrais citer de très nombreuses réussites. Par exemple, notre projet pionnier pour la communication à large bande, notre succès en matière d'innovation concernant l'impression 3D de produits dans le domaine spatial ou la clôture réussie du programme de modernisation de l'hélicoptère Super Puma. Si l'on considère le groupe dans son ensemble, il convient assurément de souligner le fait que nous sommes parvenus à consolider notre position en tant que principal partenaire de l'armée suisse.

Quels sont, selon vous, les principaux défis que RUAG devra relever au cours des années à venir?

Les budgets des États européens, en particulier les budgets de défense, sont toujours mis à l'épreuve. Cela étant, nous nous efforçons de consolider notre position, notamment en Allemagne. La crise en Ukraine créera en effet de nouveaux besoins. Le mot clé «internationalisation» va jouer un rôle important en 2015 encore. Nous ne pouvons pas assurer notre position sur le marché mondial qu'avec des exportations, nous avons aussi besoin de davantage de sites de production dans les différents pays où se trouvent les clients. Ces sites ne sont pas en concurrence avec les sites suisses, ils les renforcent au contraire. Un défi à relever en interne consiste encore et toujours à rester un employeur attrayant pour continuer d'attirer des talents et former des jeunes afin qu'ils deviennent des professionnels qualifiés.

Vous avez cité le mot clé «internationalisation». De quoi une entreprise a-t-elle besoin pour réussir à l'international?

Concrètement, elle a besoin de trois choses: des collaborateurs ouverts sur le monde, des structures et processus de qualité, et des produits et services exceptionnels. Je suis convaincu que RUAG est très bien positionné sur chacun de ces trois aspects.

Et en parlant d'internationalisation, sur quels marchés RUAG réussit-il particulièrement bien?

La division RUAG Ammotec écrit une histoire à succès. Nous sommes de loin le numéro un européen des munitions de petit calibre. Mais notre position forte s'étend aussi à la simulation et à l'entraînement, sans se limiter aux munitions. Nous sommes parmi les trois entreprises les plus performantes au monde pour la simulation «live». La division RUAG Space appartient à l'élite mondiale s'agissant des coiffes de charge utile, des récepteurs et convertisseurs, ainsi que des isolations thermiques pour les satellites. Et en ce qui concerne l'entretien sur terre et dans l'air, nous sommes le leader mondial pour les différents systèmes en dehors de leur pays d'origine.

Depuis des années, la croissance de l'activité civile de RUAG est plus rapide que celle de l'activité militaire, partiellement en repli. Est-il possible que la part civile devienne importante au point que la part militaire soit insignifiante, voire liquidée?

Notre groupe tient son origine du domaine militaire. Ce secteur d'activité ne sera jamais liquidé. De plus, les secteurs militaire et civil se complètent à la perfection. Nous pouvons exploiter plusieurs synergies, notamment pour l'entretien d'avions ou les munitions. Pensez aussi aux applications cybernétiques. Des réseaux sûrs sont fondamentaux pour des infrastructures sensibles, qu'elles soient civiles ou militaires. Aujourd'hui, on investit plus d'argent dans la recherche civile que dans la recherche militaire, ce qui fait des technologies civiles le moteur du progrès. En somme, quiconque veut s'imposer aujourd'hui dans le secteur militaire doit comprendre le secteur civil.

Vous avez évoqué le projet Syntegration. Mais force est de constater aussi que les prestations des divisions sont très différentes. Dans quels domaines une collaboration interdivisionnelle est-elle possible?

En premier lieu, nous avons une collaboration interdivisionnelle pour les services centraux. Mais les synergies naissent aussi avec la prospection commune du marché, comme en Allemagne ou au Proche-Orient, ainsi qu'avec de nouvelles technologies coûteuses telles que les matériaux composites ou l'impression 3D.

Concrètement, que fait RUAG pour exploiter encore mieux à l'avenir les synergies entre les divisions?

À cet effet, nous avons identifié 62 mesures dans la phase suivante, «Stage II», de Syntegration. Six grands projets sont directement menés sous la supervision de la direction du groupe, dont deux projets liés à la synergie: approvisionnement international et standardisation de la comptabilité financière.

Quels sont, selon vous, les secteurs de croissance décisifs pour les années à venir?

Avec RUAG Aerostructures et RUAG Space, nous poursuivons des objectifs de croissance ambitieux. Pour ces divisions, nous voyons des perspectives et de belles opportunités aux États-Unis principalement. De manière générale, nous souhaitons compenser la faiblesse des marchés domestiques par les activités internationales.



Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG

RUAG est-il bien positionné dès aujourd'hui pour s'imposer avec succès sur ces secteurs de croissance?

Nous sommes sur la bonne voie. Aux États-Unis, il faut analyser la structure du pays et créer des sites de production. Au Proche-Orient, nous allons encore consolider les structures pour satisfaire aux exigences de compensation. Et dans la région Asie/Pacifique, nous entendons renforcer notre présence pour pouvoir prospecter les marchés en conséquence.

Le Proche-Orient est une région de croissance intéressante pour RUAG, mais il ne fait pas l'unanimité en tant que marché. Qu'en pensez-vous?

Il existe précisément au Proche-Orient un besoin considérable de sécurité et de stabilité. Par ailleurs, nous respectons à la lettre les dispositions de la politique étrangère suisse et les réglementations suisses relatives aux exportations, très strictes dans le contexte international.

Pour terminer, y a-t-il autre chose qui vous tient particulièrement à cœur et que vous aimeriez dire aux lecteurs?

RUAG est une entreprise passionnante au développement dynamique. Elle offre des perspectives d'avenir tant aux clients qu'aux collaborateurs. Cela vaut la peine de s'engager en faveur du potentiel élevé de RUAG – j'en suis persuadé.

Remplir le mandat de base en progressant constamment

En mai 2014, Hans-Peter Schwald a repris la présidence du conseil d'administration de RUAG, après en avoir été membre pendant douze ans. Durant cette période, RUAG a élargi ses compétences et étoffé sa gamme de produits.

M. Schwald, quelle recette RUAG applique-t-il pour réussir son développement dynamique?

Le développement de notre groupe est une histoire à succès. La recette requiert plusieurs ingrédients. Premièrement, nous bénéficions du savoir-faire et de l'expérience acquis pendant des décennies par les prédécesseurs de RUAG détenus par la Confédération. Deuxièmement, la Confédération a eu le courage de donner à RUAG une structure de droit privé. Cette décision a jeté les bases du développement dynamique de notre entreprise. Ainsi, nous remplissons encore notre mandat de base, à savoir l'équipement et l'entretien des systèmes techniques de l'armée suisse. Nous avons pu en outre élargir nos compétences dans certaines technologies, précisément dans le secteur civil qui génère aujourd'hui environ 60 % de notre chiffre d'affaires. Par ailleurs, RUAG est actuellement deux fois plus grand qu'en 1999, année de sa fondation.

Le mandat d'approvisionnement de l'armée suisse est au cœur de la stratégie de propriétaire. Mais, à présent, cette fonction a perdu de son importance. À l'heure actuelle, RUAG réalise moins d'un tiers de son chiffre d'affaires avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). À cela s'ajoute le fait que l'actionariat de RUAG est composé d'un seul actionnaire: la Confédération suisse. Ne serait-il pas judicieux de changer quelque chose à cet égard?

L'armée suisse reste notre principal client. Ce groupe a été fondé pour elle. Elle est et reste la raison d'être de RUAG. Nous équipons l'armée suisse et assurons l'entretien de son équipement et ce, avec une base industrielle helvétique.

En vertu de la Constitution fédérale, la Confédération est responsable de l'entretien et de l'équipement des forces de sécurité. En conséquence, RUAG est un partenaire très important pour la politique de sécurité de notre pays. Tant que la Confédération est l'unique propriétaire de RUAG, elle a une liberté d'action illimitée. Si d'autres actionnaires venaient s'ajouter, il faudrait aussi tenir compte de leurs intérêts. C'est pourquoi je considère que la Confédération est le propriétaire qui convient à RUAG.

En d'autres termes, tant que la Suisse est indépendante et neutre et que les principes de base de la politique de sécurité ne bougent pas, RUAG est pour la Suisse d'un intérêt fondamental. C'est la raison pour laquelle, chez RUAG, certains aspects priment sur la simple orientation vers le profit.

Et pourtant RUAG a de la concurrence.

Oui, il ne faut pas l'oublier. RUAG propose des prix compétitifs à l'échelle internationale. L'État lui-même est gagnant.

La sécurité est un mot clé incontournable lorsque nous décrivons le mandat et le travail de RUAG. À part cela, que représente RUAG pour vous?

RUAG, c'est le progrès technologique, ainsi que la préservation et le renforcement des connaissances et savoir-faire. D'une part, RUAG est le partenaire clé de l'armée suisse. Il assure la capacité d'intervention de nos organisations nationales de sécurité.

De l'autre, RUAG est aussi une entreprise importante pour la base industrielle helvétique. Il renforce la place industrielle suisse. Il a une bonne raison d'exploiter des sites de production hors de Suisse également: nous sommes aussi une base de connaissances, ce qui nous confère une position de leader technologique dans de nombreux domaines. Pensez par exemple au domaine spatial. Nous sommes le principal fournisseur européen indépendant pour l'industrie aérospatiale. Chaque lanceur Ariane envoyé dans l'espace est équipé de produits RUAG. Ou pensez à RUAG Aerostructures. Des pièces RUAG sont présentes dans presque tous les avions civils d'Airbus. Cela n'est possible que grâce à notre extraordinaire savoir-faire, qui est également très prisé à l'étranger.

Comment RUAG se démarque-t-il des autres concurrents à l'étranger?

La qualité suisse et notre fiabilité en tant que partenaire contractuel sont les garants de notre réussite à l'international. Même le fait que nous ayons, avec la Confédération, un actionnaire reconnu internatio-

nalement fait partie de nos points forts. C'est comme un grand cercle: la Suisse est la base de nos connaissances. Avec ces connaissances, nous apparaissions comme un partenaire technologique dans le monde entier. Les succès internationaux à leur tour nous aident à remplir notre mandat de base à moindre coût et avec une technologie de pointe.

En outre, nous sommes une base de savoir-faire dans le domaine de la formation et du perfectionnement. Nous transmettons notre savoir: de la formation professionnelle aux coopérations avec les hautes écoles et les hautes écoles spécialisées. Cela nous permet de développer de nouveaux secteurs d'activité, surtout dans le domaine civil.

RUAG met aussi en œuvre sa stratégie de groupe qui repose sur trois piliers: l'association des applications civiles et militaires, la concentration sur le cœur de métier et la croissance internationale.

Dans de nombreux domaines communément considérés comme plutôt militaires, le point d'équilibre s'est déjà déplacé – du secteur militaire vers le secteur civil. Ainsi, nous produisons plus de 60 % des munitions pour le domaine civil: la chasse, le sport et les applications industrielles. Nous avons besoin de concentration pour continuer d'accroître la rentabilité du groupe. RUAG est très largement diversifié, aussi devons-nous affiner nos objectifs. Par exemple, dans la construction de composantes de structures d'avions, en ne fabriquant que des parties bien précises. Quant à l'internationalisation, c'est une conséquence de la stratégie globale de RUAG de préservation et de renforcement des compétences. Et elle nous aide à assurer notre savoir-faire dans le cadre d'échanges avec des partenaires technologiques internationaux de premier plan.

RUAG attache une grande importance à la conformité: outre un comité de conformité, il a mis en place une plate-forme d'alerte qui est également ouverte aux personnes externes, et il existe un code de conduite pour les partenaires commerciaux. L'industrie militaire fait normalement preuve de circonspection à cet égard. Pourquoi RUAG a-t-il une approche différente?

Il va de soi que RUAG veille à un respect rigoureux de toutes les lois et obligations en vigueur en Suisse, en particulier celles qui concernent les exportations. D'ailleurs, le strict respect de notre conformité est un autre argument en faveur de l'État suisse en tant que propriétaire. Bien que nous soyons tenus de gérer nos affaires de manière rentable, d'autres grands objectifs sont au premier plan. RUAG n'est pas une entreprise qui décroche des marchés à l'étranger en complète déconnexion des intérêts suisses. Aucune affaire n'est traitée si elle est contraire à la conformité. Dans ce contexte, je souhaite souligner une chose: le mandat de RUAG en Suisse est d'équiper une armée de défense pure. Vous le voyez à notre position de leader dans le domaine des systèmes de protection et des simulateurs. La conformité est un sujet largement débattu sur la place publique alors que chez nous, elle a toujours été au centre de nos préoccupations.



Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration

Comment voyez-vous l'avenir de RUAG?

RUAG va poursuivre son développement en s'appuyant sur les résultats déjà obtenus. Nous voulons préserver et renforcer la base industrielle helvétique et avoir une position de leader technologique dans notre cœur de métier. Nous allons faire progresser notre activité à l'étranger avec modération pour favoriser le marché intérieur dans une relation réciproque.

Pour terminer, y a-t-il autre chose qui vous tient particulièrement à cœur et que vous aimeriez dire aux lecteurs?

Comme presque nul autre pays au monde, la Suisse possède, avec RUAG, une entreprise de premier plan dans le domaine technologique, respectée bien au-delà de ses frontières territoriales, qui apporte une précieuse contribution à la sécurité de notre pays. RUAG affiche une tradition de technologie qui remonte à 1863. Ces quinze dernières années, RUAG est aussi parvenu à s'imposer dans un environnement de marché hautement concurrentiel sur le plan international.

Un facteur déterminant de notre réussite réside dans nos collaborateurs, qui s'engagent jour après jour pour notre entreprise. RUAG est fier de ses collaborateurs et de leurs performances. Et les collaborateurs peuvent également être fiers de leurs performances et de leur travail pour RUAG.



Inspection du module central de l'ordinateur de bord ExoMars dans la salle blanche à Göteborg.

RUAG Space

Principal fournisseur européen dans le secteur spatial, RUAG Space est spécialisée dans les groupes d'assemblage embarqués pour satellites et lanceurs.

Le cœur des affaires

La division fabrique une large gamme de produits 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.

Les trois sociétés nationales de RUAG 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) ou du programme de lanceur européen Ariane. Les mécanismes de précision, bagues collectrices, systèmes thermiques et structures de satellites de RUAG Space contribuent pour beaucoup à la réussite de nombreux projets spatiaux. Ses ordinateurs commandent et supervisent la plupart des missions européennes.

Le savoir-faire acquis par RUAG Space dans les programmes institutionnels lui a aussi permis de s'implanter dans le domaine spatial civil. La division est leader sur le marché des coiffes de charge utile et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs. Elle fournit aussi à ce marché 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 offre à ses clients des produits de niche comme des isolations thermiques haut de gamme ou des bagues collectrices haute finition.

Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Space pour 2014 s'est établi à CHF 322 mio., soit plus que les CHF 299 mio. réalisés lors de l'exercice précédent. Le domaine des structures et systèmes de séparation pour lanceurs, notamment, a profité de la multiplication des lancements dans le monde. L'EBIT est de CHF 23 mio., en nette progression par rapport à 2013 (CHF 14 mio.). Ce résultat s'explique par les gains importants d'efficacité réalisés en interne et par un chiffre d'affaires en hausse.

Le domaine des structures et systèmes de séparation pour lanceurs a bénéficié de la plus grosse commande. Le contrat avec Arianespace prévoit la livraison de coiffes de charge utile pour Ariane 5 jusqu'en 2019, pour une valeur de plus de CHF 100 mio.

RUAG Space a conclu avec le fabricant de satellites Airbus Defence and Space un contrat-cadre relatif aux dispositifs de positionnement. En février, elle a livré les deux premiers dispositifs, destinés à la propulsion électrique de satellites de télécommunication construits sur la plate-forme Eurostar 3000 d'Airbus.

En 2014, la mission Rosetta de l'ESA a fait la une dans le monde entier. La sonde Rosetta a atteint la comète 67P/Tchourioumov-Guérassimenco après un voyage de dix ans dans l'espace. En novembre, elle a largué son atterrisseur Philae. L'atterrissage sur une comète était une grande première. RUAG Space a livré pour Rosetta l'isolation thermique, des ordinateurs et des antennes, et a participé à la construction d'instruments scientifiques.

Le contrat avec Arianespace prévoit la livraison de coiffes de charge utile pour Ariane 5 jusqu'en 2019, pour une valeur de plus de CHF 100 mio.

Par ailleurs, en 2014 a débuté une série de nouvelles missions de l'ESA impliquant des groupes d'assemblage fabriqués par RUAG Space. Citons notamment l'envoi dans l'espace de Sentinelle 1A, premier satellite du réseau européen de surveillance de l'environnement Copernicus. Pour ce satellite, RUAG Space a fourni la structure, ainsi que les récepteurs de navigation GPS, l'isolation thermique, les ordinateurs, les antennes et des éléments d'un terminal de communication laser.

En août, «Georges Lemaître», cinquième et dernier transporteur spatial non habité de type ATV (Automated Transfer Vehicle), s'est arrimé à la Station spatiale internationale ISS. Ici, le mérite de RUAG Space ne se limite pas à la structure du module de propulsion. Ses autres contributions ont été: les containers de charge utile pour le module de fret du vaisseau cargo, la «Monitoring and Safing Unit», un ordinateur qui surveille la sécurité de l'arrimage autonome, et la «Breakup Camera» de l'ATV qui filme la désintégration du transporteur lors de sa rentrée atmosphérique.

Innovations et initiatives

En juillet, RUAG a lancé la construction du Space Composite Centre à Emmen. Les coiffes de charge utile pour lanceurs seront produites dans cet atelier dès 2016. Contrairement à la technique utilisée jusqu'à présent, des demi-coques complètes, et non des pièces détachées, peuvent être «cuites» dans un four industriel classique. Ce procédé hors autoclave permet de faire chuter les coûts de fabrication.

Un mois plus tôt, en collaboration avec d'autres sociétés et instituts de recherche, RUAG Space avait inauguré le centre de recherche Compras Labs à Linköping, en Suède. Universitaires et industriels se sont associés dans le but d'améliorer les méthodes de transformation des matériaux composites en fibres de carbone, essentiels aux structures pour lanceurs et satellites.

RUAG Space se penche aussi sur la possibilité d'appliquer l'impression 3D à la fabrication d'éléments de satellites. La production de pièces en métal et en matériaux synthétiques à partir de ce procédé d'impression est avantageuse car plus simple, plus rapide et moins chère qu'avec des procédés classiques. Et les pièces pèsent moins lourd, ce qui est un facteur crucial dans le domaine spatial. En effet, plus un satellite est léger, plus le coût de son transport dans l'espace est faible.

Dans le cadre d'un projet pilote, les spécialistes de RUAG Space ont construit un support pour l'antenne d'un satellite d'observation de la Terre. Ce nouveau support a été soumis à des tests intensifs afin de le qualifier pour une utilisation future dans l'espace.

Perspectives

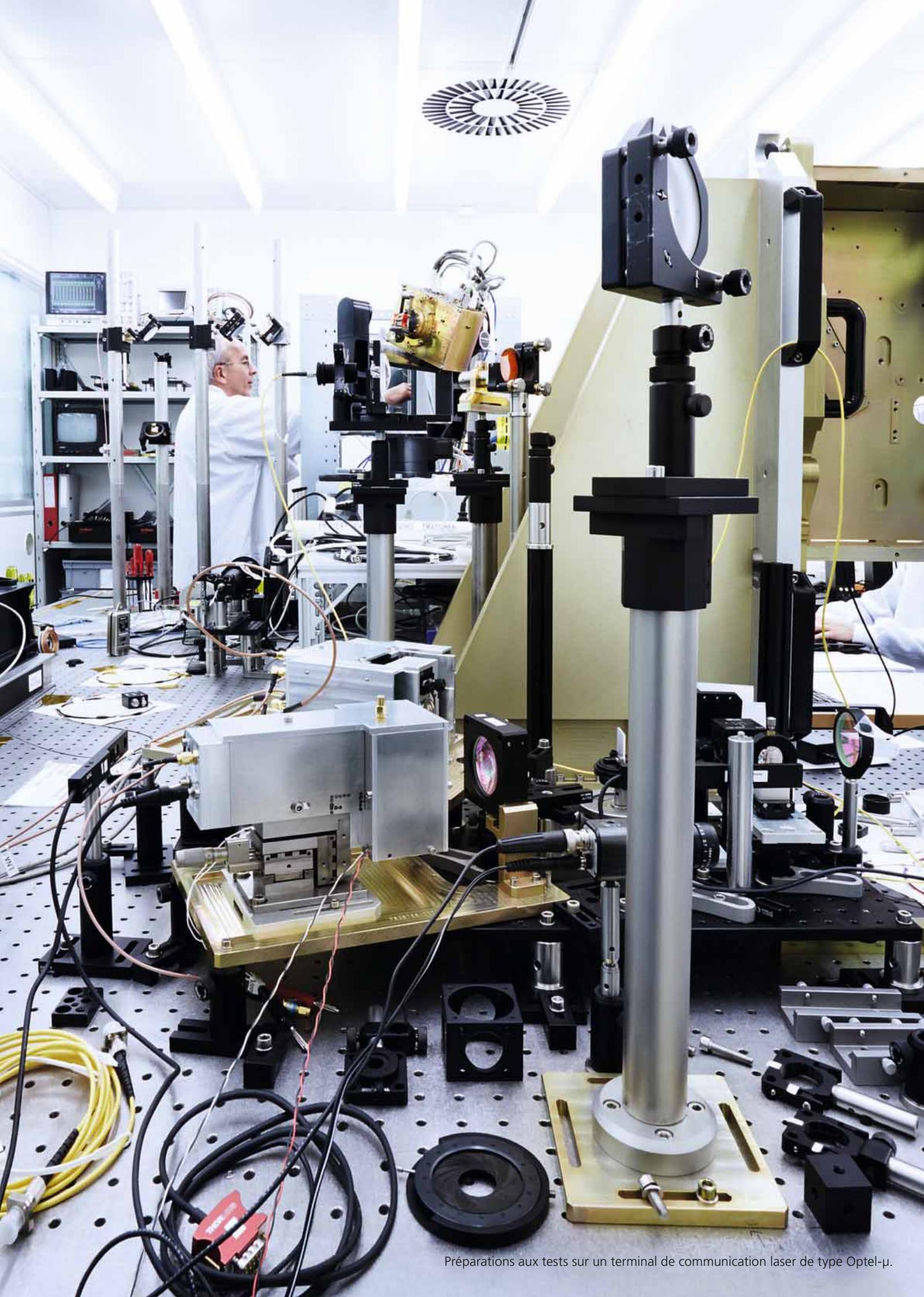
Pour 2015, RUAG Space aspire au maintien de la croissance des dernières années. Ces prévisions reposent sur la stabilité du marché institutionnel en Europe et sur les bonnes perspectives de croissance d'autres segments de marché. Les États-Unis, en particulier, offrent de belles opportunités de croissance dans certaines niches.

Les programmes de lanceurs européens sont un domaine d'activité essentiel de la division. Lors de leur conférence ministérielle extraordinaire de décembre 2014, les pays membres de l'ESA ont décidé d'entamer la phase de planification d'Ariane 6, successeur du lanceur actuel. RUAG Space déploie des efforts considérables pour bien se positionner à cet égard. Cela passe par le nouveau procédé de production des coiffes de charge utile, mais aussi par la conception de nouveaux ordinateurs de commande plus puissants, ainsi que d'adaptateurs et de systèmes de séparation novateurs. Ces innovations placent aussi RUAG Space dans de meilleures conditions pour remporter également des parts de marché aux États-Unis.

Grâce à un portefeuille de produits clairement structuré, la division est bien placée pour s'assurer une participation intéressante aux futurs programmes de satellites institutionnels et civils. Les convertisseurs de bande Ka pour les télécommunications, les mécanismes électroniques d'orientation de panneaux solaires et les bagues collectrices haute performance ne sont que quelques exemples des nouveaux produits qui ont déjà pu être distribués sur le marché ces dernières années. D'autres innovations suivront, comme des terminaux de communication optique et des mécanismes novateurs d'orientation des systèmes d'entraînement électriques pour les satellites.

RUAG Space en chiffres (2014)

Chiffre d'affaires net:	CHF 322 mio.
EBITDA:	CHF 43 mio.
EBIT:	CHF 23 mio.
Collaborateurs:	1163
Base:	Suisse, Suède, Autriche



Préparations aux tests sur un terminal de communication laser de type Optel- μ .



Forage manuel de trous de rivets sur la queue d'un Bombardier CRJ sur le site d'Oberpfaffenhofen.

RUAG Aerostructures

Spécialiste de la construction de composantes de structures d'avions et fournisseur de premier rang, RUAG Aerostructures approvisionne de grands fabricants d'origine tels qu'Airbus, Boeing, Bombardier et Pilatus.

Le cœur des affaires

Les clients en Amérique du Nord et en Europe apprécient les solutions de RUAG Aerostructures car elles répondent parfaitement à leurs objectifs et aux exigences du marché.

L'ingénierie, la fabrication de détail, le montage de pièces dans des groupes d'assemblage, le montage et l'intégration de systèmes font partie des compétences clés de la division. Celle-ci est responsable de la gestion d'une chaîne d'approvisionnement internationale et complexe. Par ailleurs, RUAG Aerostructures offre des services complets de maintenance et de support produit pendant toute la durée de vie d'un système.

En 2014, la division a axé son organisation sur l'aspect fonctionnel afin de mieux conjuguer points forts et compétences. Les activités principales des spécialistes de RUAG Aerostructures sont le développement, la fabrication et l'assemblage

- de sections de fuselage complètes pour les avions civils de clients majeurs comme Airbus et Bombardier,
- de composantes d'ailerons, de commandes et de réacteurs,
- de modules et groupes d'assemblage sophistiqués.

RUAG Aerostructures se concentre sur les compétences clés suivantes:

- montage de groupes d'assemblage,
- usinage mécanique de grandes pièces,
- formage de tôle,
- traitement des surfaces,
- usinage des matériaux synthétiques (composites).

RUAG Aerostructures est en mesure d'offrir à ses clients la gamme complète de prestations d'un fournisseur mondial de premier rang. La division a un vaste portefeuille de services allant du développement de nouvelles technologies à la fabrication de grands groupes d'assemblage et au pilotage de chaînes d'approvisionnement mondiales, en passant par la conception de composantes de structures d'avions.

Forte de plusieurs décennies d'expérience et d'une gestion de projet professionnelle, elle se démarque de la concurrence internationale.

RUAG Aerostructures vise à renforcer et à asseoir sa position de fournisseur global de premier rang (y compris son rôle de partenaire disposé à partager les risques). Ainsi, la division poursuit une croissance rentable. Des processus allégés et des technologies de pointe en matière d'automatisation assurent sa compétitivité.

Marché des affaires

S'élevant à CHF 195 mio., le chiffre d'affaires net de RUAG Aerostructures avoisine le niveau de l'année précédente (CHF 196 mio.). Le repli dû à l'abandon de l'activité Automobile à Altdorf, Suisse, a presque pu être compensé par la progression du chiffre d'affaires de la construction de composantes de structures d'avions, à hauteur de CHF 10 mio., du fait notamment de l'accélération des cadences de production pour Bombardier et de la hausse des chiffres d'affaires supplémentaires (retouche, ingénierie et pièces de rechange).

L'EBIT est passé de CHF 4 mio. à CHF 1 mio. Cette évolution tient à l'arrivée en fin de vie d'anciens programmes de développement, passés entre-temps à la fabrication en série. Ces contributions arrivant à échéance ont pu être en partie compensées par les marges satisfaisantes générées par des chiffres d'affaires supplémentaires et par les mesures d'amélioration de l'efficacité. Dans l'ensemble, la division profite d'un carnet de commandes très bien rempli par le vaste programme A320 d'Airbus, son principal client. Fin 2014, le volume des commandes de l'avionneur dépassait 4000 appareils, soit un horizon de huit bonnes années de travail. Par ailleurs, en août, RUAG, fournisseur international et intégrateur de composants aéronautiques, et Airbus, leader mondial des avions civils, ont convenu d'intensifier leur collaboration. Airbus confie à RUAG l'entière responsabilité de l'ensemble de la chaîne de livraison de deux sections de fuselage. Cet avenant au contrat, pour environ USD 350 mio., concerne l'A320, modèle de réussite d'Airbus. RUAG peut se prévaloir de plus de 30 ans d'expérience en ce qui concerne le montage de différentes sections de fuselage sur le site allemand d'Oberpfaffenhofen et la production de winglets pour la

La division développe la chaîne d'approvisionnement dans le monde entier et recherche aussi, de manière ciblée, de nouveaux fournisseurs potentiels dans les pays émergents et les soutient.

gamme A320 à Emmen, en Suisse. Grâce au volume de commandes accru, RUAG peut désormais renforcer et optimiser la chaîne de livraison mondiale au bénéfice d'Airbus.

Innovations et initiatives

De nouvelles technologies de fabrication jettent les bases du succès futur sur le marché mondial. Les activités de recherche et développement de RUAG Aerostructures se concentrent sur des processus de montage novateurs et sur l'automatisation, afin de réaliser des gains d'efficacité, d'optimiser les coûts et de préserver la santé et l'environnement. L'une des technologies clés est le soudage par friction malaxage dont le potentiel est en hausse pour les composantes de structures d'avions métalliques. Cette technique d'assemblage innovante permet la production sans rivetage. En 2014, une installation pilote a été aménagée. Le transfert à la production est prévu pour 2015.

Les structures hybrides sont de plus en plus utilisées dans tous les nouveaux appareils. L'association de différents matériaux, matériaux synthétiques/métal ou métal/métal est un défi de précision pour le forage et le rivetage. Grâce à des projets comme Transhybrid, RUAG Aerostructures est bien placée pour relever ce défi. Le fraisage chimique est le procédé principal pour la fabrication de grandes pièces de tôle. Le fraisage mécanique est une alternative plus écologique. RUAG Aerostructures peut transposer cette technologie à la fabrication de pièces d'avion de grande taille. Forte de ces compétences, RUAG Aerostructures peut non seulement souligner sa position de fournisseur de grandes pièces de tôle, mais aussi la consolider.

En 2014, le peuple suisse a rejeté l'acquisition de 22 avions de combat Gripen. Malgré le résultat négatif de cette votation, RUAG Aerostructures développe avec SAAB AB les cinq nouveaux dispositifs de suspension (pylônes) pour le Gripen et construit des prototypes. À Emmen, RUAG Aviation collabore étroitement à ce développement.

Perspectives

À l'avenir, RUAG Aerostructures mettra encore davantage l'accent sur les structures en aluminium pour les avions commerciaux. Ainsi, elle consolidera et continuera d'élargir ses activités. Le site d'Emmen est le premier concerné. Désormais, il est en partie réorienté en fonction de ces priorités. L'affluence des commandes des principaux clients Airbus et Bombardier garantit des chiffres d'affaires en hausse dans ces secteurs, ce qui compense en grande partie l'arrivée en fin de vie de certains programmes. L'extension prévue du réseau de clients, le volume de commandes accru d'Airbus et la poursuite de la stratégie de croissance rendent les perspectives globalement positives.

RUAG Aerostructures continuera de se développer à l'international ces prochaines années et ce, à plusieurs niveaux. La division développe la chaîne d'approvisionnement dans le monde entier et recherche aussi, de manière ciblée, de nouveaux fournisseurs potentiels dans les pays émergents et les soutient. Les fournisseurs existants deviennent par ailleurs des fournisseurs de systèmes, ce qui étend le réseau de production. Par ailleurs, le portefeuille clients doit être étoffé afin de mieux exploiter le potentiel du marché mondial et d'élargir la base de clientèle.

RUAG Aerostructures en chiffres (2014)

Chiffre d'affaires net:	CHF 195 mio.
EBITDA:	CHF 2 mio.
EBIT:	CHF 1 mio.
Collaborateurs:	1051
Base:	Suisse, Allemagne



Contrôle final et préparation de la livraison définitive d'une structure d'aile de Pilatus PC-21 sur le site d'Emmen.



Travaux de maintenance sur un avion d'affaires Bombardier Global Express sur le site d'Oberpfaffenhofen.

RUAG Aviation

RUAG Aviation se concentre sur l'entretien et la mise à niveau d'une sélection de systèmes d'avions militaires et civils, et sur le soutien de leurs composants.

Le cœur des affaires

La division est le partenaire technologique des Forces aériennes suisses et allemandes, ainsi que de forces aériennes internationales, mais aussi le prestataire de service et d'entretien de constructeurs d'avions civils. 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.

La gamme de prestations fournies inclut aussi

- le soutien dans l'évaluation de nouveaux systèmes,
- les assemblages finaux,
- les mises à niveau,
- les travaux de maintenance et de réparation,
- le trading et le remarketing.

Pour les sites helvétiques, cela concerne avant tout les plates-formes utilisées en Suisse et à l'international comme le F-5 Tiger, le F/A-18 Hornet et les hélicoptères Super Puma, Cougar et EC635. Le site allemand d'Oberpfaffenhofen propose des services de soutien du cycle de vie pour les hélicoptères Bell UH-1D, l'Alpha Jet et le Dornier 228.

Dans le domaine civil, les prestations de RUAG Aviation vont des travaux de maintenance, de réparation et de modernisation aux aménagements intérieurs et aux travaux de peinture pour des propriétaires et des exploitants de certains avions civils. En tant que partenaire des constructeurs Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer, Piaggio et Pilatus, mais aussi des fabricants d'hélicoptères Sikorsky et Airbus Helicopters, RUAG Aviation exploite des centres de service autorisés en Suisse et en Allemagne.

Marché des affaires

Par rapport à 2013, le chiffre d'affaires net de RUAG Aviation a légèrement augmenté, de CHF 15 mio., pour atteindre CHF 525 mio. L'EBIT s'est amélioré, passant de CHF 32 mio. à CHF 38 mio.

Les contrats de service conclus en 2012 avec les Forces aériennes suisses pour une durée de cinq ans ont entraîné, comme prévu, une nouvelle baisse du chiffre d'affaires. Cet horizon à long terme permet néanmoins de cibler la répartition des ressources et, partant, de gagner en productivité.

En 2014, sur le marché intérieur, les activités relevant de l'aéronautique militaire sont restées concentrées sur les deux programmes de maintien de la valeur WE89 et Upgrade 25. Pour WE89, les 15 hélicoptères de transport TH89 Super Puma des Forces aériennes suisses ont été entièrement modernisés et mis au niveau technique du TH98 Cougar, afin d'assurer leur capacité d'intervention pour 15 à 20 années supplémentaires. Fin 2014, les 15 Super Puma à transformer avaient tous été remis aux Forces aériennes suisses dans les délais fixés.

Le programme de maintien de la valeur Upgrade 25 des F/A-18 a une nouvelle fois bien avancé en 2014. En février 2013, conformément au calendrier, l'adaptation de la flotte a débuté. Trois F/A-18 D (biplaces) et sept F/A-18 C (monoplaces) ont été livrés en 2014, à temps voire en avance. La transformation doit s'achever d'ici fin 2015. La flotte de F/A-18 sera ainsi préparée pour la seconde moitié de sa durée de vie prévisionnelle de 30 ans.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, RUAG Aviation a encore été confrontée à une baisse des besoins de prestations d'entretien pour l'hélicoptère Bell UH-1D. Les négociations relatives aux achats de nouveaux systèmes en remplacement des anciens pour les forces aériennes et la marine allemandes sont suspendues, reflétant la situation délicate que connaît toute l'industrie de la défense en Europe.

Les activités internationales liées aux composants ont été axées sur le renforcement de la position sur le marché dans le domaine de l'entretien. L'entretien de réacteurs, en particulier, a contribué à la croissance des affaires internationales. De nouveaux contrats d'entretien de réacteurs ont été conclus avec des clients en Asie/Pacifique. L'intégration de Rosebank Engineering progresse et contribue largement à la croissance. L'essor du marché australien de la défense et de l'aéronautique permet d'enregistrer de nouvelles hausses du chiffre d'affaires.

RUAG Aviation a réussi à se positionner dans des niches attrayantes en tant que centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, et poursuit une stratégie d'internationalisation.

Dans l'aéronautique civile, l'amélioration ciblée de la compétitivité a été une priorité. Le centre de compétences d'Alpnach, Suisse, a réussi une nouvelle fois à conclure des contrats d'entretien d'hélicoptères à turbines avec des clients existants et nouveaux. De surcroît, le portefeuille de prestations a été bien enrichi. Le site d'Oberpfaffenhofen s'est imposé comme le centre de service pour la maintenance des avions d'affaires de type Embraer Lineage 1000 et contribue à la croissance de l'aéronautique civile.

Innovations et initiatives

En 2014, RUAG Aviation s'est avant tout concentrée sur les produits et plates-formes pris en charge. Le développement et la commercialisation de nouvelles technologies ont aussi fait partie des objectifs prioritaires. Durant l'exercice sous revue, le concept d'un système «Sense and Avoid», permettant l'exploitation sûre d'aéronefs sans pilote dans l'espace aérien, a atteint sa maturité. Des fonctions essentielles et la fonctionnalité de composants système spécifiques ont fait leurs preuves sur une plate-forme technologique de vol, en collaboration avec le partenaire armasuisse Sciences et technologies. Le modèle fonctionnel sert de base à un système opérationnel destiné au futur système de drones de reconnaissance ADS 15 des Forces aériennes suisses.

La collaboration avec l'université Monash de Melbourne a également été fructueuse. Le procédé «Supersonic Particle Deposition» (SPD) a encore été développé jusqu'à sa maturité pour le marché. Il sert à la réparation d'éléments de structure de haute qualité. Des solutions innovantes de réparation de composants de sécurité fortement sollicités pour les avions de combat et hélicoptères des Forces aériennes australiennes ont été qualifiées et autorisées. Les éléments réparés ont été réintroduits pour le vol. Le nouveau procédé permet, à vitesse supersonique, d'appliquer de la matière sur des surfaces soumises à de fortes contraintes ou de fermer des fissures critiques dans des composants. Son potentiel de réparations à moindre coût est également considérable dans le domaine civil.

Pour la première fois, RUAG Aviation à Oberpfaffenhofen a pu réaliser l'aménagement intérieur complet de la cabine d'un avion d'affaires Embraer Lineage 1000 dans une configuration VIP. Ces solutions exclusives sont élaborées en étroite collaboration avec des entreprises partenaires spécialisées et des bureaux d'études.

Perspectives

Les gouvernements prévoient de maintenir la pression sur les budgets militaires. L'aéronautique civile connaît encore une certaine retenue malgré des perspectives de croissance. La concurrence va s'intensifier davantage dans ce segment. Aussi RUAG Aviation table-t-elle sur une évolution des affaires plutôt timide pour 2015.

En Suisse, la division poursuivra ses efforts pour bien se positionner dans tous les programmes majeurs, notamment dans la réévaluation d'un avion de combat, l'acquisition du système de drones de reconnaissance ADS 15 et l'évaluation de la défense aérienne basée au sol BODLUV 2020. L'accent est mis sur son rôle de partenaire technologique des Forces aériennes suisses. Le mandat-prototype de mise à niveau de la flotte de Cougar des Forces aériennes suisses (WE-98) a été décroché avec succès face à la concurrence. La baisse du volume de commandes de prestations d'entretien pour les Forces aériennes suisses, due à la réduction de prix accordée dans le cadre du contrat de service quinquennal, est compensée par des affaires civiles supplémentaires.

RUAG Aviation a réussi à se positionner dans des niches attrayantes en tant que centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, et poursuit une stratégie d'internationalisation. En matière d'entretien de composants, l'internationalisation est mise en œuvre au sens de la stratégie de propriétaire, avec des exportations à partir des ateliers spéciaux suisses existants.

Pour accroître encore sa rentabilité, la division a pris des mesures d'augmentation de la productivité à tous les niveaux. Les optimisations de déroulements et de processus permettront à l'avenir de fournir encore plus efficacement des prestations d'entretien sophistiquées à des clients militaires et civils.

RUAG Aviation en chiffres (2014)

Chiffre d'affaires net:	CHF 525 mio.
EBITDA:	CHF 45 mio.
EBIT:	CHF 38 mio.
Collaborateurs:	2022
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil



Réacteur d'un F/A-18 sur le banc d'essai dans les installations de test de RUAG à Ennetmoos.



Contrôle de la qualité des munitions dans le canal de tir à 300 m sur le site de Thoune.

RUAG Ammotec

Chaque produit de RUAG Ammotec est un gage de précision et de fiabilité.

Le cœur des affaires

Avec les segments Chasse & Sport et Armée & Autorités, RUAG Ammotec est le leader européen:

- des munitions de petit calibre,
- des éléments pyrotechniques,
- et des composants.

La division reste à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds, entre autres pour des cartouches propulsives dans le secteur de la construction et pour des applications particulières dans les systèmes de sécurité automobiles. Elle propose aussi des systèmes de formation aux gros calibres, des grenades à main et l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

Les quelque 2000 collaborateurs sont surtout répartis sur les sites de production en Suisse, en Allemagne, en Hongrie, en Suède et aux États-Unis. En outre, RUAG Ammotec exploite de nombreuses sociétés de vente dans toute l'Europe. De l'étroite collaboration avec les clients naissent régulièrement des produits de grande qualité, parfaitement adaptés à leurs besoins.

Dans le segment civil, la division offre aux chasseurs une large gamme de produits de marques incontournables comme RWS, norma, Rottweil et GECO. Dans le domaine des munitions de sport, la récente moisson de records mondiaux et de médailles olympiques prouve la suprématie internationale de ses marques, RWS et norma en tête.

RUAG Ammotec propose au segment Armée & Autorités un éventail complet de munitions de petits calibres ultraprécises, comme RUAG SWISS P, une gamme professionnelle pour les tireurs d'élite qui permet d'obtenir un effet différencié. La vaste palette de munitions standard et spéciales fait de la division l'interlocuteur compétent de nombreuses unités de l'armée et de la police pour l'entraînement et l'intervention.

Marché des affaires

Par rapport à 2013, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a baissé de CHF 20 mio., pour atteindre CHF 334 mio. Cela tient à deux événements exceptionnels. D'une part, les sanctions économiques infligées par l'Union européenne à la Russie ont immédiatement suspendu les livraisons des munitions. Cela a notamment arrêté l'expansion de longue date du marché russe, très florissant dans le segment haut de gamme des cartouches à balles pour la chasse. D'autre part, un grave incident est survenu chez le principal fournisseur de poudre propulsive. L'approvisionnement est encore interrompu à l'heure actuelle. Des mesures d'urgence ont cependant permis d'éviter un effondrement massif de la production des cartouches propulsives et à percussion annulaire en particulier. Malgré la pénurie, des livraisons de remplacement ont été organisées, et les stocks de sécurité stratégiques des principaux types de poudre ont été épuisés.

Cela étant, l'EBIT a progressé de CHF 6 mio. par rapport à 2013, s'établissant à CHF 35 mio. Cela est dû au renforcement des activités liées au segment Chasse & Sport et aux composants industriels. Les pertes occasionnées pour quelques types de munitions clés suite à l'interruption de l'exploitation causée par la pénurie de poudre ont été en partie couvertes par les prestations des assurances. Le reste a été compensé par des activités supplémentaires.

La division a investi un total de CHF 30 mio. réparti entre tous les sites pour accroître les capacités et agrandir les infrastructures. Ainsi, les capacités de Fürth (DE) et de Sirok (HU) ont augmenté significativement pour les munitions pour pistolets et revolvers. D'autres améliorations sont attendues en 2015. RUAG Hungarian Ammotec Inc. a investi dans plus de 30 nouvelles machines de production pour pouvoir produire davantage de douilles et de projectiles. Des machines de mesure et des unités de lavage ultramodernes ont été installées pour garantir la qualité. Des investissements ont été faits à Thoun dans de nouvelles capacités pour les douilles et de nouvelles technologies pour les projectiles. La division augmentera ainsi les capacités, essentiellement dans les 9 × 19 (munitions pour pistolets) et les 5.56 × 45 (calibre des fusils d'assaut de l'OTAN).

En 2014, les départements de recherche et développement ont consolidé le leadership technologique en matière de précision. Le nouveau projectile HEXAGON en est le meilleur exemple.

RUAG Ammotec a développé son activité internationale de commerce de gros en s'associant à Gyttop, leader scandinave des cartouches à grenaille notamment, et en acquérant la société Glaser Handels-AG de Winterthur. La tendance à un déplacement du chiffre d'affaires vers les applications civiles s'est donc confirmée. Le segment Chasse & Sport, applications industrielles incluses, représente actuellement quelque 63 % du chiffre d'affaires contre 37 % environ pour le segment Armée & Autorités.

Innovations et initiatives

En 2014, les départements de recherche et développement ont consolidé le leadership technologique en matière de précision. Le nouveau projectile HEXAGON est le fruit d'une collaboration exemplaire entre les sites internationaux, du point de vue de la responsabilité du projet, de la fabrication en série et de la mise sur le marché, qui a été un succès. La division a également progressé dans l'utilisation de nouvelles technologies informatiques. Les simulations 3D permettent d'élaborer et de vérifier des processus efficaces et des conceptions d'outils innovantes. Après de concluants essais, un processus entièrement nouveau de fabrication de projectiles a été lancé.

Dans le segment Armée & Autorités, les souhaits individuels de certains clients ont pu être réalisés. Des spécialistes ont mis au point une technologie de codage des cartouches sur une très petite surface, à savoir sur le culot. Cela permet d'améliorer nettement la logistique et le suivi des produits. Ces codes «Data Matrix» comportent une multitude d'informations qui restent lisibles même après le tir.

La division a fait de gros investissements dans l'expérimentation, la qualification et l'acquisition de poudre propulsive provenant d'autres fournisseurs. La production a ainsi pu être maintenue à un niveau honorable malgré la défaillance du fournisseur clé. Il convient néanmoins de garantir la sécurité dans l'approvisionnement des principaux clients par la qualification d'autres fournisseurs et par la résolution des problèmes rencontrés par le fournisseur actuel de poudre propulsive.

Le travail d'innovation réalisé avec des partenaires industriels externes ou des fournisseurs devient de plus en plus crucial. Les nouvelles tech-

nologies comme l'«Additive Manufacturing» (impression 3D) présentent un grand intérêt. Dans le cadre de la collaboration avec des tiers, il importe avant tout de protéger les droits de propriété intellectuelle de RUAG.

Perspectives

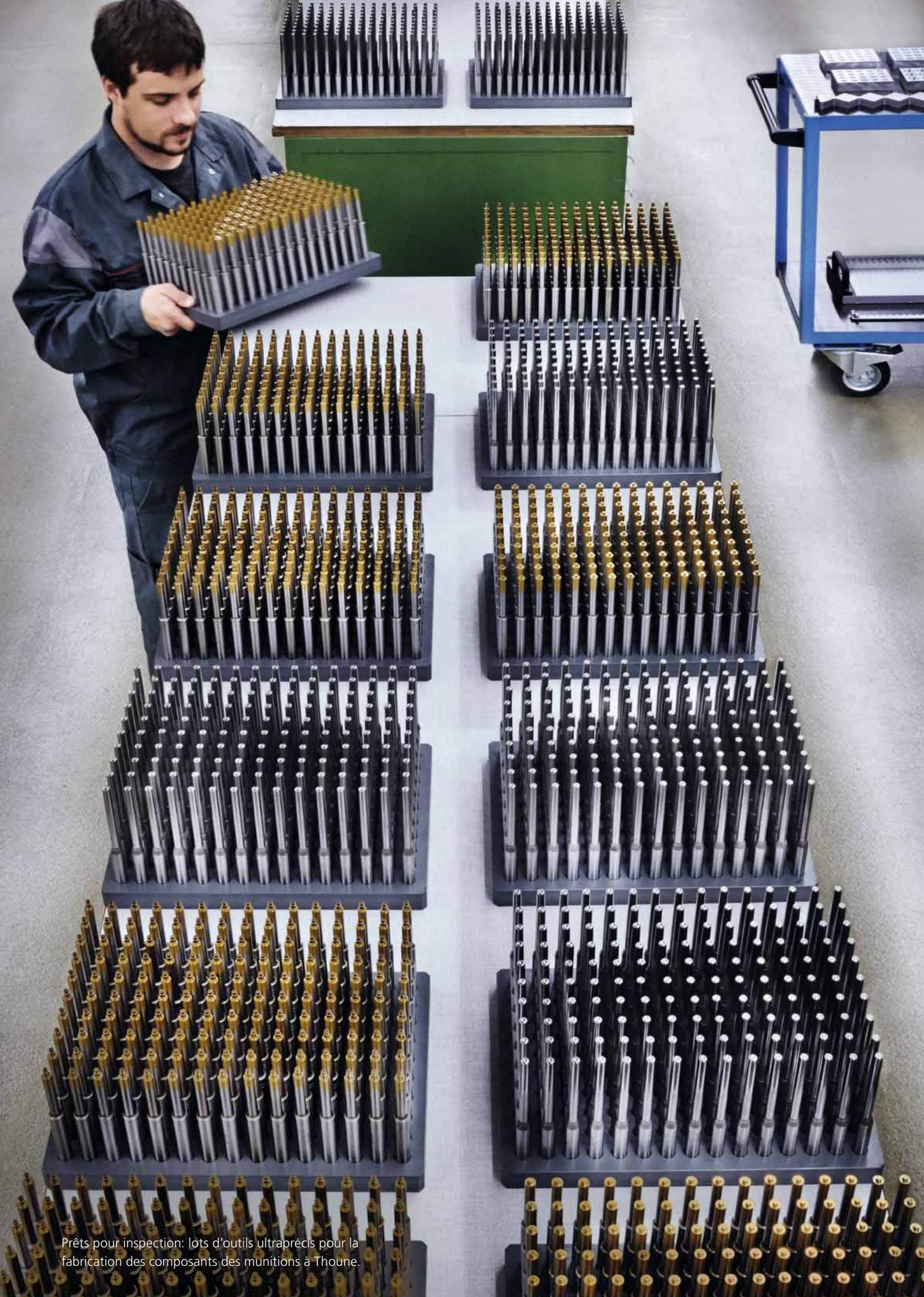
RUAG Ammotec s'attend à de nouvelles coupes dans les budgets de défense en 2015, notamment en Allemagne. Les restrictions à l'exportation devraient être renforcées malgré la pression de la branche. Il est d'autant plus important d'utiliser les capacités de production pour des produits civils et de poursuivre l'internationalisation. La division s'assure ainsi la préservation des compétences pour la production en cas de besoin sur les marchés domestiques allemand et suisse. Mais, à long terme, cela n'est possible que si un certain volume de commandes est garanti par les deux principaux clients.

Sur le plan international, il convient de résister à la pression accrue des fabricants américains. Grâce à des produits innovants et à un excellent rapport qualité-prix, la division entend consolider encore davantage sa position sur le marché.

Il convient de tenir compte de la croissance continue de RUAG Ammotec en développant et renforçant l'organisation. Cela garantira aussi l'application de principes de gestion dans la mise en œuvre de l'internationalisation accrue. RUAG Ammotec défendra sa position sur les marchés domestiques et la renforcera sur les marchés internationaux. Les nouveaux produits offrent le potentiel nécessaire à cet égard.

RUAG Ammotec en chiffres (2014)

Chiffre d'affaires net:	CHF 334 mio.
EBITDA:	CHF 47 mio.
EBIT:	CHF 35 mio.
Collaborateurs:	1996
Base:	Suisse, Allemagne, Suède, Hongrie, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, France, Belgique, Brésil



Prêts pour inspection: lots d'outils ultraprécis pour la fabrication des composants des munitions à Thoune.



RUAG Defence

Partenaire technologique stratégique des armées, de l'industrie de la défense et de la sécurité, ainsi que des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité, RUAG Defence fournit aussi des solutions de cybersécurité à des exploitants d'infrastructures TIC sensibles.

Le cœur des affaires

Les produits et prestations pour une communication et un commandement sûrs et fiables, la formation dans des conditions proches de la réalité, ainsi que les véhicules à chenilles et à roues blindés et leurs systèmes forment le cœur de métier de la division, sans oublier les solutions de protection contre les menaces balistiques et électromagnétiques et les attaques cybernétiques. Son activité de base inclut l'intégration, la maintenance, l'exploitation et la mise à niveau de tels systèmes. Parallèlement, la division vise le leadership technologique pour une sélection de sous-systèmes et de composants: commandes à distance de véhicules, communication tactique ou simulation laser et virtuelle.

La stratégie repose sur cinq segments:

- Integrated Solutions & Services,
- Véhicules et systèmes de véhicules,
- C4ISTAR & Homeland ICT (systèmes de communication, de commandement, d'exploration et de radar),
- Simulation & Training,
- Cybersécurité.

La cybersécurité est désormais gérée comme un segment stratégique afin de réaliser une percée en Europe.

Depuis la Suisse, l'Allemagne et la France, la division sert les marchés du monde entier. Ses activités dans le domaine militaire sont axées sur son étroit partenariat avec l'armée suisse.

Marché des affaires

Par rapport à 2013, le chiffre d'affaires net de RUAG Defence a augmenté de CHF 10 mio., pour atteindre CHF 367 mio. L'EBIT a reculé, passant de CHF 19 mio. à CHF 13 mio. La réduction de l'EBIT tient principalement aux apurements du bilan, à hauteur de CHF 7.5 mio., effectués en raison des surévaluations constatées.

En Suisse, la coopération avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) s'est intensifiée. Les contrats-cadres quinquennaux conclus en 2013 ont porté leurs fruits. Si les coûts d'entretien ont chuté pour les clients, les retours des utilisateurs sont restés très positifs.

RUAG Defence intègre et entretient plus de 100 systèmes C4ISTAR en Suisse. La division se distingue par la mise à disposition fiable de systèmes complexes destinés à l'intervention des armées, des corps de police et des organisations de sauvetage. Cela lui a permis de remporter un mandat: concevoir une solution de communication mobile à large bande pour le système d'information et de conduite de l'armée suisse (FIS Heer), puis la tester lors d'un essai de principe.

Pour la simulation aussi, l'armée suisse fait confiance à RUAG. À cet égard, un contrat de série a été signé pour le développement et la production d'un simulateur de tir au laser pour le char de commandement 6x6 et le véhicule protégé de transport de personnes. En outre, l'État-major de l'armée a déclaré apte à l'usage par la troupe le simulateur de tir pour le fusil d'assaut 90 acquis par appel d'offres en 2013. Ce projet peut donc passer à l'étape d'acquisition en série.

RUAG Defence a élargi ses activités de cybersécurité et renforcé son rôle de partenaire clé de l'armée suisse dans ce domaine. Elle a aussi été mandatée par plusieurs exploitants civils d'infrastructures TIC sensibles.

La nouvelle filiale française GAVAP a enregistré une belle réussite en remportant, en tant que sous-traitant, un contrat pour un simulateur virtuel dans le cadre d'un projet pour la Marine nationale française. RUAG Defence a aussi obtenu plusieurs projets et mandats dans le domaine de la simulation «live» au Proche-Orient, en Allemagne et en France.

Les activités internationales de maintenance, de réparation et d'exploitation de véhicules à chenilles ont été développées. Dans ce segment, RUAG Defence livre plus de 15 pays. La mise à niveau de systèmes

Au salon Eurosatory 2014 à Paris, RUAG Defence a présenté un modèle de série commandé à plusieurs kilomètres de distance – une première mondiale.

de véhicules est aussi en nette hausse, notamment grâce à un mandat de modernisation de 60 tourelles du char Leopard pour un client final en Asie. Dans le Sud-est asiatique, divers contrats ont renforcé la position du portefeuille de communication tactique.

La protection balistique a une grande importance internationale. Des commandes ont pu être décrochées dans plusieurs pays d'Europe du Nord et de l'Ouest pour la protection de toit du véhicule blindé allemand PUMA et la protection complète du véhicule blindé à roues PANDUR.

Innovations et initiatives

RUAG Defence réalise des travaux de recherche importants sur la sécurité des troupes en intervention. La division est le numéro un mondial des systèmes de protection de toit. En matière de robotique, elle propose un kit de commande à distance pour tous types de véhicules, ainsi que des concepts pour des véhicules partiellement autonomes sans pilote. Au salon Eurosatory 2014 à Paris, RUAG Defence a présenté en extérieur un modèle de série commandé à plusieurs kilomètres de distance – une première mondiale. Récemment, ses activités ont été étendues aux petits robots. En outre, le développement d'un groupe motopropulseur pour véhicules lourds alliant innovation et amélioration des performances a bien avancé.

Par ailleurs, les clients ont davantage besoin de produits de simulation. L'interopérabilité est une priorité en matière de développement. En effet, les clients possédant déjà des systèmes de simulation peuvent les compléter avec des produits de RUAG Defence et les intégrer entièrement à leur propre système d'intervention ou d'entraînement. La compatibilité des systèmes assure aussi la collaboration de différentes armées, par exemple lors des exercices de l'OTAN. L'interopérabilité est également cruciale pour la communication tactique. Les systèmes de communication analogiques et numériques les plus variés sont intégrés à des réseaux sans interruption. De plus, avec ses propres produits, RUAG Defence fait nettement avancer le développement de la communication voix et données, essentielle pour la sécurité.

La division a encore perfectionné ses compétences de détection et de défense contre les attaques cybernétiques. Les produits de RUAG Traffic Analyzer et Visualizer permettent l'identification et l'analyse technique des attaques dans le respect de la sphère privée des usagers du réseau.

Perspectives

Le maintien de sa solide position sur le marché suisse est un objectif majeur pour RUAG Defence. Ainsi, elle se concentre sur le soutien du cycle de vie des systèmes de l'armée suisse, l'intégration lors des acquisitions de véhicules, l'appui-feu indirect, le développement de la communication tactique ainsi que la simulation.

Avec le nouveau segment Integrated Solutions & Services, RUAG Defence renforce, pour tous ses secteurs d'activité, son aptitude à proposer des solutions convenant à toutes les technologies, à tous les systèmes et à toutes les capacités, indépendamment du fabricant.

Dans le segment stratégique Cybersécurité, RUAG Defence souhaite affirmer davantage son rôle de partenaire clé de l'armée suisse et proposer un service global au réseau national de sécurité suisse. La division entend servir ponctuellement des organisations européennes de défense et des exploitants civils d'infrastructures sensibles.

L'internationalisation reste en ligne de mire. À moyen terme, RUAG Defence réalisera elle aussi jusqu'à la moitié de son chiffre d'affaires hors de la Suisse. L'accent est mis sur la maintenance et la réparation, ainsi que sur l'exploitation et la mise à niveau de systèmes de véhicules. L'Europe centrale, la Scandinavie, les pays baltes, le Proche-Orient, l'Amérique du Sud et le Sud-est asiatique jouent un rôle central à cet égard. Concrètement, les activités sont étendues dans le monde entier pour les plates-formes Leopard et M 109, et portent davantage sur d'autres séries. RUAG Defence continuera d'asseoir sa position de leader de la protection de toit, latérale et anti-mines. Le Sud-est asiatique et l'Europe offrent de nouvelles opportunités de marché pour la communication tactique. En ce qui concerne les systèmes d'entraînement et les simulateurs de tir, une attention particulière est portée à des projets en Europe, au Proche-Orient et dans le Sud-est asiatique. La filiale française GAVAP, désormais complètement intégrée, et la nouvelle société RUAG Simulation Company LLC, sise à Abou Dhabi, sont quant à elles des piliers centraux de l'internationalisation.

RUAG Defence en chiffres (2014)

Chiffre d'affaires net:	CHF 367 mio.
EBITDA:	CHF 25 mio.
EBIT:	CHF 13 mio.
Collaborateurs:	1449
Base:	Suisse, Allemagne, France, Émirats arabes unis



Test des appareils de communication d'un kit d'urgence (système utilisé pour les interventions spontanées par hélicoptère) sur le site de Hombrechtikon.

Toutes les Service Units sous un même toit: la rentabilité et la qualité des produits et des projets de clients s'améliorent. Les divisions peuvent ainsi se concentrer sur le plan opérationnel.

RUAG Corporate Services

Les spécialistes de RUAG Corporate Services sont en charge des questions techniques, assument des tâches transversales stratégiques et aident les divisions à prospecter le marché. Ils veillent à l'application de normes cohérentes et à l'exploitation de synergies.

RUAG Corporate Services regroupe sous un même toit toute une série de Service Units qui offrent leurs prestations à toutes les divisions. Ces Service Units sont Corporate Human Resources, Corporate Communication, Corporate IT, Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance & Controlling.

Elles sont organisées en départements internes au niveau du groupe. Leurs activités respectives sont orientées vers la stratégie globale.

Corporate Human Resources: des collaborateurs bien formés et motivés

Les collaborateurs sont la base du succès de RUAG. Bien formés et motivés, ils sont les garants de la grande qualité des produits et des prestations.

En tant qu'employeur, RUAG propose un éventail de tâches attrayant, des défis multiples et la possibilité de perfectionner en permanence ses connaissances et ses aptitudes dans le travail quotidien. Son offre de perfectionnement est très diversifiée, des formations internes permettent p. ex. d'obtenir le certificat de directeur de projet reconnu internationalement. Les cadres suivent un programme modulaire et multilingue de développement du leadership à trois niveaux. L'entretien annuel est un élément majeur de la conduite de personnel: conformément au modèle de compétences de RUAG, les supérieurs évaluent les performances et le comportement des collaborateurs.

Depuis plusieurs années, les diplômés d'écoles polytechniques et les ingénieurs en poste sondés par Universum Communications classent RUAG parmi les employeurs les plus appréciés en Suisse. Pour RUAG, c'est une preuve supplémentaire de son attractivité sur le marché du travail.

Avec les représentants des employés, les comités d'entreprise et les partenaires sociaux externes, RUAG entretient un dialogue basé sur la confiance mutuelle. Grâce à une culture favorisant un dialogue ouvert et ciblé, il a jusqu'à présent toujours été possible de trouver des solutions ensemble.

Corporate Human Resources s'est établie comme le partenaire fiable des différentes divisions. Conformément à l'esprit des valeurs entrepreneuriales de RUAG (confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir), le département se distingue par une forte orientation clientèle, précisément au vu de la poursuite de l'internationalisation du groupe.

RUAG attache une grande importance à la promotion des apprentis en Suisse et en Allemagne. Il forme au total 410 apprentis. Le groupe dispense une formation moderne dans l'univers passionnant des hautes technologies. Un choix de 23 formations professionnelles différentes est disponible. Les talents de RUAG se sont distingués aux championnats des métiers SwissSkills 2014 à Berne, en décrochant cinq places sur le podium, soit une médaille d'or, une d'argent et trois de bronze.

Corporate Communication: communication interne et externe uniforme

Corporate Communication est chargée de la communication interne, des apparitions publiques du groupe et de l'évolution constante de l'image de marque de RUAG. En étroite collaboration avec les différentes divisions, le département mène le dialogue avec toutes les parties prenantes pertinentes concernant l'orientation stratégique, la définition des objectifs et les projets du groupe.

RUAG applique une politique d'information transparente. Corporate Communication est l'interlocuteur des médias en Suisse et à l'étranger. Le département fournit des informations sur les activités et les prestations du groupe, et publie des contenus importants sur mandat du groupe et des différentes divisions.

La prospection des marchés incombe aux départements de marketing et de communication des divisions.

RUAG est perçu en Suisse comme une entreprise technologique compétente et moderne. Le groupe bénéficie d'un soutien important.

En tant que groupe compétent et moderne, RUAG bénéficie d'un soutien important. Tel est le résultat d'une enquête menée auprès de la population et des visiteurs d'AIR14.

Tel est le résultat d'une enquête menée auprès de la population et des visiteurs d'AIR14. RUAG a été le partenaire officiel du plus grand meeting aérien d'Europe, qui s'est tenu à Payerne fin août et début septembre 2014.

Le slogan «Together ahead. RUAG» résume à la fois l'image de marque homogène et l'internationalisation rapide du groupe. Le «corporate language» est une nouveauté importante. Grâce à la cohérence du langage d'entreprise, l'unité de RUAG est aussi perçue sur le plan linguistique.

En 2014, RUAG a davantage adapté son image sur les salons internationaux aux exigences des différents pays et régions. Corporate Communication a réussi à affiner le profil d'entreprise de RUAG et à améliorer sa visibilité.

Corporate IT: solutions informatiques innovantes et sûres

Pour la conduite de toutes les organisations informatiques centrales et divisionnelles en conformité avec la stratégie et la planification, le bureau du CIO regroupe les domaines suivants: stratégie informatique, gouvernance, architecture d'entreprise et portefeuille de projets informatiques.

La Service Unit centrale Corporate IT développe l'architecture informatique de l'entreprise ainsi que des applications d'un haut niveau qualitatif pour un rapport qualité-prix compétitif, qu'elle exploite avec le réseau international d'entreprises et les centres de calcul redondants. Ses tâches incluent aussi le conseil, ainsi que l'implémentation et la gestion de solutions ERP, e-business et mobiles. Le portefeuille de services est complété par les plates-formes Microsoft, les applications spécialisées, les postes de travail et la téléphonie (réseau fixe, mobile et IP). Corporate IT assure l'approvisionnement stratégique en technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur acquisition à l'échelle du groupe. Elle est responsable de la sécurité globale de l'information et des technologies de l'information et de la communication (TIC), conformément aux standards de la branche, pour l'ensemble du groupe.

L'entité Software House est un partenaire spécialisé dans l'ingénierie logicielle pour les projets des clients des différentes divisions. Elle développe des applications spécialisées destinées à un usage interne au groupe.

Corporate Legal & Secretary General: compétente pour toutes les questions juridiques et de conformité

D'une part, cette Service Unit s'occupe de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la direction du groupe. D'autre part, elle conseille le groupe, ses divisions et ses filiales sur toutes les questions juridiques et de conformité. Le traitement des contrats et leur gestion incombent au département. Celui-ci vérifie la légalité de tous les projets sur les marchés intérieurs et d'exportation. Ses compétences clés incluent aussi l'entretien des relations avec l'actionnaire.

RUAG est une société par actions de droit privé détenue à 100 % par la Confédération suisse. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) veille à préserver les intérêts d'actionnaire de la Confédération.

La stratégie de propriétaire du Conseil fédéral fixe les conditions-cadres à caractère obligatoire garantissant la réalisation des objectifs économiques de RUAG dans le respect des intérêts supérieurs de la Suisse. Ces intérêts concernent avant tout la défense du territoire, mais aussi les résultats de coopérations et de participations en Suisse et à l'étranger, ainsi que les objectifs financiers et de politique du personnel de RUAG.

Le conseil juridique en général et une évaluation critique des activités d'exportation sont également un thème central. RUAG veille au respect de toutes les lois locales et ne transfère explicitement aucune affaire à l'étranger afin de contourner les strictes lois suisses. Il continue de poursuivre les intérêts de son propriétaire même à l'étranger, surtout lorsqu'il s'agit d'examiner et d'exploiter les chances d'exportation à partir des sites de production étrangers.

Pour RUAG, il va de soi que les règles de conformité nationales et internationales doivent être respectées, outre les dispositions en vigueur régissant les exportations. Pour ce faire, la Service Unit Corporate Legal & Secretary General édicte des directives internes au groupe et les tient à jour. Conformément à ces directives, elle évalue les dossiers et accompagne les divisions lors de la conclusion de contrats. En outre, elle forme et conseille les collaborateurs impliqués au sein des divisions.

RUAG a mis en place une plate-forme d'alerte permettant aux collaborateurs et à des tiers de signaler d'éventuelles anomalies, le cas échéant sous couvert de l'anonymat.

Corporate Finance & Controlling: réduction des coûts, renforcement de la capacité bénéficiaire

Le département calcule et traite les chiffres clés nécessaires au pilotage du groupe. Ses systèmes d'information performants assurent une assistance à la direction opérationnelle en temps opportun et garantissent la transparence.

Le Working Capital Management contrôle en permanence l'ensemble de la chaîne de processus, propose des optimisations et les met en œuvre selon les besoins. Cela réduit le capital immobilisé, augmente le cash-flow et soutient la croissance. Les marges de manœuvre ainsi obtenues contribuent à financer avec des fonds propres les investissements, la recherche et le développement, ainsi que des acquisitions. Les coûts sont réduits et la capacité bénéficiaire de la valeur de l'entreprise est renforcée.

RUAG Real Estate, RUAG Environment, Corporate Procurement et Group Risk Management sont rattachées à la Service Unit Corporate Finance & Controlling.

RUAG Real Estate: infrastructure optimale pour la production industrielle

RUAG Real Estate planifie et commande des bâtiments industriels et commerciaux pour les divisions et pour les tiers. Elle fournit à RUAG la prestation de Corporate Real Estate Management (CREM). Elle vend des biens immobiliers et des droits réels, et gère tout le cycle de vie des bâtiments.

La tâche principale de RUAG Real Estate est d'assurer une infrastructure optimale pour la production industrielle à l'échelle du groupe. Cette entité se charge du développement ciblé des grands sites de RUAG en tant que parcs industriels thématiques. En collaboration avec des partenaires, des plans d'aménagement et différents projets sont poursuivis et réalisés. Ainsi, RUAG Real Estate contribue largement à la préservation et à l'essor de RUAG et du site industriel suisse.

Elle est chargée des transactions, de la gestion de portefeuilles, de l'administration commerciale des immeubles, de la gestion de la construction et des services complets pour les locataires des parcs industriels. S'y ajoutent les activités de marketing ainsi que celles ayant trait à la sécurité et à l'environnement.

RUAG Environment: écologie, durabilité, proactivité

RUAG Environment est spécialisée dans le recyclage de matériel électrique et électronique. Dans toute la Suisse, elle propose – en collaboration avec ses partenaires spécialisés – au groupe, à des clients tiers privés ou publics et à l'armée suisse des solutions d'élimination de déchets professionnelles, complètes et orientées vers la clientèle.

Son approche est écologique, durable et proactive. Elle se distingue par sa compétence reconnue à l'échelle internationale et sa capacité d'innovation. De l'analyse des besoins à l'élimination des déchets respectueuse de l'environnement, en passant par des solutions logistiques sur mesure, elle est le partenaire de l'industrie et du commerce.

Corporate Procurement: mobilisation, standardisation, optimisation

Des conditions d'achat concurrentielles permettent le succès durable d'une entreprise. En coopération avec d'autres entités de Corporate Services, Corporate Procurement soutient l'internationalisation du groupe et identifie les potentiels de synergies en relation avec les achats.

RUAG attache une grande importance à la promotion des apprentis en Suisse et en Allemagne. Il forme au total 410 apprentis.

Avec le Procurement Board (comité d'approvisionnement) de RUAG, le département mobilise tout le réseau d'achat et soutient les divisions dans l'obtention d'avantages de prix et dans l'optimisation des processus. À cet égard, par exemple, des indicateurs communs sont définis et des processus sont contrôlés et comparés aux standards propres à la branche.

À l'avenir, davantage de groupes de matériel indirects et d'activités administratives pour l'ensemble du groupe seront regroupés dans des centres de compétences. Ce regroupement de tâches et de compétences assure la compétitivité, accroît la transparence et renforce le pouvoir de négociation du groupe.

Group Risk Management: détection des risques, analyse, recherche de solutions

L'entité Group Risk Management soutient, elle aussi, l'internationalisation du groupe. Dans le cadre de la Corporate Governance, le département se tient à la disposition des divisions, leur apporte conseil et appui et leur fournit une évaluation semestrielle des risques.

Un Issue Management constitue une réaction à court terme sur des thèmes actuels, tandis que les risques et opportunités à moyen et long termes sont gérés dans un cadre de gestion des risques, à l'échelle de l'entreprise, taillé sur mesure pour RUAG. Les causes des risques sont analysées et évaluées, des solutions sont définies avec des échéances et leur mise en œuvre est suivie en continu.

En 2014, une attention particulière a été portée aux activités de projet et aux risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement et à l'acquisition. D'autres points essentiels sont la sécurité et l'environnement, la sécurité des données et la gestion de crise.

Un système de contrôle interne enregistre et surveille les risques déterminants financièrement pour tous les processus principaux. Les questions de conformité et les propositions d'affaires sont évaluées en collaboration avec Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance & Controlling.

Conformité

Compte tenu de son statut d'entreprise en mains publiques, de la poursuite de son internationalisation et de ses activités dans des domaines sensibles comme les techniques de défense, RUAG est observé de près par le public et le monde politique. Il est donc capital que son comportement soit irréprochable tant du point de vue juridique qu'éthique.

Ces dernières années, la notion de conformité a nettement gagné en importance. Pour RUAG, depuis sa fondation, la conformité va bien au-delà du simple respect de différentes directives, telles que des lois nationales ou des accords internationaux. La conformité au sens large inclut aussi la définition par RUAG de critères stricts applicables à son action et l'évaluation critique de son comportement en termes d'éthique et de morale. RUAG évolue avec circonspection sur la scène internationale et ne prend de décision qu'après une profonde réflexion. Il lui arrive de renoncer à une affaire même si elle est juridiquement licite. La règle générale: aucune affaire n'est traitée si elle est contraire à la conformité.

La règle valable pour l'entreprise doit s'appliquer également à tous les collaborateurs. Eux aussi doivent veiller au respect strict des directives internes, des droits nationaux, ainsi que des conventions et contrats internationaux, et déterminer s'ils sont capables d'assumer eux-mêmes leur comportement commercial.

Mais RUAG attend aussi de ses partenaires commerciaux qu'ils adoptent un comportement en conformité avec la loi et les prescriptions, qu'il s'agisse de prestation de services ou de fourniture de produits. RUAG attache une grande importance à la transparence. Aussi entretient-il des relations ouvertes avec les autorités et les instances politiques. En cas de questions, par exemple concernant les exportations dans certains pays, il contacte les experts compétents.

Malgré une grande transparence, la discrétion et la confidentialité sont absolument nécessaires lorsque des clients, des partenaires commerciaux, des collaborateurs ou d'autres groupes de parties prenantes confient des informations à RUAG. Celles-ci sont protégées et traitées en toute confidentialité. Les collaborateurs de RUAG sont tenus de ne divulguer ni secret d'affaires ni secret professionnel. Cela vaut en particulier pour les informations sur les technologies ou les processus de fabrication, de recherche et de développement, ainsi que pour les données personnelles.

Le graphique de la page 41 illustre le processus d'autorisation interne et externe – de la réception d'affaires à leur traitement.

Réception d'affaires

En principe, toutes les affaires traitées par RUAG doivent s'inscrire dans le cadre du **code de conduite**, des **directives d'exportation** et des «**directives anti-corruption**» internes.

Affaires ne nécessitant ni validation interne ni autorisation du SECO (p. ex. exportation de 1000 lunettes de protection contre les lasers)

Affaires nécessitant une validation interne

Affaires ne nécessitant qu'une autorisation du SECO (p. ex. livraison de munitions ou de simulateurs à un pays de l'UE pour un montant inférieur à CHF 10 mio.)

Organes de contrôle au sein de RUAG

Processus d'approbation de marchés pour des offres et des contrats importants (organe compétent: direction du groupe ou conseil d'administration)	Processus de validation de la conformité, à savoir pour des contrats de représentation et des projets d'exportation particuliers (organe compétent: comité de conformité)	Processus de gestion des risques juridiques pour des types de contrats particuliers (organe compétent: service juridique)
---	--	--

Toutes les opérations d'exportation doivent respecter la **législation suisse**, les **directives du pays exportateur** et la **pratique des différentes autorités**.

Affaires nécessitant une validation interne, sans autorisation du SECO (p. ex. exportation d'avions Dornier 228)

Affaires nécessitant une autorisation du SECO (p. ex. développement et exportation du dispositif de suspension de charge utile pour le Gripen E)

Organes de contrôle à l'extérieur de RUAG

Matériel de guerre Loi fédérale sur le matériel de guerre (LFMG), autorisation du SECO, déclaration de destination finale du client	Biens à double usage et biens militaires spécifiques Loi fédérale sur le contrôle des biens (LCB), autorisation du SECO, déclaration de destination finale du client
---	--

Traitement des affaires autorisé ou refusé

En sa qualité d'entreprise d'envergure internationale, RUAG met un point d'honneur à exercer son activité dans le respect des principes éthiques, du droit en vigueur et de manière socialement responsable.

Aucun risque de corruption

La corruption et tout comportement apparenté à la corruption n'ont pas leur place chez RUAG. En qualité de concurrent loyal, RUAG renonce à tout avantage injustifié obtenu au moyen d'une rétribution financière ou autre auprès de tiers. De même, RUAG n'accepte aucune faveur financière ou autre en échange d'un avantage indu ou d'un comportement inadmissible attendu ou accordé.

Ce principe s'applique aussi à tous ceux qui travaillent pour RUAG. Personne ne consent directement ou indirectement des paiements pour se procurer un avantage. Sont notamment visés ici les membres des organisations internationales et des autorités, les fonctionnaires et employés du service public, mais aussi les salariés d'entreprises privées. De la même manière, quiconque travaillant pour RUAG a l'interdiction de recevoir lui-même des paiements ou autres avantages. Les paiements ou dons consentis à des élus, à des partis politiques ou à leurs représentants doivent être admis par la loi et dûment comptabilisés et publiés.

RUAG a établi un comité de conformité (Compliance Board) dans le but d'assurer tous les aspects de la conformité au sein de RUAG. Ce comité fait aussi office de point de contact pour les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ou les tiers pour toute question relative à la conformité ou pour tout signalement.

Plate-forme d'alerte

La plate-forme d'alerte basée web de RUAG est un autre élément important de la lutte contre la corruption et autres dysfonctionnements. Le cas échéant sous couvert de l'anonymat, collaborateurs et tiers peuvent avoir recours à ce point de contact s'ils suspectent ou constatent des irrégularités et des violations. Géré par une entreprise externe, cet outil en ligne est un système d'alerte rapide pour la prévention des cas de non-conformité.

Par exemple, si un collaborateur rencontre des irrégularités dans son travail quotidien, la première personne à contacter reste le supérieur. Si cet entretien est impossible ou n'a pas l'effet escompté, il est possible de signaler un incident, si nécessaire sous couvert de l'anonymat, sous <https://ruag.integrityplatform.org>. Les messages sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes de RUAG désignés à cette fin issus des domaines spécialisés suivants: Droit, Ressources humaines ou Gestion des risques.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

En sa qualité d'entreprise d'envergure internationale, RUAG met un point d'honneur à exercer son activité dans le respect des principes éthiques, du droit en vigueur et de manière socialement responsable. De même, RUAG exige un comportement irréprochable en tous points de la part de ses clients, fournisseurs, prestataires de services et de leurs chaînes d'approvisionnement. Ce code de conduite pour les partenaires commerciaux fait donc partie intégrante de tous les contrats signés avec des tiers. Tous les partenaires commerciaux sont tenus de s'y conformer.

RUAG publie le code sur Internet et attire l'attention de ses partenaires commerciaux à ce sujet. Les principaux piliers sont:

- le respect de la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par les Nations Unies,
- le respect du droit du travail dans les différents pays,
- la proscription du travail illicite des enfants et de tout autre travail forcé,
- le respect des conditions de travail sûres,
- le respect de l'interdiction de corruption.

Conformité en matière d'exportations

En tant qu'entreprise détenue par la Confédération suisse, RUAG porte une responsabilité particulière, surtout lorsqu'il se présente en tant que fournisseur d'applications militaires. Aussi RUAG livre-t-il toujours des applications militaires en concertation avec le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et exclusivement à des partenaires commerciaux clairement identifiables.

La conformité en matière d'exportations de RUAG s'applique à toutes les unités organisationnelles et activités, indépendamment du pays où se trouve leur siège et depuis lequel les exportations sont effectuées. De manière générale, RUAG ne fait pas d'affaires par voie indirecte via ses filiales étrangères si l'exportation depuis la Suisse n'est pas autorisée. Toutes les exportations d'applications militaires s'inscrivent dans le cadre du droit international, des obligations internationales de la Suisse et des principes de la politique étrangère helvétique.

Gestion des risques

La gestion des risques est l'un des principes clés de la gouvernance d'entreprise. À l'échelle du groupe, elle assiste les domaines centraux de RUAG Corporate Services, les divisions et les équipes de projet grâce à des instruments et à un dialogue constructif sur les risques.

Chaque semestre, RUAG conduit une évaluation accompagnée et structurée des risques et des opportunités. Il distingue deux domaines de compétence de la gestion des risques: les risques et opportunités portant sur des thèmes à court terme sont couverts par un Issue Management, tandis que les risques et opportunités à moyen et long termes sont gérés dans un cadre sur mesure de gestion des risques, à l'échelle de l'entreprise et à tous les échelons hiérarchiques. Des spécialistes identifient et évaluent les risques, qui sont traités de manière transversale dans le cadre de la stratégie de risque. Cette démarche est avantageuse car la communication des thèmes est rapide et complète et l'approche intégrée empêche les doublons.

Les risques identifiés sont divisés en sept catégories: risques externes, stratégie, marchés, processus, ressources, finances et conformité/culture. Leurs causes et leur potentiel d'influence sont analysés et évalués. Des scénarios aident à déterminer leur évolution possible («best case», «real case» et «worst case»). Enfin, des mesures sont définies avec des échéances et la mise en œuvre est suivie en continu.

Accent sur les activités de projet et la sécurité des données

En 2014, la gestion des risques a été principalement axée sur les activités de projet. Grâce à un catalogue prédéfini, les risques de tous les projets stratégiques ont pu être analysés dans le cadre de la planification des jalons. Les chefs de projet ont été formés et les risques répertoriés à l'échelle du groupe dans un outil central de gestion des risques. Les chefs de projet rendent régulièrement compte des mesures et des nouveaux risques potentiels au comité de projet (Steering Committee) qui surveille le déroulement du projet et valide chaque jalon.

Un autre axe prioritaire est la sécurité des données: leur traitement, la protection contre les attaques cybernétiques et les piratages du serveur, ainsi que le savoir-faire technique sont contrôlés chaque jour, avec les outils les plus modernes. RUAG utilise les mêmes périphériques qu'il propose, en tant que fournisseur de systèmes, sur le marché de la protection des systèmes et des supports de données. Le cryptage des données lors d'un échange électronique d'informations

et la protection de toutes les données sauvegardées ou transportées physiquement sur des supports de données sont ainsi réglés.

Système de contrôle interne (SCI) et gestion des risques d'entreprise

Un SCI enregistre et surveille l'ensemble des risques déterminants financièrement pour tous les processus principaux. Régulièrement, des contrôles clés complets sont réalisés et des responsabilités et autorisations sont attribuées sans équivoque. Cela prévient la manipulation de paiements (fraude¹) ou l'octroi d'avantages à des tiers. Tous les contrôles sont clairement définis. Les responsables des contrôles les réalisent de manière régulière et aléatoire, et les documentent. Les risques définis sont comparés à ceux identifiés par la gestion des risques à l'échelle du groupe; les mesures et les responsabilités sont harmonisées. L'exécution et l'efficacité des contrôles sont doublement révisées: par la révision interne lors des audits sur place et par la révision externe lors du contrôle des comptes.

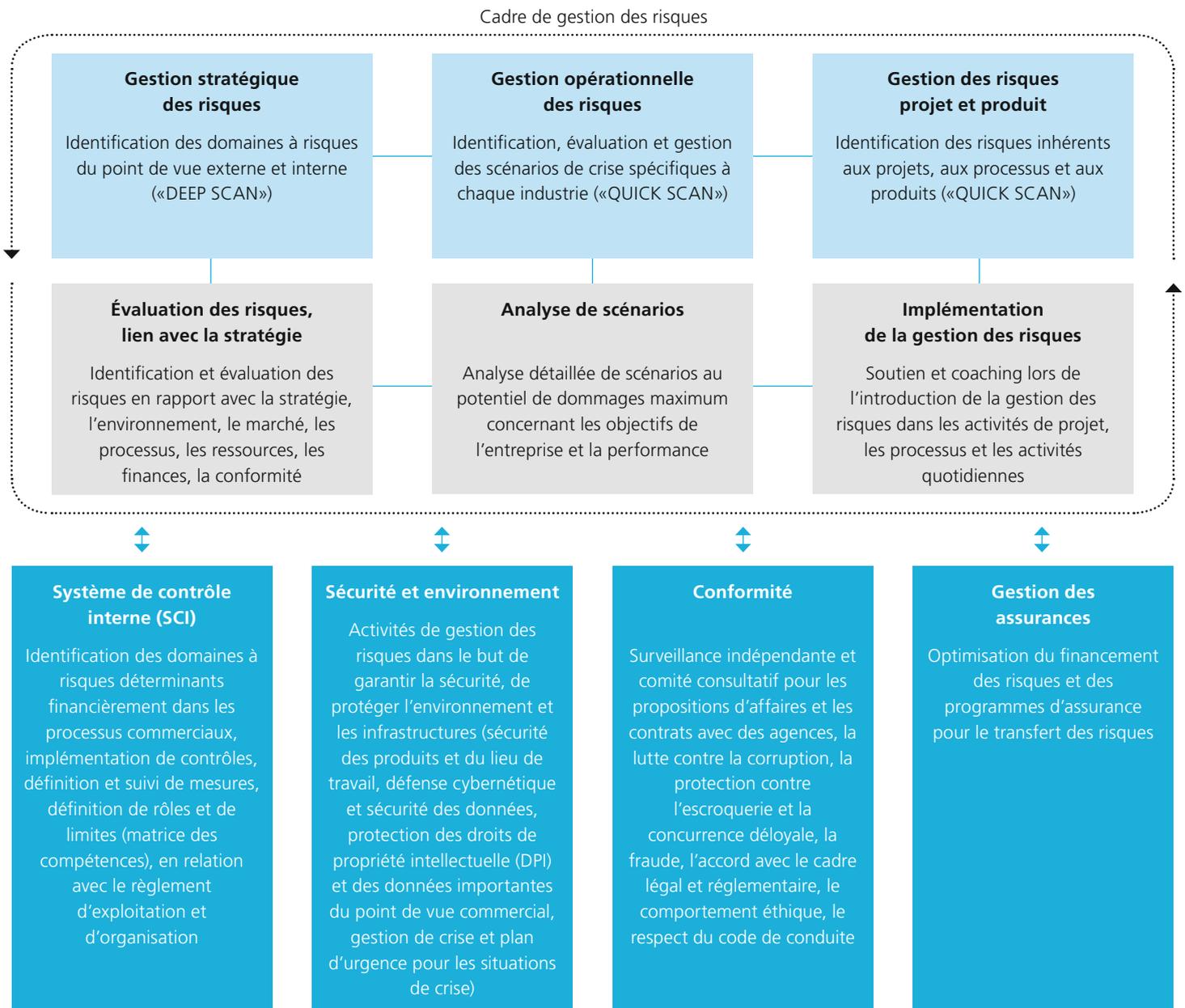
Sécurité et environnement

En matière de sécurité et d'environnement, l'action de RUAG satisfait aux normes les plus récentes. Les audits périodiques des partenaires d'assurance de RUAG garantissent leur application. L'objectif est et reste la protection de l'environnement et des infrastructures, ainsi que la sécurité des produits et du lieu de travail.

Il s'agit en outre de mettre activement des processus critiques à l'abri de crises. Dans la mesure du possible, la fourniture de prestations doit être assurée à qualité constante, sans interruption ou dans les délais les plus courts. C'est le rôle joué par le dispositif de gestion de crise et le plan d'urgence pour les situations de crise (Business Continuity Management). Parmi les autres aspects, citons notamment les réglementations d'accès, un badge uniforme pour tous les collaborateurs de RUAG et l'application de règlements comme REACH².

¹ Fraude: actes délictueux (escroquerie, détournement, pertes de revenus dues aux actes des collaborateurs) au sein de l'entreprise

² REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals): règlement de l'Union européenne sur les produits chimiques (CE n° 1907/2006), en vigueur depuis le 1^{er} juin 2007



Conformité

L'évaluation compétente des questions de conformité et des contrats commerciaux, de conseil et d'agence nécessite une étroite collaboration de Corporate Legal & Secretary General, Corporate Procurement et Corporate Finance & Controlling et Risk Management, afin que les risques puissent être identifiés précocement et traités de manière appropriée et que des opportunités puissent apparaître sur le long terme. Les éléments essentiels sont ici le respect de la matrice des compétences (SoD³), les prescriptions légales et réglementaires, ainsi que les directives dans le cadre de RUAG.

Gestion des assurances

La stratégie de risque de RUAG admet quatre variantes: les risques peuvent être réduits, évités, transférés à des tiers ou acceptés dans les limites de la propension au risque.

Pour le transfert des risques, la gestion centrale des risques entretient un dialogue permanent avec les divisions et les Business Units. Des programmes d'assurance constamment optimisés soutiennent ces dernières dans tous les domaines. En cas de sinistre, elles bénéficient d'une couverture adéquate de la part de l'assurance. Il est impossible d'assurer tous les risques. Mais si des risques sont acceptés sciemment et gérés activement pendant une certaine période, alors des opportunités peuvent apparaître pour les unités de RUAG par rapport à la concurrence – sur les marchés mondiaux, sur terre, dans l'air et dans l'espace.

³ SoD: Segregation of Duties, séparation fonctionnelle (fonction et responsabilité) au sein de la structure organisationnelle

Rapport financier

48

Chiffres clés

- 48 Aperçu des chiffres caractéristiques
- 49 Vue d'ensemble sur cinq ans

50

Comptes annuels consolidés de RUAG

- 50 Compte de pertes et profits consolidé
- 51 État consolidé de la situation financière
- 52 Compte des flux de trésorerie consolidé
- 53 Tableau consolidé des fonds propres

54

Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG

98

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés

100

Comptes annuels de RUAG Holding SA

102

Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA

103

Proposition d'utilisation du bénéfice

104

Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

Aperçu des chiffres caractéristiques

en mio. CHF	2014	2013
Entrées de commandes	1 785	1 851
Carnet de commandes	1 370	1 405
Chiffre d'affaires net	1 781	1 752
Performance d'exploitation	1 759	1 749
Charges de matériel et prestations de tiers	(562)	(560)
Charges de personnel	(824)	(835)
Autres charges d'exploitation nettes	(180)	(158)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA)	193	196
EBITDA en % de la performance d'exploitation	11.0 %	11.2 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	115	115
EBIT en % de la performance d'exploitation	6.5 %	6.6 %
Bénéfice net	102	94
Bénéfice net en % de la performance d'exploitation	5.8 %	5.4 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	142
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(79)	(42)
Cash-flow disponible	57	100
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(61)	(88)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	887	943
Fonds propres en % du total du bilan	49.6 %	50.5 %
Rendement des fonds propres ¹	11.1 %	11.3 %
Amortissements et dépréciations	79	81
Charges de recherche et de développement ³	140	132
en % de la performance d'exploitation	8.0 %	7.5 %
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	218	210
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	135	130
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 114	8 241
Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis	8 182	8 336
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000.–)	340 000	340 000
Bénéfice par action nominative	298.67	277.89
Dividende payé par action nominative ²	61.76	58.82
Taux de distribution	20.7 %	21.2 %
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	2 610	2 773

¹ Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

² Dividende prévisionnel 2014 d'après la proposition du conseil d'administration: CHF 21 mio.

³ Comprennent les dépenses de recherche et développement tant autofinancées que financées par des tiers.

Vue d'ensemble sur cinq ans

en mio. CHF	2014	2013	2012	2011	2010
Entrées de commandes	1 785	1 851	1 612	1 720	1 713
Carnet de commandes	1 370	1 405	1 310	1 480	1 653
Chiffre d'affaires net	1 781	1 752	1 741	1 714	1 796
Résultat d'exploitation (EBIT)	115	115	113	110	98
EBIT en % de la performance d'exploitation	6.5 %	6.6 %	6.3 %	6.4 %	5.3 %
Bénéfice net	102	94	78	97	92
Bénéfice net (perte nette) en % de la performance d'exploitation	5.8 %	5.4 %	4.4 %	5.4 %	5.0 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	142	130	127	130
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(79)	(42)	21	(46)	(50)
Cash-flow disponible	57	100	150	81	80
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(61)	(88)	(39)	(65)	(78)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	887	943	728	746	734
Fonds propres en % du total du bilan	49.6 %	50.5 %	38.9 %	43.4 %	41.3 %
Rendement des fonds propres ¹	11.1 %	11.3 %	10.6 %	13.1 %	13.3 %
Charges de recherche et de développement ³	140	132	134	140	190
en % de la performance d'exploitation	8.0 %	7.5 %	7.4 %	7.8 %	10.3 %
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis ²	8 114	8 241	8 188	7 739	7 719
Effectif du personnel (moyenne annuelle), y compris les apprentis ²	8 182	8 336	8 258	7 739	7 689

¹ Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

² Y compris les apprentis à partir de 2012.

³ Comprennent les dépenses de recherche et développement tant autofinancées que financées par des tiers.

Compte de pertes et profits consolidé, du 1^{er} janvier au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2014	2013
Chiffre d'affaires net	7	1 781	1 752
Activations de prestations propres		3	2
Variation des stocks et travaux commencés		(24)	(6)
Performance d'exploitation		1 759	1 749
Charges de matériel et prestations de tiers		(562)	(560)
Charges de personnel	8	(824)	(835)
Autres charges d'exploitation nettes	9	(180)	(158)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA)		193	196
Amortissements et dépréciations	18, 19, 20	(79)	(81)
Résultat d'exploitation (EBIT)		115	115
Produits financiers	11	4	3
Charges financières	11	(4)	(8)
Part au bénéfice de sociétés associées	21	5	4
Bénéfice avant impôts		119	114
Impôts sur le résultat	12	(17)	(23)
Bénéfice des activités poursuivies		102	91
Bénéfice sur activités cédées	5	—	3
Bénéfice net		102	94
Autres éléments du résultat global			
Éléments ne figurant jamais dans le compte de pertes et profits			
Réévaluation de la dette nette (actif) au titre des plans de prévoyance à prestations définies		(143)	175
Part des sociétés associées dans les autres éléments du résultat global		(8)	0
Effet fiscal		29	(33)
		(121)	143
Éléments figurant ou pouvant figurer dans le compte de pertes et profits			
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie		(14)	2
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de pertes et profits		6	(3)
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger		(10)	(1)
Effet fiscal		2	0
		(15)	(2)
Autres éléments du résultat global, après impôts		(137)	141
Résultat global		(35)	235
Répartition du bénéfice net			
Actionnaires de RUAG Holding SA		101	94
Actionnaires minoritaires		0	(0)
Bénéfice net		102	94
Répartition du résultat global			
Actionnaires de RUAG Holding SA		(35)	235
Actionnaires minoritaires		0	(0)
Résultat global		(35)	235

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 54 à 97, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

État consolidé de la situation financière au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2014	2013
Liquidités	13	202	209
Actifs financiers à court terme	14	10	6
Créances et acomptes	15	284	274
Créances fiscales		2	4
Actifs de régularisation		10	12
Stocks et travaux commencés	16, 17	579	617
Actifs courants		1 087	1 121
Immobilisations corporelles	18	416	395
Immeubles de rendement	19	97	101
Actifs incorporels	20	57	73
Goodwill	20	82	84
Sociétés associées	21	33	38
Actifs de la prévoyance professionnelle	27	—	34
Actifs financiers à long terme	14	2	3
Impôts différés actifs	12	15	19
Actifs non courants		703	747
Total des actifs		1 789	1 868
Engagements financiers à court terme	22	23	50
Autres engagements à court terme	23	41	37
Engagements de fournisseurs et acomptes	24	281	347
Dettes fiscales		15	14
Passifs de régularisation		232	219
Provisions à court terme	26	76	91
Emprunts à court terme		669	757
Engagements financiers à long terme	22	1	1
Autres engagements à long terme	25	1	2
Engagements de prévoyance	27	156	54
Provisions à long terme	26	48	47
Impôts différés passifs	12	26	63
Emprunts à long terme		232	167
Capital-actions	31	340	340
Réserves en capital		10	10
Réserves sur bénéfices		619	660
Autres réserves		(9)	(3)
Différences de conversion		(73)	(63)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres		887	943
Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres		1	1
Total des fonds propres		889	944
Total des passifs		1 789	1 868

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 54 à 97, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Compte des flux de trésorerie consolidé, du 1^{er} janvier au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2014	2013
Bénéfice net		102	94
Amortissements et dépréciations	18, 19, 20	79	81
Variations de provisions à long terme et d'impôts différés		4	24
Mise à contribution de provisions à long terme		(12)	(24)
Part au bénéfice de sociétés associées	21	(5)	(4)
Autres variations sans influence sur la trésorerie		1	(2)
Modification actifs courants nets ¹		(30)	(17)
(Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs non courants		(3)	(10)
Produits financiers encaissés		(2)	(3)
Charges financières payées		2	3
Cash-flow provenant de l'exploitation ²		135	142
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières ³	18	(34)	(30)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières	18, 19	(45)	(24)
Investissements dans des immobilisations incorporelles	20	(3)	(1)
Acquisition de filiales, hors liquidités reprises	4	(7)	(6)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles mobilières		4	2
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immobilières		3	11
Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles		—	—
Désinvestissements dans des participations	4	—	3
Perception de dividendes de sociétés associées	21	3	3
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		(79)	(42)
Cash-flow disponible		57	100
Augmentation des engagements financiers tiers		2	3
Remboursement des engagements financiers tiers		(41)	(68)
Traites de leasing payées pour leasing financier		(1)	(2)
Produits financiers encaissés		2	3
Charges financières payées		(2)	(3)
Dividendes à des actionnaires		(20)	(20)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(61)	(88)
Variation des liquidités et quasi-liquidités avant différences de conversion		(4)	12
Liquidités et quasi-liquidités en début de période		209	198
Différences de conversion sur liquidités et quasi-liquidités		(3)	(1)
Liquidités et quasi-liquidités en fin de période		202	209

¹ Sans les actifs financiers à court terme, les engagements financiers à court terme et les autres engagements à long terme.

² Y compris les impôts sur le résultat de CHF 16 mio. versés pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 14 mio.).

³ Y compris traites de leasing effectives pour leasing financier.

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 54 à 97, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Tableau consolidé des fonds propres

en mio. CHF	Capital-actions	Réserves en capital	Réserves sur bénéfices	Autres réserves	Différences de conversion	Part de l'actionnaire de RUAG	Part des minoritaires	Total fonds propres
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2013	340	10	443	(2)	(62)	728	1	729
Bénéfice net	—	—	94	—	—	94	(0)	94
Autres éléments du résultat global	—	—	142	(1)	(1)	141	—	141
Résultat global 2013	—	—	237	(1)	(1)	235	(0)	235
Distributions de bénéfices sur résultat de l'exercice précédent	—	—	(20)	—	—	(20)	—	(20)
Valeur au bilan au 31 décembre 2013	340	10	660	(3)	(63)	943	1	944
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2014	340	10	660	(3)	(63)	943	1	944
Bénéfice net	—	—	101	—	—	101	0	102
Autres éléments du résultat global	—	—	(121)	(5)	(10)	(137)	(0)	(137)
Résultat global 2014	—	—	(20)	(5)	(10)	(35)	0	(35)
Distributions de bénéfices sur résultat de l'exercice précédent	—	—	(20)	—	—	(20)	—	(20)
Valeur au bilan au 31 décembre 2014	340	10	619	(9)	(73)	887	1	889

En 2014, CHF 20 mio. (exercice précédent: CHF 20 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un dividende par action de CHF 58.82 (exercice précédent: CHF 58.82).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 54 à 97, 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 Informations générales: 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») se concentrent sur leurs activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense, avec des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi que sur la conquête de marchés de croissance internationaux. RUAG est lié à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété et s'acquiesce de son mandat de base d'équipement et de maintenance des systèmes techniques de l'armée suisse. 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. Dans cette stratégie, il est entre autres inscrit que RUAG doit axer ses activités sur les armements et les technologies importants pour la défense nationale, notamment sur les technologies relatives aux systèmes. La stratégie de propriétaire de 2015 à 2018 est en cours d'élaboration. Elle devrait être adoptée par le Conseil fédéral au 1^{er} semestre 2015, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2015.

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 droits de vote 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. Les transactions avec la Confédération figurent au point 32 en annexe.

2 Résumé des principales normes comptables

2.1 Bases d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés de RUAG ont été établis en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS) de l'International Accounting Standards Board (IASB) et des interprétations de l'IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) ainsi que dans le respect des dispositions de la législation suisse. L'exercice concerné par ce rapport comprend douze mois. Les états financiers consolidés sont présentés en francs suisses (CHF). Le bilan est ventilé par échéances. Les actifs et passifs sont considérés comme «à court terme» si leur échéance est inférieure à un an. Le compte de pertes et profits est présenté selon la méthode des charges par nature.

L'évaluation repose sur les coûts d'acquisition et de fabrication historiques, à moins qu'une norme ou une interprétation ne prescrit une autre méthode pour un poste en particulier.

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux IFRS suppose de procéder à des estimations et d'utiliser des hypothèses,

jusqu'à un certain degré. Ces éléments influent sur les actifs et passifs du bilan, sur l'application de méthodes comptables, sur les créances et engagements conditionnels à la date du bilan ainsi que sur les produits et charges au cours de l'exercice sous revue. Bien que ces estimations et hypothèses s'appuient sur les dernières connaissances disponibles du management concernant les évolutions et événements les plus récents, les résultats effectifs peuvent s'en écarter. Les domaines particulièrement complexes, nécessitant d'importantes estimations et hypothèses, ou dont les estimations et hypothèses ont des répercussions significatives sur les états financiers consolidés, sont exposés à la note 3.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses. Il convient de noter que l'utilisation de montants arrondis et de pourcentages à des fins commerciales peut se traduire par des différences de valeur.

2.2 Principes comptables nouveaux et modifiés

Amendements des normes et interprétations comptables IFRS à appliquer pour la première fois au titre de l'exercice 2014

Depuis le 1^{er} janvier 2014, RUAG utilise les nouvelles normes internationales d'information financière (IFRS) ci-après ou des modifications de normes IFRS et interprétations existantes:

Norme	Titre
IFRIC 21	Droits au taxes
Modifications de l'IAS 32	Instruments financiers – Informations et présentation: compensation d'actifs financiers et de passifs financiers
Modifications de l'IAS 39	Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation: novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture
Modifications des IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27	Comptes consolidés/Informations sur les intérêts détenus dans d'autres entités: sociétés d'investissement

RUAG n'est pas concerné par ces changements, ou bien ceux-ci n'ont aucun effet (sensible) sur la situation patrimoniale, financière ou bénéficiaire du groupe.

Amendements de normes et interprétations IFRS déjà adoptées par anticipation dans les comptes de RUAG au 1^{er} janvier 2014

Au 1^{er} janvier 2014, RUAG n'a adopté par anticipation aucune norme IFRS ou interprétation dont l'application n'était pas encore obligatoire.

Amendements de normes et interprétations IFRS dont l'application n'est pas encore obligatoire Les normes et interprétations IFRS suivantes publiées jusque fin 2014 doivent être appliquées à partir de l'exercice 2015 ou ultérieurement:

Norme	Titre	Entrée en vigueur	Application prévue
IFRS 14	Comptes de report réglementaires	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
IFRS 15	Produits des activités tirées de contrats avec des clients	1 ^{er} janvier 2017	Exercice 2017
IFRS 9	Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018	Exercice 2018
Divers	Modifications apportées chaque année aux normes IFRS sur la période 2010–2012 Modifications apportées chaque année aux normes IFRS sur la période 2011–2013	1 ^{er} juillet 2014	Exercice 2015
Amendement de la norme IFRS 11	Partenariats: comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Amendement des normes IAS 16 et IAS 38	Immobilisations corporelles/incorporelles: clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Amendement des normes IAS 16 et IAS 41	Immobilisations corporelles/Agriculture: plantes productrices	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Modifications de l'IAS 27	États financiers individuels: la mise en équivalence dans les états financiers individuels	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Amendement des normes IFRS 10 et IAS 28	Comptes consolidés/Participations dans des sociétés associées et dans des coentreprises: vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Divers	Modifications apportées chaque année aux normes IFRS sur la période 2012-2014	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Modifications de l'IAS 1	Présentation des états financiers	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016
Amendement des normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28	Sociétés d'investissement: application de l'exemption de consolidation	1 ^{er} janvier 2016	Exercice 2016

RUAG procédera à la révision de ses comptes sur la base des nouvelles normes ainsi que des normes modifiées entrées en vigueur à partir du 1^{er} juillet 2014 et que le groupe n'aurait pas appliquées par anticipation. À l'exception des normes IFRS 15 – Produits des activités tirées de contrats avec des clients, et IFRS 9 – Instruments financiers, RUAG n'attend aucun effet significatif de ces nouvelles normes et amendements sur ses comptes consolidés. Les effets des deux nouvelles normes susnommées sur la comptabilité de RUAG sont en cours d'examen. RUAG ne prévoit aucune adoption par anticipation de normes et interprétations nouvelles ou modifiées déjà publiées.

2.3 Principes de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG englobent les filiales sur lesquelles RUAG Holding SA peut effectivement exercer un contrôle financier et commercial. En l'occurrence, le contrôle suppose de déterminer un pouvoir et une influence sur les rendements variables de l'entité, ainsi que l'existence d'un lien entre ces deux éléments. Tel est habituellement le cas lorsque RUAG détient de manière directe ou indirecte la majorité des droits de vote (effectifs ou potentiels) de l'entité. Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur intégralité aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres, au bénéfice net et au résultat global sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; en cas de perte de contrôle, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. Les modifications apportées aux participations dans des filiales sont comptabilisées comme des transactions sur fonds propres dès lors que la domination s'exerçait déjà au préalable ou qu'elle est maintenue. Toutes les

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

La date de clôture de l'exercice de toutes les filiales consolidées dans les comptes du groupe est le 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. Dans le cadre de l'évaluation ultérieure, la valeur comptable des participations sera ajustée en fonction de la quote-part au résultat et de la quote-part dans les autres variations des fonds propres, déduction faite de la part aux distributions de bénéfices. Ces participations sont comptabilisées parmi les «Sociétés associées».

Les participations pour lesquelles RUAG n'exerce pas d'influence déterminante (c'est-à-dire pour lesquelles il dispose, directement ou indirectement, de moins de 20 % des droits de vote) sont portées au bilan à leur coût d'acquisition retraité des corrections de valeur éventuelles; elles figurent au poste «Actifs financiers à long terme».

L'annexe 37 donne une vue d'ensemble de toutes les filiales et sociétés associées importantes, ainsi que des participations minoritaires.

2.4 Conversions de change

Les comptes annuels consolidés de RUAG sont présentés en francs suisses (CHF), monnaie de fonctionnement de RUAG Holding SA.

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la monnaie de fonctionnement des sociétés du groupe au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. À la date du bilan, les créances et engagements en devises étrangères (positions monétaires) sont convertis dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à cette même date. Les positions non monétaires comptabilisées à la juste valeur ou au coût d'acquisition dans une devise étrangère sont converties au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur ou au moment de la transaction. Les différences de conversion qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de pertes et profits, à l'exception de celles provenant de couvertures de flux de trésorerie ou d'investissements nets dans des filiales à l'étranger, qui sont constatées dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs de filiales et de sociétés associées inscrites au bilan par mise en équivalence (equity method) dont la monnaie fonctionnelle ne serait pas le franc suisse sont convertis en francs suisses au cours de change en vigueur à la date du bilan. Le compte de pertes et profits, le compte de flux de trésorerie et les autres postes de mouvements sont convertis au cours de change moyen de la période. Les différences qui résultent de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont comptabilisées au poste «Autres éléments du résultat global» et figurent séparément dans les fonds propres consolidés en tant que différences de conversion cumulées. En cas de cession (si celle-ci entraîne la perte de contrôle ou d'influence déterminante sur l'entité concernée) d'une filiale ou d'une société associée située à l'étranger, les différences de conversion cumulées comptabilisées jusque là dans les fonds propres sont décomptabilisées, et portées au compte de pertes et profits en tant que plus- ou moins-values de cession.

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 immédiatement comptabilisées dans les différences de conversion cumulées dans les autres éléments du résultat global.

Dans les présents comptes consolidés, les principales monnaies ont été converties aux cours suivants pour les exercices ci-après.

Cours du change

Monnaie		Moyenne annuelle 2014	Cours en fin d'année 2014	Moyenne annuelle 2013	Cours en fin d'année 2013	Moyenne annuelle 2012	Cours en fin d'année 2012
Euro	EUR	1.21	1.20	1.23	1.23	1.21	1.21
Couronne suédoise	SEK	13.36	12.82	14.23	13.89	13.86	14.05
Dollar américain	USD	0.92	0.99	0.93	0.89	0.94	0.92
Livre sterling	GBP	1.51	1.54	1.45	1.47	1.49	1.48
Forint hongrois	HUF	0.39	0.38	0.41	0.41	0.42	0.41

2.5 Liquidités

Les liquidités comprennent les avoirs en caisse, sur compte de chèques postaux, et les avoirs à vue auprès d'institutions financières. Elles incluent, en outre, les placements à terme auprès d'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire si leur échéance à l'acquisition est de trois mois au plus. Cette définition vaut également pour les flux de trésorerie. La comptabilisation des liquidités s'effectue sur la base des frais d'acquisition maintenus.

2.6 Actifs financiers à court terme

Les actifs financiers à court terme comprennent les placements à terme auprès d'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire détenus à des fins de négoce ou de transaction ou arrivant à échéance à moins d'un an.

2.7 Créances et acomptes

Les créances résultant de livraisons et de prestations, ainsi que les acomptes, sont inscrits au bilan sur la base des frais d'acquisition maintenus, retraités d'un correctif pour les créances présentant un risque d'impayé. Ce correctif est déterminé sur la base d'une analyse du risque de perte effectif associé aux créances en souffrance à la date du bilan. Il se compose des corrections de valeur individuelles portant sur des postes spécifiques présentant des signes objectifs de risque que la créance ne soit pas totalement recouvrée, ainsi que des corrections de valeur forfaitaires, calculées sur la base de valeurs passées. Les créances et acomptes jugés non recouvrables grèvent le poste «Autres charges d'exploitation» du compte de pertes et profits.

2.8 Stocks et travaux commencés

Les stocks et travaux commencés 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 d'acquisition et de fabrication englobent tous les frais d'achat et de production, y compris la participation à des frais généraux de production. 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 de pertes identifiables sur des travaux commencés. 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 les plus récentes. Des corrections de valeurs sont effectuées pour les stocks difficilement vendables ou présentant un faible roulement. Les stocks invendables sont intégralement réévalués.

Les mandats de fabrication et de services à longs délais sont évalués d'après la méthode du «percentage of completion». Le travail effectué (percentage of completion) et les chiffres d'affaires sont comptabilisés lorsque les conditions préalables sont remplies, en fonction du degré de réalisation. Sont considérés mandats à longs délais de fabrication (long term construction contracts) ou mandats de services à longs délais les mandats dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes sous revue, ceci entre le moment de l'attribution du mandat et celui où son exécution est, pour l'essentiel, terminée.

Le degré de réalisation résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour le mandat et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost»). Les pertes sur les mandats de fabrication et de services à longs délais sont immédiatement enregistrées pour leur totalité dans les comptes de l'exercice où elles sont identifiées, indépendamment de leur degré d'achèvement. Les coûts afférents à des mandats de fabrication et de services à longs délais et les bénéfices fractionnés sur de tels mandats 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.

Si le résultat des mandats de fabrication et de services à longs délais ne peut être évalué de manière fiable, alors les recettes ne seront comptabilisées qu'à hauteur des coûts déjà engagés ou susceptibles d'être récupérés (méthode des coûts récupérables). Les coûts afférents à des commandes sont comptabilisés à leur date effective, à moins qu'ils n'engendrent un actif lié à l'exécution future de la commande. Toute perte attendue sur une commande est comptabilisée immédiatement, avec effet sur le compte de pertes et profits.

Les produits non encore terminés et les prestations en cours d'exécution figurent au poste «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.

2.9 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition ou de fabrication retraité des amortissements cumulés. Les frais de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charges. Les rénovations importantes et autres dépenses génératrices de plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. La valeur comptable des pièces de rechange est sortie de la comptabilité. Les amortissements planifiés sont comptabilisés selon la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition.

Les principales catégories d'immobilisations corporelles ont les durées d'utilisation économique estimées suivantes:

Catégorie	Durée d'utilisation économique
Installations techniques/machines	5 à 12
Mobilier et installations	10
Informatique	3 à 5
Véhicules	5 à 10
Bâtiments (à des fins d'exploitation)	20 à 60

Les durées d'utilisation économique sont vérifiées et, le cas échéant, révisées, au moins une fois par an, à la date de clôture du bilan.

2.10 Subventions publiques

Les subventions publiques sur des actifs sont comptabilisées au bilan à leur juste valeur en tant que comptes de régularisation passifs (chiffres bruts). Elles sont ensuite inscrites parmi les autres produits dans les profits ou pertes en fonction de la durée d'utilisation économique des actifs concernés.

2.11 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 actualisée des paiements minimaux de leasing au début du contrat. Par conséquent, la valeur actualisée nette estimée des futures 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 de manière linéaire 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.

2.12 Immeubles de rendement

Les immeubles de rendement sont portés au bilan à leurs coûts d'acquisition, réduits 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 de manière linéaire sur une durée d'utilisation de 40 à 60 ans, à l'exception de terrains, qui ne sont pas amortis et qui sont portés au bilan à leur coût d'acquisition.

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 a été calculée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF). Il a été renoncé à une appréciation du marché par un expert pendant la période sous revue.

2.13 Actifs incorporels et goodwill

Les brevets, marques, modèles, licences et droits d'utilisation ont une durée d'utilisation définie et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition retraité des amortissements cumulés. Les actifs incorporels, tels que des carnets de commandes ou des relations avec la clientèle, acquis séparément dans le cadre de rachats d'entreprises, sont comptabilisés à la juste valeur retraitée des corrections de valeur nécessaires.

Les amortissements planifiés sont comptabilisés selon la méthode linéaire, sur la base des durées d'utilisation économique estimées ci-après.

Catégorie	Durée d'utilisation économique
Brevets	5
Marques et modèles	5
Licences et droits	1 à 10
Carnet de commandes et relations avec la clientèle	4 à 10

Les durées d'utilisation économique seront vérifiées et, le cas échéant, révisées, au moins une fois par an, à la date de clôture du bilan.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les coûts d'acquisition sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie à la date de transaction. Les actifs identifiables acquis et les dettes reprises, ainsi que les engagements conditionnels, sont inscrits au bilan à leur juste valeur à la date d'acquisition, indépendamment de l'ampleur des minoritaires. Les coûts de transaction sont comptabilisés en charges au compte de pertes et profits. Les coûts d'acquisition dépassant la valeur patrimoniale nette exprimée à la juste valeur sont comptabilisés en tant que goodwill. Un écart négatif est directement comptabilisé dans le compte de pertes et profits après nouvelle vérification. Un goodwill dégagé dans le cadre d'une acquisition est porté au bilan au poste «Goodwill». Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet d'une vérification au moins une fois par an afin d'identifier toute dépréciation potentielle. En cas de revente d'une société, la valeur comptable du goodwill est sortie du bilan, puis comptabilisée en tant que plus- ou moins-value de cession.

2.14 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. RUAG examine au cas par cas l'activation des coûts de développement; ceux-ci ne sont comptabilisés à l'actif en tant qu'immobilisations incorporelles que s'il est possible d'identifier effectivement une immobilisation incorporelle, de démontrer sa faisabilité technique, sa capacité de réalisation et d'utilisation, d'envisager qu'elle engendrera un bénéfice économique futur probable et de déterminer de manière fiable les coûts qu'elle entraîne. Les coûts de développement passés à l'actif sont évalués à leur coût d'acquisition ou de fabrication retraité des amortissements et des charges de dépréciation cumulés.

2.15 Dépréciations

Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'actifs

incorporels La valeur des immobilisations corporelles et d'actifs incorporels 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 valeur la plus élevée 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 dépré-

ciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être identifiées. L'estimation des flux financiers futurs actualisés 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.

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 récupérée dans les périodes suivantes.

2.16 Engagements financiers

Les engagements financiers sont évalués à leur première comptabilisation à leur juste valeur retraitée des coûts de transaction directs. Leur évaluation ultérieure se fait selon les coûts d'acquisition maintenus, à partir de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.17 Engagements de fournisseurs et acomptes

Les engagements issus de livraisons et de prestations (engagements de fournisseurs) sont comptabilisés au bilan aux coûts d'acquisition maintenus. Les acomptes sont également comptabilisés aux coûts d'acquisition maintenus, à partir de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.18 Passifs de régularisation

Les passifs de régularisation permettent de comptabiliser au bilan, d'une part, les charges de la période concernée auxquelles ne correspond encore aucune facture fournisseur, et, d'autre part, les produits perçus d'avance en dehors de la période, ainsi que les régularisations de primes.

2.19 Provisions

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

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

Les provisions sont actualisées si l'effet d'actualisation joue un rôle important.

Provisions pour restructuration Les coûts liés à des programmes de réduction de l'effectif 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 un engagement 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 de manière suffisamment détaillée des plans de réduction de personnel.

Provisions pour pertes sur commandes Les pertes sur les mandats de fabrication et de services à longs délais sont immédiatement prises en compte dans leur entier lors de l'exercice où elles sont identifiées.

Provisions pour garanties Les provisions pour garanties sont constituées sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur des travaux assortis d'une garantie, et des prestations réalisées passées.

Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires

Les droits des collaborateurs provenant des avoirs de vacances et d'heures supplémentaires sont calculés à la date du bilan et font l'objet d'une délimitation correspondant à la période.

2.20 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

Dans les plans de prévoyance à prestations définies, les charges et les engagements de prévoyance sont comptabilisés sur la base de différentes hypothèses économiques et démographiques, selon la méthode de la projection de l'unité de crédit. Ce faisant sont prises en compte les années d'assurance jusqu'à la date d'évaluation. Parmi les approches de calcul à évaluer par RUAG figurent, entre autres, le taux d'actualisation, les augmentations salariales et les adaptations des rentes attendues, la rémunération à long terme de l'avoir de vieillesse et la probabilité de départs et de décès. Les évaluations sont effectuées chaque année, par des actuaires indépendants. L'évaluation de la fortune du plan a lieu chaque année, à la valeur de marché. La fortune du plan est déduite des engagements de prévoyance.

Les charges de prévoyance se divisent en trois catégories:

- le coût des services rendus, comptabilisé au compte de pertes et profits parmi les charges de personnel,
- les charges nettes d'intérêts, comptabilisées au compte de pertes et profits dans les charges financières, et
- les facteurs de réévaluation, comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

Le coût des services rendus englobe le coût des services rendus au cours de l'exercice, celui des services passés, ainsi que les gains et pertes sur les indemnités des plans et les réductions des plans. Les cotisations salariales et les cotisations de tiers réduisent le coût des services rendus et viennent en déduction de ce dernier, à condition qu'elles procèdent du règlement de prévoyance ou d'un engagement effectif.

La charge nette d'intérêts correspond au produit du taux d'actualisation et des engagements (ou avoirs) nets de prévoyance en début d'exercice, compte tenu des changements survenus en cours d'exercice (cotisations et rentes versées). Dans ce cadre, les variations et flux de capitaux en cours d'année sont comptabilisés au pro rata temporis.

Les facteurs de réévaluation englobent les gains et pertes actuariels issus de l'évolution de la valeur actualisée des engagements de prévoyance qui ressortent des changements d'hypothèses et écarts d'expérience, ainsi que le rendement des actifs retraité des sommes incluses dans la charge nette d'intérêts, et les variations des actifs non comptabilisés, après déduction des effets inclus dans la charge nette d'intérêts. Les facteurs de réévaluation sont inscrits dans les autres éléments du résultat global et ne peuvent pas être recyclés.

Le montant inscrit dans les comptes consolidés comprend les excédents ou déficits de couverture des plans de prévoyance à prestations définies (engagements ou actifs nets de prévoyance). La valeur patrimoniale comptabilisée du fait d'un excédent de couverture éventuel sera toutefois réduite à la valeur actualisée des bénéfices économiques que le groupe attend des réductions de cotisations futures.

2.21 Autres prestations à des employés échues à long terme

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

2.22 Impôts sur le résultat/impôts différés

Les impôts sur le résultat couvrent tous les impôts courants ou différés liés au bénéfice. Ils sont comptabilisés en perte ou en profit, sauf s'ils sont liés à des postes en rapport direct avec les fonds propres ou avec les autres éléments du résultat global, ou qu'ils procèdent d'un regroupement d'entreprises. Les impôts non liés au bénéfice tels que les impôts immobiliers et les impôts sur le capital sont quant à eux comptabilisés dans les «Autres charges d'exploitation».

Les impôts sur le résultat en cours désignent les impôts à payer attendus sur le résultat imposable, calculés sur la base des taux d'imposition en vigueur ou annoncés à la date du bilan, ainsi que tous les ajustements de la dette fiscale sur des périodes antérieures.

Les impôts différés sont comptabilisés en tenant compte des différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des engagements à des fins de consolidation et des montants utilisés à des fins fiscales. On ne comptabilise pas d'impôt différé au titre des:

- différences temporaires imposables lors de la première comptabilisation du goodwill,
- différences temporaires issues de la première comptabilisation d'actifs et d'engagements liés à des transactions n'ayant aucune influence sur le résultat consolidé ni sur le résultat imposable,
- différences temporaires relatives aux participations dans des filiales et sociétés associées si le groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire se résorbera, et s'il est probable que cette résorption n'ait pas lieu dans un avenir prévisible.

L'évaluation des impôts différés tient compte du moment et de la manière de réalisation ou d'extinction de tous les actifs ou passifs concernés, sur la base des taux d'imposition en vigueur ou annoncés à la date du bilan.

Les impôts différés actifs et passifs sont comptabilisés respectivement dans les actifs non courants et dans les engagements à long terme. Ils sont soldés en présence de conditions préalables spécifiques.

Les créances d'impôts différés provenant de pertes fiscales non encore utilisées et de différences temporaires déductibles sont prises en compte dans la mesure où leur utilisation en compensation de bénéfices futurs serait vraisemblable. Les taux d'imposition appliqués dépendent des taux d'imposition effectifs et attendus applicables à chaque entité juridique.

2.23 Fonds propres

Capital-actions Le capital-actions correspond au capital nominal de toutes les actions nominatives émises.

Réserves en capital Ce poste rassemble le capital versé en plus de la valeur nominale (retraité des coûts de transaction).

Réserves sur bénéfiques Les réserves sur bénéfiques englobent principalement les bénéfiques cumulés des filiales non distribués aux actionnaires. La répartition des bénéfiques est soumise aux restrictions légales locales applicables à chaque entité.

Autres réserves Les autres réserves correspondent à la partie valable des variations nettes cumulées des justes valeurs des instruments utilisés pour la couverture des flux de trésorerie.

Différences de conversion Ce poste comporte les écarts de montants issus de la conversion en francs suisses des actifs, engagements, produits et charges des filiales ayant une autre monnaie de fonctionnement.

2.24 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-après sont respectés.

Le chiffre d'affaires net de la période correspond au total du «Chiffre d'affaires facturé» et de la «Variation du pourcentage of completion». Le premier de ces éléments englobe les sommes constatées ou portées en compte au titre des prestations déjà effectuées sur la période, tandis que le second désigne les prestations sur des commandes de production ou de services déjà effectuées évaluées au pro rata de l'avancement des travaux.

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.

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 dans le cadre de contrats prévoyant des prix fixes est calculé 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 fiabilité. Le taux d'achèvement 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») ou selon la méthode «Milestone» (segment Space). 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. Les contributions payées par des tiers au titre du développement d'un mandat sont comptabilisées en chiffre d'affaires, pour la période au cours de laquelle ont été engagés les coûts de développement correspondants.

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

Acomptes perçus Les acomptes perçus font l'objet d'une délimitation et sont ensuite réalisés en tant que chiffre d'affaires au moment de la fourniture des prestations auxquelles ils correspondent.

2.25 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 ainsi établi sur la base de la structure d'organisation et de management interne au groupe, ainsi que du rapport financier interne destiné aux principaux décideurs opérationnels de RUAG (Chief Operating Decision Maker/CODM). Le CODM de RUAG est le Chief Executive Officer. Le rapport est établi selon les segments «Space», «Aerstructures», «Aviation», «Ammotec» et «Defence». En outre, «Services», qui englobe les services centraux tels que l'IT et la gestion des immeubles ainsi que les domaines relevant 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 d'actifs entre les différents segments. Ils sont éliminés et enregistrés dans les informations relatives aux segments dans la colonne «Éliminations». Les avoirs des segments comprennent l'ensemble des actifs nécessaires à l'exploitation pouvant être attribués à un segment opérationnel. Les avoirs des segments comprennent essentiellement des créances, des stocks, des immobilisations corporelles et des actifs incorporels. Les investissements des segments comprennent les ajouts apportés aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Segment Space Le plus important fournisseur européen indépendant dans le domaine spatial. Les compétences de développement et de fabrication englobent les cinq domaines de produits 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 Aerostructures Les activités de RUAG Aerostructures se concentrent sur la construction de composantes de structures d'avions, à savoir le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour des avions civils, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des appareils civils comme militaires. En outre, RUAG Aerostructures est également responsable, en tant que «quality gate», de l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage d'Airbus.

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 offre des services de soutien du cycle de vie pour les avions d'affaires de nombreux exploitants et fabricants.

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 ultraprécises et de munitions spéciales est proposé pour les forces de sécurité et les armées; pour l'industrie, sont développées entre autres des cartouches propulsives pour 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.

2.26 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, et le principe fondamental est celui de la concurrence.

2.27 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

Les instruments financiers dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur (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) ou
- comme couverture d'un investissement net dans une filiale étrangère.

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 sous «Autres éléments du résultat global» et figure dans «Autres réserves» 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).

2.28 Calcul de la juste valeur

Nombre de méthodes comptables et d'informations publiées par le groupe requièrent le calcul de la juste valeur des actifs et des engagements financiers ou non financiers. Les justes valeurs sont calculées selon les méthodes ci-après, à des fins d'évaluation ou d'information. Le cas échéant, des informations complémentaires relatives aux hypothèses utilisées pour le calcul de la juste valeur sont fournies dans les annexes relatives aux éléments d'actif ou de passif concernés.

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:

- prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des engagements identiques (niveau 1);
- valeurs comparatives pour les actifs ou les engagements sur la base de paramètres observables directement ou indirectement (niveau 2);
- procédure d'évaluation par des paramètres non observables (niveau 3).

a) Immeubles de rendement

La juste valeur des biens immobiliers détenus à titre d'immeubles de rendement, publiée à l'annexe 19, a été calculée par la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF). La juste valeur d'un bien immobilier est ainsi calculée à partir du total de tous les produits nets (avant impôts, paiements d'intérêts et amortissements) futurs attendus, actualisés à la date du bilan. Le taux d'actualisation tient compte des risques du marché comme des risques propres au bien concerné. Il avait été renoncé à l'appréciation du marché par un expert.

b) Instruments financiers dérivés

La juste valeur 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 pratiqués sur le marché. La valeur des options est fixée d'après des modèles généralement reconnus de calcul de prix d'options.

c) Créances sur les livraisons et prestations

La juste valeur des créances sur les livraisons et prestations, à l'exception des mandats de fabrication en cours, est calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, actualisée au taux d'intérêt du marché au jour d'évaluation. Les créances à court terme sont évaluées au montant initial de facture si les répercussions d'une actualisation sont insignifiantes. La juste valeur est calculée à la première évaluation, et à chaque date de bilan à des fins d'information.

d) Engagements financiers

Les valeurs de marché des engagements financiers à long terme sont déterminées à titre de valeur actualisée du cash-flow futur. Ces valeurs sont actualisées en utilisant les taux d'intérêt actuels pratiqués sur le marché pour des prêts de durées résiduelles correspondantes.

3 Importantes décisions discrétionnaires et incertitudes relatives aux appréciations dans le cadre de l'application des principes de présentation des comptes

L'établissement des comptes annuels consolidés dépend d'hypothèses et d'évaluations relatives aux principes comptables et pour lesquelles le management dispose d'une certaine marge de manœuvre. L'utilisation

de différentes méthodes d'établissement du bilan et d'évaluation des comptes annuels consolidés suppose de recourir à certaines estimations et hypothèses pour l'avenir, susceptibles d'exercer une influence importante sur le montant et sur la présentation des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, et des informations afférentes. Les estimations et hypothèses à la base de l'établissement du bilan et de l'évaluation s'appuient sur des données passées et sur d'autres facteurs jugés appropriés dans des circonstances données. Les postes ci-après font appel dans une large mesure à des estimations et hypothèses.

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 2014, le montant des corrections de valeur s'élève à CHF 106 mio. (exercice précédent: CHF 108 mio.).

Mandats de fabrication et de services et contrats de fabrication à longs délais L'évaluation de mandats de fabrication et de services à longs délais selon la méthode dite du «percentage of completion» dépend fortement des estimations utilisées. Bien que le management fixe les valeurs estimées, comme le taux de réalisation ou l'estimation des coûts finaux des projets, en exerçant au mieux son appréciation des événements actuels et des mesures possibles, les résultats effectivement obtenus peuvent s'écarter de ces estimations. Au 31 décembre 2014, CHF 11 mio. (exercice précédent: CHF 17 mio.) nets ont été inscrits au bilan pour des mandats de fabrication et de services et des contrats de fabrication à longs délais (voir l'annexe 17, «Percentage of completion (POC)»). Par ailleurs, des provisions pour des pertes sur commandes attendues à hauteur de CHF 14 mio. (CHF 19 mio.) ont été inscrites au bilan au 31 décembre 2014.

Immobilisations corporelles et actifs incorporels/goodwill

Les immobilisations corporelles et actifs incorporels sont réexaminés chaque année sous l'angle de leur dépréciation. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, une estimation est faite quant aux flux financiers attendus par suite de l'utilisation et de l'éventuelle aliénation de ces actifs. Les flux financiers effectifs peuvent s'écarter des flux financiers futurs actualisés 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 dépréciation.

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'actualisation. Les hypothèses principales sont décrites dans l'annexe 20, «Actifs incorporels/goodwill». Au 31 décembre 2014, un goodwill à hauteur de CHF 82 mio. a été inscrit au bilan.

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 concernant la charge financière pouvant être attendue avec réalisme. Des provisions sont p. ex. 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.

Engagements en matière de prévoyance professionnelle Pour les calculs des engagements en matière de prévoyance professionnelle selon l'IAS 19, différentes hypothèses actuarielles sont utilisées, en particulier le taux d'actualisation, les augmentations salariales et les adaptations des rentes annuelles attendues, les rendements escomptés sur les avoirs de prévoyance, la probabilité de départs et de décès. Les hypothèses appliquées dans le rapport sont présentées dans l'annexe 27, «Engagements en matière de prévoyance professionnelle».

Impôts différés Les impôts différés actifs sont estimés à partir des évaluations du management. Les impôts différés actifs pour reports de pertes fiscales ne sont portés à l'actif que si leur usage est probable. Cette probabilité d'usage dépend de la possibilité de réaliser des bénéfices imposables à l'avenir, desquels pourront être déduites les pertes fiscales disponibles. Pour évaluer la probabilité d'un usage futur de ces impôts différés actifs, il importe de recourir à des estimations de différents facteurs, tels que la situation bénéficiaire future. Si les valeurs réelles diffèrent des estimations, l'appréciation de la valeur des impôts différés actifs peut varier. Au 31 décembre 2014, CHF 15 mio. (exercice précédent: CHF 19 mio.) d'impôts différés actifs étaient inscrits au bilan en tout. Voir à ce propos les notes à l'annexe 12.

4 Acquisitions, fusions, fondations et ventes de sociétés

Acquisitions de filiales Au 31 juillet 2014, RUAG Deutschland GmbH, dont le siège se trouve à Wessling (Allemagne), a racheté 100 % des parts des sociétés allemandes Glückauf Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, Glückauf Logistik GmbH & Co. et Herkules Fahrzeuglogistik GmbH, toutes sises à Kassel. Ces sociétés s'occupent principalement du commerce de pièces détachées pour les véhicules militaires. Elles opèrent également dans les systèmes hydrauliques, les systèmes optiques, les éléments de châssis ainsi que les éléments mécaniques et électriques entrant dans la construction des véhicules. Cette acquisition vise principalement à renforcer l'activité internationale de maintenance, réparation et rénovation (MRO), tout en permettant d'accéder à de nouveaux marchés et clients.

Ces activités sont pleinement consolidées depuis leur acquisition (1^{er} août 2014). Au cours du premier exercice à compter de leur rachat (cinq mois), ces sociétés ont dégagé un chiffre d'affaires de CHF 2.6 mio. ainsi qu'une perte de CHF 0.2 mio. Si le rachat avait eu lieu au 1^{er} janvier 2014, le chiffre d'affaires et la perte se seraient élevés à respectivement CHF 5.3 mio. et CHF 0.3 mio. environ. Les effets de ces acquisitions sur les comptes consolidés 2014 sont indiqués dans le tableau «Effet d'acquisitions et de ventes», ainsi que dans les explications supplémentaires figurant à la suite du tableau.

Au 31 décembre 2014, la société Glückauf Logistik GmbH & Co. a fusionné avec la société Glückauf Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, qui a repris la totalité des actifs.

Au 1^{er} octobre 2013, RUAG Holding France SAS a racheté la société Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles SAS (GAVAP), sise à Terssac, en France. GAVAP est une entreprise partenaire spécialisée dans les systèmes d'entraînement et les simulateurs de tir. Cette acquisition faisait partie d'une solution de succession assurant la pérennité de cette société française comptant 70 employés.

RUAG et la PME GAVAP entretiennent depuis 2003 un partenariat stratégique dans le domaine des simulateurs virtuels et «live». Les deux entreprises ont déjà réalisé ensemble plusieurs projets en France. GAVAP, qui a prouvé sa fiabilité comme partenaire, a assuré des travaux d'entretien professionnels. L'objectif de l'acquisition de GAVAP est entre autres de renforcer la position de RUAG sur le marché français dans le domaine de la simulation et de l'entraînement, et de faire progresser l'internationalisation du groupe grâce à un site de production supplémentaire dans un pays de l'OTAN.

Au cours du premier exercice à compter de son rachat (trois mois), GAVAP a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 3.4 mio. ainsi qu'une perte de CHF 0.1 mio. Si le rachat avait eu lieu au 1^{er} janvier 2013, le chiffre d'affaires et la perte se seraient élevés à respectivement CHF 12.6 mio. et CHF 0.3 mio.

Acquisitions de participations minoritaires RUAG Holding SA, sise à Berne, a pris au 2 décembre 2014 une participation minoritaire de 9 % au capital de la société InnoCampus SA, dont le siège se trouve à Nidau. Cette société a pour objet de fournir aux entreprises des services destinés à encourager l'innovation dans les secteurs de haute technologie, et de mener des projets de recherche appliquée. L'acquisition de cette participation minoritaire s'est faite pour un montant insignifiant.

Au 1^{er} janvier 2014, Norma Precision AB, sise à Amotfors (Suède), a pris une participation minoritaire de 40 % dans la société Gyttrorp AB, dont le siège se trouve à Ingelstad (Suède), englobant ainsi également les sociétés du groupe, à savoir Gyttrorp Finland OY, Maalahti (Finlande), Gyttrorp Cartridge Company AB, Nora (Suède), et Gyttrorp Jakt AB, Ingelstad (Suède). Le groupe Gyttrorp est le numéro un du marché des cartouches à grenaille en Scandinavie. C'est également un grossiste de produits pour la chasse et le tir sportif bien établi sur ses marchés d'origine. Cette prise de participation vise à étendre la chaîne de création de valeur et à rapprocher le groupe encore davantage de ses clients. L'acquisition de cette participation minoritaire s'est faite pour un montant insignifiant.

Fusions Au 1^{er} janvier 2014, RUAG Suisse SA, dont le siège se trouve à Emmen, a repris par fusion-absorption les actifs et passifs de RUAG Automotive SA, sise à Schattdorf, en vertu du contrat de fusion signé le 15 mai 2014. Les actifs et passifs existants ont été repris à leur valeur comptable.

Créations de sociétés Le 11 août 2014 a été créée à Berne la société RUVEX AG. Cette société opère dans les domaines civil et militaire en Suisse et à l'étranger, en particulier dans la simulation et l'entraînement, l'achat, la vente mais aussi l'administration, la conservation et la gestion de participations, la prestation de services liés ou similaires, et l'exercice de missions de gestion. Lors de l'exercice 2014, elle n'avait encore aucune activité significative.

Une autre société a été créée le 11 novembre 2014: RUAG Simulation Company LLC, dont le siège a été fixé à Abou Dhabi (Émirats arabes unis). Par le biais de RUVEX AG, RUAG détient dans cette société une participation de 49%. RUAG Simulation Company LLC propose toute une série de services dans le secteur de la défense, en particulier dans la simulation et l'entraînement, comme la conception d'éléments logiciels et matériels ou encore le développement, la production, le montage et l'intégration de systèmes de simulation et l'entraînement. Un objectif important de la société consiste à tenir ses engagements compensatoires existants et futurs aux Émirats arabes unis. Au cours de l'exercice 2014, elle n'avait encore aucune activité significative.

Effets d'acquisitions et de ventes

en mio. CHF	Acquisition 2014	Vente 2014	Acquisition 2013	Vente 2013
Actifs courants	3	—	17	7
Immobilisations corporelles	0	—	2	0
Actifs incorporels	3	—	8	—
Goodwill	—	—	5 ¹	—
Engagements à court et à long termes	(1)	—	(9)	(3)
Impôts différés passifs	(1)	—	(3)	—
Actifs et dettes acquis (aliénés)	4	—	20	4
Prix convenu/contrepartie	(4)	—	(20) ¹	3
Escrow account	—	—	—	—
Earn-out	—	—	1	—
Païement en souffrance	1	—	4 ¹	—
Reprise d'engagements financiers	—	—	—	—
Différences de conversion	—	—	—	—
Cash (outflow) inflow, brut	(3)	—	(15)	3
Liquidités reprises (aliénées)	0	—	8	(0)
Cash (outflow) inflow, net	(2)	—	(6)	3

¹ Au 31 décembre 2013, les justes valeurs des actifs acquis et des dettes reprises suite à l'acquisition de GAVAP n'ont été communiquées qu'à titre provisoire. En 2014, l'allocation définitive du coût d'acquisition a pu être établie dans les douze mois qui ont suivi la date d'achat, aucune différence notable n'étant ressortie par rapport à l'évaluation initiale. Cependant, les négociations ultérieures avec le vendeur ont permis de faire baisser le prix d'acquisition convenu initialement par contrat. Par rapport aux hypothèses retenues au 31 décembre 2013, le prix d'achat s'élève donc à EUR 16.6 mio. (CHF 20.2 mio.) à la place de EUR 18.0 mio. (CHF 22.0 mio.), y compris EUR 1.0 mio. (CHF 1.2 mio.) d'earn-out (montant inchangé par rapport à l'année précédente). La réduction du prix d'achat s'est traduite par une diminution du goodwill porté au bilan pour GAVAP au 31 décembre 2013 au titre de l'acquisition, de EUR 1.4 mio. (CHF 1.7 mio.).

Explications complémentaires relatives à l'acquisition des sociétés allemandes Glückauf Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, Glückauf Logistik GmbH & Co. et Herkules Fahrzeuglogistik GmbH au 31 juillet 2014

Contrepartie, actifs acquis et dettes reprises identifiables La contrepartie transférée au titre du rachat de ces sociétés, ainsi que les

Cessions de filiales Aucune filiale n'a été cédée au cours de l'exercice 2014.

Le 4 avril 2013, RUAG a vendu RUAG Mechanical Engineering SA au groupe allemand Berghoff, avec effet rétroactif au 31 mars 2013. Berghoff a repris les collaborateurs et apprentis, ainsi que l'ensemble des infrastructures du site d'Altdorf. Jusqu'à sa cession, RUAG Mechanical Engineering SA avait réalisé un chiffre d'affaires de CHF 6 mio. (voir également les notes à l'annexe 5).

Au 29 mai 2013, RUAG a vendu Swiss Repair SA à un particulier. À la date de la cession, cette société n'avait pas réalisé de chiffre d'affaires significatif.

Effets des acquisitions et des ventes de filiales Les effets des acquisitions et des ventes sur les comptes annuels consolidés de RUAG sont présentés dans le tableau ci-après.

actifs acquis et dettes reprises identifiables à la date d'acquisition sont indiquées dans le tableau «Effets d'acquisitions et de ventes» ci-dessus.

Calcul de la juste valeur La juste valeur des principaux actifs repris a été calculée comme suit:

Actifs incorporels L'évaluation des actifs incorporels s'appuie sur la valeur actualisée des flux de trésorerie nets attendus issus des relations avec les clients. Les relations avec les clients sont amorties de manière linéaire sur cinq ans.

Stocks La juste valeur des stocks est calculée à partir du prix de vente estimé dans des conditions de marché normales, retraité des coûts de fabrication et de vente estimés et des marges bénéficiaires jugées

appropriées sur la base des efforts requis pour la fabrication et la vente des stocks.

Écarts d'acquisition (goodwill) Cette acquisition n'a fait ressortir aucun écart d'acquisition (goodwill) significatif.

Charges liées à l'acquisition Les charges subies par RUAG en lien avec l'acquisition de ces sociétés atteignent environ CHF 0.04 mio. pour l'exercice sous revue. Il s'agit principalement de frais externes d'avocat et de conseil. Elles ont été enregistrées dans les autres charges d'exploitation (montant net).

5 Activités cédées

Au 1^{er} janvier 2012, les activités Coatings et Mechanical Engineering (segment Aerostructures) de RUAG Suisse SA ont été transférées aux sociétés nouvellement créées RUAG Coatings SA et RUAG Mechanical Engineering SA. En 2012 également, le conseil d'administration de RUAG a décidé d'entamer une procédure de cession de ces deux activités, étant donné qu'elles ne faisaient plus partie des activités principales de RUAG. RUAG Coatings SA a été vendue dès le 1^{er} septembre

2012. RUAG Mechanical Engineering SA a été reprise au 31 mars 2013 par Berghoff Holding GmbH. Aux fins d'une meilleure transparence et de la comparabilité des résultats, l'activité Mechanical Engineering figure par conséquent dans les états financiers consolidés de RUAG pour l'exercice précédent, au poste «Activités cédées».

À compter de l'exercice 2014, plus aucune activité ne figurait dans ce dernier.

Résultat des activités cédées

en mio. CHF

	2014	2013
Chiffre d'affaires net	—	6
Charges	—	6
Perte courante avant impôts sur le résultat	—	(0)
Impôts sur le résultat	—	—
Perte courante sur activités cédées	—	(0)
Produit de l'évaluation et de l'aliénation des activités cédées	—	4
Impôts sur le résultat portant sur le produit de l'évaluation et de l'aliénation	—	—
Bénéfice total sur activités cédées	—	3
dont part revenant aux actionnaires de RUAG Holding SA	—	3

Actifs et passifs des activités cédées

en mio. CHF

	2014	2013
Créances et acomptes	—	—
Stocks et travaux commencés	—	—
Autres actifs courants	—	—
Actifs non courants	—	—
Total de l'actif des activités cédées	—	—
Emprunts à court terme	—	—
Emprunts à long terme	—	—
Total des emprunts issus des activités cédées	—	—

Valeurs du compte des flux de trésorerie consolidé pour les activités cédées

en mio. CHF

	2014	2013
Cash-flow provenant de l'exploitation	—	0
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	—	—
Cash-flow disponible	—	0
Cash-flow provenant de l'activité de financement	—	0
Cash-flows totaux	—	0

6 Informations relatives aux segments

en mio. CHF

	2014	2013	2014	2013	2014	2013
	Space	Space	Aerostructures	Aerostructures	Aviation	Aviation
Chiffre d'affaires net avec des tiers	321	298	194	194	514	501
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	1	1	2	3	12	9
Total du chiffre d'affaires net	322	299	195	196	525	510
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA)	43	34	2	7	45	38
Amortissements et dépréciations	(21)	(20)	(2)	(3)	(6)	(6)
Résultat d'exploitation (EBIT)	23	14	1	4	38	32
Résultat financier (net)	—	—	—	—	—	—
Part au bénéfice de sociétés associées	—	—	—	—	—	—
Bénéfice avant impôts	—	—	—	—	—	—
Impôts sur le résultat	—	—	—	—	—	—
Bénéfice des activités poursuivies	—	—	—	—	—	—
Actifs nets par régions	121	152	71	73	21	22
Actifs nets Suisse	75	102	35	46	(7)	14
Actifs nets reste de l'Europe	46	49	36	27	12	(6)
Actifs nets Amérique du Nord	—	—	—	—	17	14
Immobilisations corporelles et actifs incorporels	134	139	12	11	46	44
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (dont immeubles de rendement)	105	109	9	9	19	20
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe	29	30	3	3	9	7
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde	—	—	—	—	18	18
Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels	(16)	(10)	(2)	(3)	(8)	(10)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels	0	0	1	0	0	1

D'autres informations relatives aux chiffres d'affaires et aux clients sont présentées dans l'annexe 7, «Chiffre d'affaires net».

Les produits et prestations de services des différents segments sont décrits dans l'annexe 2.25, «Rapport sur les segments».

2014 Ammotec	2013 Ammotec	2014 Defence	2013 Defence	2014 Services	2013 Services	2014 Total segments	2013 Total segments	2014 Élimination	2013 Élimination	2014 Total groupe	2013 Total groupe
333	353	363	352	57	54	1 781	1 751	—	—	1 781	1 751
1	1	4	5	127	126	146	145	(146)	(144)	0	1
334	354	367	357	184	180	1 927	1 896	(146)	(144)	1 781	1 752
47	41	25	30	31	46	193	196	—	(0)	193	196
(12)	(13)	(12)	(11)	(27)	(28)	(79)	(81)	—	—	(79)	(81)
35	29	13	19	4	19	115	116	—	(0)	115	115
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(0)	(5)
—	—	—	—	5	4	5	4	—	—	5	4
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	119	114
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(17)	(23)
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	102	91
288	238	53	33	284	288	838	806	(3)	(0)	835	806
74	46	24	(4)	288	295	487	499	(3)	(3)	484	496
187	178	29	37	(4)	(7)	306	278	(0)	3	306	281
27	14	—	—	—	—	44	29	0	0	45	29
106	90	50	56	308	314	655	654	(3)	(0)	652	654
23	17	27	33	307	313	490	500	0	0	490	500
81	71	23	23	0	0	145	134	(3)	(0)	142	133
3	2	—	—	—	—	20	20	0	0	20	20
(30)	(16)	(6)	(5)	(21)	(10)	(82)	(54)	—	—	(82)	(54)
0	0	3	0	3	11	7	13	—	—	7	13

7 Chiffre d'affaires net

en mio. CHF	2014	2013
Chiffre d'affaires facturé	1 785	1 718
Variation des mandats comptabilisés selon le «percentage of completion» (POC)	(4)	33
Total du chiffre d'affaires net	1 781	1 752

DDPS	538	554
Tiers	1 246	1 164
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 785	1 718

RUAG n'a pas d'autre client que le DDPS auprès duquel il réaliserait plus de 10 % de son chiffre d'affaires total.

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

Technique de défense	774	754
Civil	1 011	964
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 785	1 718

Production	1 002	953
Maintenance	630	621
Prestations de services	153	145
Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats	1 785	1 718

Suisse	658	678
Reste de l'Europe	805	749
Proche-Orient	24	21
Amérique du Nord	196	175
Amérique du Sud	21	11
Asie/Pacifique	70	82
Afrique	11	3
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 785	1 718

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

8 Charges de personnel

en mio. CHF	2014	2013
Salaires et traitements	(628)	(637)
Charges de prévoyance	(46)	(49)
Autres prestations sociales	(86)	(89)
Charges de personnel externe	(36)	(31)
Autres charges de personnel	(28)	(27)
Total des charges de personnel	(824)	(835)

9 Autres charges d'exploitation nettes

en mio. CHF	2014	2013
Charges pour locaux	(23)	(23)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(49)	(50)
Charges pour énergie et évacuation	(13)	(16)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(7)	(7)
Charges de gestion et d'informatique	(42)	(42)
Charges publicitaires	(25)	(21)
Autres charges d'exploitation ¹	(53)	(26)
Autres produits d'exploitation	33	28
Total des autres charges d'exploitation nettes	(180)	(158)

¹ Le poste Autres charges d'exploitation comprend une perte sur cours nette de CHF 3 mio. (exercice précédent: CHF 1 mio.).

L'augmentation des autres charges d'exploitation s'explique, d'une part, par la variation des provisions et par l'augmentation des garanties et, d'autre part, par une hausse générale des autres charges d'exploitation.

La croissance des autres produits d'exploitation par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par la perception d'une indemnité d'assurance suite à une interruption de la production de la division Ammotec, qui avait causé des difficultés de livraison à un gros fournisseur.

10 Coûts de recherche et de développement

en mio. CHF	2014	2013
Total des coûts de recherche et de développement	(140)	(132)

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 dans les coûts de recherche et de développement.

Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 40 mio. (exercice précédent: CHF 45 mio.).

11 Produits financiers/Charges financières

en mio. CHF	2014	2013
Recettes d'intérêts	4	3
Gains sur cours réalisés	—	—
Bénéfices réalisés sur titres	—	—
Total produits financiers	4	3
Charges d'intérêts	(4)	(8)
Pertes sur cours réalisées	(0)	(0)
Pertes réalisées sur titres	—	—
Correction à la baisse des actifs financiers	—	(0)
Total charges financières	(4)	(8)

12 Impôts sur le résultat

en mio. CHF	2014	2013
Charge d'impôts de l'exercice	(22)	(19)
Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent	1	(0)
Impôt en cours sur le résultat	(21)	(19)
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps	4	(4)
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	(0)	0
Passage à l'actif de pertes fiscales non prises en compte jusqu'ici	3	1
Utilisation de pertes fiscales portées au bilan	(3)	(1)
Impôts différés	4	(4)
Charges totales d'impôts sur le résultat	(17)	(23)

En outre, les autres éléments du résultat global comportent les impôts sur le résultat ci-après.

en mio. CHF	avant impôts 2014	Crédit/(charge) d'impôt 2014	Net (après impôts) 2014	avant impôts 2013	Crédit/(charge) d'impôt 2013	Net (après impôts) 2013
Réévaluation de la dette nette (actif net)						
des plans de prévoyance à prestations définies	(143)	27	(116)	175	(33)	142
Variation de la juste valeur de la couverture						
des flux de trésorerie	(14)	4	(10)	2	(0)	2
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie						
transférés au compte de pertes et profits	6	(2)	4	(3)	0	(3)
Part des sociétés associées dans les autres						
éléments du résultat global	(8)	2	(5)	0	(0)	0
Conversions de change pour les sociétés						
du groupe situées à l'étranger	(10)	—	(10)	(1)	—	(1)
Impôts sur le résultat dans les autres éléments						
du résultat global	(168)	32	(137)	173	(33)	141

Analyse des charges liées à l'impôt sur le résultat

Le tableau ci-dessous illustre le passage du bénéfice imposable à la charge fiscale comptabilisée. Aux fins de l'analyse, le taux d'imposition

sur le résultat applicable correspond au taux d'imposition moyen des sociétés consolidées, pondéré du résultat; il s'élève à 22.9 % (exercice précédent: 23.0 %).

en mio. CHF	2014	2013
Bénéfice avant impôts	119	114
Taux d'imposition attendu pondéré, en %	22.9 %	23.0 %
Charges d'impôt sur le résultat attendues	(27)	(26)

Passage aux charges d'impôt sur le résultat comptabilisées		
Effet du passage à l'actif des pertes fiscales des exercices précédents	3	(0)
Effet de l'utilisation de reports de pertes fiscales des exercices précédents non inscrits au bilan	0	0
Effet des pertes courantes, hors inscription au bilan des reports de pertes fiscales	—	1
Effet des charges non déductibles fiscalement	(0)	(0)
Effet des produits exonérés d'impôt	2	2
Effet des produits imposables à des taux réduits	2	0
Effet des changements de taux d'imposition	(0)	0
Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures	1	0
Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées)	2	—
Charges totales d'impôts sur le résultat	(17)	(23)

Taux effectif d'imposition sur le résultat	14.4 %	20.5 %
--	--------	--------

Les lois fiscales et les taux d'imposition varient selon les pays (en Suisse, selon les cantons). Pour cette raison, le taux moyen pondéré

attendu peut varier d'une période à l'autre, en fonction des bénéfices ou des pertes réalisés par pays ou par canton.

Impôts différés actifs et passifs sur le résultat

Les impôts différés actifs et passifs sur le résultat portés au bilan se répartissent comme suit:

en mio. CHF	2014 Impôts différés actifs	2014 Impôts différés passifs	2013 Impôts différés actifs	2013 Impôts différés passifs
Actifs				
Créances et acomptes	1	3	1	4
Stocks et travaux commencés	0	11	0	15
Immobilisations corporelles et immeubles de rendement	4	16	5	15
Actifs incorporels	1	11	2	12
Reports de pertes fiscales	4	—	3	—
Actifs de la prévoyance professionnelle	—	—	—	6
Autres postes à l'actif	1	4	0	3
Passifs de régularisation	2	0	2	0
Provisions à court et à long termes	2	8	4	7
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	25	—	5	—
Autres postes du passif	5	4	1	5
Impôts différés avant imputation	45	57	24	68
Imputation des impôts différés actifs et passifs	(30)	(30)	(5)	(5)
Total des impôts différés	15	26	19	63

Évolution des impôts différés actifs et passifs

en mio. CHF	2014	2013
Total des impôts différés au 1 ^{er} janvier	(45)	(7)
Variations avec effet sur le résultat	4	(4)
Variations sans effet sur le résultat, dans les autres éléments du résultat global	30	(33)
Variations du périmètre de consolidation	(1)	(3)
Différences de conversion	1	2
Total des impôts différés au 31 décembre	(11)	(45)
dont impôts différés actifs	15	19
dont impôts différés passifs	(26)	(63)

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition attendus applicables pour les actifs et passifs correspondants des différentes sociétés du groupe.

Les impôts différés actifs sur des pertes fiscales non encore utilisées ne seront portés à l'actif que s'il est probable qu'ils soient imputés à des bénéfices imposables futurs.

Échéances des reports de pertes fiscales

en mio. CHF	2014	2013
Échéance de moins d'un an	—	1
Échéance de 1 à 2 ans	—	1
Échéance de 2 à 3 ans	—	1
Échéance de 3 à 4 ans	1	1
Échéance de 4 à 5 ans	—	3
Échéance de 5 à 6 ans	3	0
Échéance de 6 à 7 ans	0	3
Échéance de plus de 7 ans	18	11
Total des reports de pertes fiscales	23	21
Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales	5	6
dont part activée comme impôts différés actifs	4	3
dont part non activée	1	3

13 Liquidités

en mio. CHF	2014	2013
Caisse	0	1
Avoirs à vue auprès d'institutions financières	202	208
Placements sur le marché monétaire	—	—
Total des liquidités	202	209

Monnaies des liquidités

en mio. CHF	2014	2013
CHF	79	86
EUR	67	88
USD	33	16
SEK	15	15
Autres	8	4
Total des liquidités	202	209

14 Actifs financiers**Actifs financiers à court terme**

en mio. CHF	2014	2013
Instruments financiers dérivés	10	6
Total des actifs financiers à court terme	10	6

Les actifs financiers à court terme sont la contre-valeur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (voir aussi les explications sur les instruments financiers à l'annexe 35 «Gestion des risques financiers et informations complémentaires sur les instruments financiers»).

Actifs financiers à long terme

en mio. CHF	2014	2013
Placements sur le marché monétaire	0	0
Autres créances vis-à-vis de tiers	2	3
Corrections de valeurs	(0)	(0)
Total des actifs financiers à long terme	2	3

Monnaies des actifs financiers

en mio. CHF	2014	2013
CHF	1	1
EUR	3	3
USD	7	3
SEK	2	2
Autres	0	0
Total des actifs financiers	12	9

La valeur comptable des actifs financiers à long terme correspond à une évaluation appropriée de leur juste valeur.

15 Créances et acomptes

en mio. CHF	2014	2013
Créances résultant de livraisons et de prestations	251	250
Créances envers des sociétés associées	0	0
Acomptes à des fournisseurs	16	12
Corrections de valeurs	(12)	(10)
Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations	255	252
Créances à court terme envers des services étatiques	18	8
Autres créances à court terme	11	14
Total des autres créances	29	22
Total des créances et acomptes	284	274

Structure des échéances des créances et acomptes

en mio. CHF	2014	2013
Sans retard	202	212
Retard 1–30 jours	26	38
Retard 31–60 jours	16	9
Retard 61–90 jours	16	5
Retard 91–180 jours	12	8
Retard de plus de 180 jours	12	2
Total des créances et acomptes	284	274

Monnaies des créances et des acomptes

en mio. CHF	2014	2013
CHF	84	88
EUR	113	115
USD	60	58
SEK	2	2
Autres	24	11
Total des créances et acomptes	284	274

Les corrections de valeur des créances douteuses se répartissent entre corrections de valeur individuelles, pour des positions identifiées en particulier qui présentent un fort risque d'impayé, et corrections de

valeur forfaitaires, calculées sur la base de valeurs passées. Les pertes sur débiteurs effectives des deux derniers exercices ont été inférieures à 0.5 % du chiffre d'affaires net.

Évolution des corrections de valeur des créances et acomptes

Corrections de valeurs des créances douteuses

en mio. CHF	2014	2013
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier	(10)	(11)
Augmentation des corrections de valeurs	(6)	(3)
Revendication des corrections de valeurs	2	3
Dissolution de corrections de valeurs	1	1
Différences de conversion	—	0
Valeur au bilan au 31 décembre	(12)	(10)

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les corrections de valeurs sont constituées dans un compte de corrections de valeurs. Les variations sont enregistrées dans les autres charges d'exploitation. Aucune correction de valeurs n'est nécessaire à

la date du bilan pour les instruments financiers de catégories autres que les créances et les prêts. Les créances jugées non recouvrables sont inscrites comme pertes réalisées.

16 Stocks et travaux commencés

en mio. CHF	2014	2013
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	229	212
Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication	147	167
Productions en cours de réalisation (percentage of completion) ¹	118	150
Produits semi-finis	121	124
Produits finis	71	72
Corrections de valeurs	(106)	(108)
Total des stocks et travaux commencés	579	617

¹ Les chiffres clés des productions en cours de réalisation, évalués selon la méthode dite du «percentage of completion», sont expliqués en détail plus bas.

Au cours de l'exercice, CHF 370 mio. (exercice précédent: CHF 366 mio.) ont été alloués au total aux matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation, aux produits finis, semi-finis et productions en cours de réalisation dans les charges de matériel.

Tant lors de l'exercice sous revue que de l'exercice précédent, aucun rattrapage significatif de la valeur nette d'aliénation des stocks n'a été comptabilisé au titre des corrections de valeurs effectuées pendant les exercices précédents.

Des corrections de valeur ont été effectuées sur la valeur nette d'aliénation des stocks pendant l'exercice sous revue, à hauteur de CHF 1 mio. (exercice précédent: CHF 2 mio.).

Les corrections de valeur et les rattrapages de valeur des stocks sont comptabilisés et présentés dans les charges de matériel.

17 Percentage of Completion (POC)

Mandats de fabrication et de services à longs délais

en mio. CHF	2014	2013
Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan		
Produits accumulés le jour du bilan	1 445	1 304
Coûts encourus le jour du bilan	(1 082)	(1 051)
Marge réalisée le jour du bilan	363	253
Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan		
POC actif des revenus reportés	118	150
POC passif des revenus reportés	(107)	(133)
POC net des revenus reportés	11	17
Versements anticipés de clients sur mandats POC	38	59

18 Immobilisations corporelles

en mio. CHF

	Machines/installations techniques	Autres immobilisations corporelles ¹	Terrains	Bâtiments	Immobilisations en cours de construction	Immobilisations corporelles
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2013	493	224	73	580	15	1 384
Première consolidation	0	0	0	2	0	2
Sorties du périmètre de consolidation	(38)	(3)	—	(0)	(0)	(40)
Nouvelles acquisitions	19	13	—	3	19	53
Sorties	(10)	(8)	(1)	(6)	(0)	(25)
Modifications de répartition	40	4	3	(119)	(8)	(80)
Différences de conversion	0	1	(0)	(0)	(1)	(1)
État au 31 décembre 2013	504	232	74	459	25	1 294

Corrections de valeurs cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2013	390	171	0	398	—	959
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(37)	(3)	—	(0)	—	(40)
Amortissements programmés	19	16	0	16	—	52
Sorties	(9)	(7)	—	(4)	—	(20)
Amortissement de la valeur résiduelle	0	0	—	—	—	1
Modifications de répartition	36	1	—	(91)	—	(53)
Différences de conversion	0	0	(0)	0	—	1
État au 31 décembre 2013	399	180	0	320	—	899

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2014	504	232	74	459	25	1 294
Première consolidation	0	0	—	—	—	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Nouvelles acquisitions	19	16	0	4	40	79
Sorties	(39)	(13)	—	(1)	(0)	(53)
Modifications de répartition	4	4	—	3	(11)	0
Différences de conversion	(5)	(2)	0	(1)	(0)	(8)
État au 31 décembre 2014	483	237	74	464	53	1 312

Corrections de valeurs cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2014	399	180	0	320	—	899
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Amortissement programmé	19	16	0	16	—	51
Sorties	(38)	(10)	—	(1)	—	(49)
Amortissement de la valeur résiduelle	(0)	(0)	—	(0)	—	(0)
Modifications de répartition	0	0	—	(0)	—	0
Différences de conversion	(4)	(1)	(0)	(0)	—	(6)
État au 31 décembre 2014	376	185	0	335	—	896

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2013	103	53	73	181	15	425
Au 31 décembre 2013	105	52	74	140	25	395
Au 31 décembre 2014	107	53	74	129	53	416

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules.

Immobilisations corporelles en leasing

en mio. CHF	2014	2013
Valeurs d'acquisition	7	6
Corrections de valeurs cumulées	(5)	(4)
Valeur au bilan au 31 décembre	2	2

Les immobilisations corporelles en leasing correspondent à des immobilisations détenues au titre de leasing financier. La valeur comptable

nette se répartit comme suit entre les différentes catégories d'immobilisations:

en mio. CHF	2014	2013
Installations techniques/machines	0	0
Autres immobilisations corporelles	2	2
Valeur au bilan au 31 décembre	2	2

Valeurs d'assurance-incendie

en mio. CHF	2014	2013
Immobilisations corporelles mobilières	1 324	1 324
Immobilisations corporelles immobilières	1 363	1 366
Total des valeurs d'assurance-incendie	2 687	2 690

19 Immeubles de rendement

en mio. CHF	2014	2013
Valeurs d'acquisition		
État au 1 ^{er} janvier	348	228
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Nouvelles acquisitions	2	1
Sorties	(0)	(1)
Modifications de répartition	(0)	120
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	349	348

Corrections de valeurs cumulées

État au 1 ^{er} janvier	247	149
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	6	6
Impairment	—	—
Sorties	—	—
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Modifications de répartition	(0)	91
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	252	247

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier	101	78
Au 31 décembre	97	101

Les immeubles de rendement sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition retraité des corrections de valeur cumulées. La valeur de marché (juste valeur) des immeubles mentionnée ci-après n'est communiquée qu'à des fins de présentation des états financiers; elle a été calculée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF).

en mio. CHF	2014	2013
Juste valeur (calculée par DCF, actifs de niveau 3)	231	249
Loyers encaissés sur des immeubles de rendement	22	22
Charges immobilières	16	12
dont surfaces louées	13	11
dont surfaces vides	2	2
Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien	0	1
Produit minimum futur sur les loyers issus de baux non résiliables	54	47

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Au cours de l'exercice 2014 comme en 2013, il s'agissait de six sites suisses: Berne, Altdorf, Zwieselberg (Thoune-Boden), Aigle, Unterseen et Wimmis.

La baisse de la juste valeur par rapport à l'exercice précédent est principalement due à la prise en compte de mesures de remise en état plus importantes et à une légère augmentation des taux de vacance et des délais de nouvelle location sur la base de valeurs passées.

Les justes valeurs des immeubles de rendement fournies pour l'exercice, tout comme pour l'exercice précédent, ont été calculées par RUAG Real Estate SA, sans recourir aux services d'un expert externe, sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF). Pour le calcul de la juste valeur, les actifs en portefeuille détenus sous forme d'immeubles de placement constituent des actifs de niveau 3 au sens des IFRS (dont l'évaluation repose sur des données de marché non observables).

Les informations ci-après présentent plus en détail la procédure d'évaluation de la juste valeur des immeubles de rendement, y compris les données non observables jouant un rôle important dans le calcul.

Procédure d'évaluation L'évaluation pour l'exercice 2014, réalisée selon l'actualisation des flux de trésorerie, s'appuie sur les recettes locatives en fin d'exercice. Après expiration des contrats de bail fermes, le calcul tient compte, d'une part, du risque de vacance des immeubles et, d'autre part, de hausses ou baisses des recettes locatives et de l'inflation. Les flux de trésorerie nets attendus sont actuali-

sés au moyen de taux d'actualisation pondéré du risque au jour de référence de l'évaluation. Entre autres facteurs, le taux d'actualisation tient également compte de la situation de l'immeuble, du potentiel de développement et de la stratégie immobilière.

Principaux facteurs non observables utilisés pour le calcul

Principaux facteurs non observables utilisés pour le calcul:

- Les taux d'inflation correspondent aux prévisions de l'indice national des prix à la consommation.
- Le taux de vacance de base est estimé entre 2 et 10 %.
- Le taux d'actualisation pondéré du risque se situe entre 4 et 9 %.

Effets de la variation des principaux facteurs non observables sur la juste valeur

La juste valeur calculée pour les immeubles de rendement augmente (diminue) lorsque:

- le taux d'inflation augmente (baisse);
- le taux de vacance de base diminue (augmente);
- le taux d'actualisation pondéré du risque est revu à la baisse (hausse).

20 Actifs incorporels/goodwill

en mio. CHF

	Brevets	Marques et modèles	Licences et droits	Carnet de commandes et relations avec la clientèle	Actifs incorporels	Goodwill
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2013	2	11	18	139	170	78
Première consolidation	—	—	1	8	9	6
Sorties du périmètre de consolidation	—	(0)	0	1	1	—
Nouvelles acquisitions	—	—	1	—	1	—
Sorties	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	1	(1)	—	—
Différences de conversion	0	0	(0)	(1)	(1)	0
État au 31 décembre 2013	2	11	21	145	179	84

Corrections de valeurs cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2013	2	9	13	58	83	—
Première consolidation	—	—	0	—	0	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	(0)	—	—	(0)	—
Amortissements programmés	0	1	1	19	22	—
Sorties	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	0	0	0	(0)	0	—
État au 31 décembre 2013	2	11	15	77	106	—

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2014	2	11	21	145	179	84
Première consolidation	0	—	0	3	3	(2)
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	(0)	—	(0)	—
Nouvelles acquisitions	0	—	3	—	3	—
Sorties	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)	(1)
État au 31 décembre 2014	2	10	23	147	183	82

Corrections de valeurs cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2014	2	11	15	77	106	—
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	(0)	—	(0)	—
Amortissements programmés	0	—	2	20	22	—
Sorties	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	—
État au 31 décembre 2014	2	10	17	96	126	—

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2013	0	1	5	80	87	78
Au 31 décembre 2013	0	—	6	68	73	84
Au 31 décembre 2014	0	—	6	51	57	82

Les amortissements et dépréciations planifiés d'actifs incorporels sont présentés dans l'état consolidé du résultat global, au poste «Amortissements et dépréciations». Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur le goodwill en 2014 et 2013.

Test de dépréciation d'unités génératrices de trésorerie avec goodwill

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 actualisées des flux de trésorerie futurs prévus pour l'unité génératrice de trésorerie concernée. Les valeurs actualisées des flux de trésorerie futurs prévus s'appuient sur une planification quinquennale approuvée par le management, qui englobe l'exercice budgétaire, les quatre exercices suivants et une valeur résiduelle, à laquelle n'est associé aucun taux de croissance. Les flux de trésorerie sont calculés au

moyen d'un taux d'actualisation de l'impôt préalable spécifique à chaque segment, compris entre 7 % et 10 % (exercice précédent: 9 % et 12 %), sur la base de fonds propres cibles s'élevant à 55 % du total du bilan. Les principales hypothèses sont déterminées par le management sur la base des valeurs passées.

Le poste «Goodwill» résulte de différentes acquisitions et se répartit de la manière suivante entre les différents segments ou unités génératrices de trésorerie:

en mio. CHF	2014	2013
Space	61	61
dont Space Suisse ¹	52	52
dont Space Suède	7	7
dont Autres unités génératrices de trésorerie	2	2
Aviation	0	0
dont Autres unités génératrices de trésorerie	0	0
Aérostructures	—	—
Defence	8	10
dont Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles (GAVAP) SAS ²	5	6
dont Autres unités génératrices de trésorerie	4	4
Ammotec (le segment correspond à l'unité génératrice de trésorerie)	13	13
État au 31 décembre	82	84

¹ Le goodwill d'un montant de CHF 52 mio. provient de l'acquisition de la division Espace d'OC Oerlikon, rattachée à l'unité génératrice de trésorerie «Space Suisse». Le taux d'actualisation spécifique à Space Suisse est de 8.7 % après impôts (exercice précédent: 9.2 %).

² Les justes valeurs liées à l'acquisition de GAVAP n'ont pu être communiquées qu'à titre provisoire au 31 décembre 2013. Suite à une réduction du prix d'achat négociée par la suite, le goodwill porté au bilan pour cette société au 31 décembre 2013 a diminué de EUR 1.4 mio. (CHF 1.7 mio.).

Analyse de sensibilité Même une modification des principales hypothèses de taux d'actualisation (augmentation de 1 % après impôts) ou

des flux de trésorerie futurs (réduction de 10 %) ne ferait apparaître aucune dépréciation du goodwill présenté pour l'exercice.

21 Sociétés associées

en mio. CHF	2014	2013
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier	37	36
Acquisitions	—	—
Première consolidation	—	—
Part du bénéfice (de la perte) provenant des activités non poursuivies	—	—
Part du bénéfice provenant des activités poursuivies	5	4
Dividendes	(3)	(3)
Modifications de répartition	—	—
Part des autres éléments du résultat global	(6)	0
Différences de conversion	(0)	(0)
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre	33	37

RUAG ne possède aucune participation dans des sociétés associées qui, prise isolément, présenterait un caractère significatif. Le tableau ci-après représente les valeurs cumulées des chiffres clés rapportés aux participations de RUAG dans des sociétés associées.

Participations cumulées de RUAG dans des sociétés associées

en mio. CHF	2014	2013
Bénéfice des activités poursuivies	5	4
Autres éléments du résultat global	(6)	0
Résultat global	(1)	5

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

en mio. CHF	2014	2013
Total des actifs	196	176
Total des engagements (emprunts)	122	94
Fortune nette	74	82
Chiffre d'affaires net	155	149
Bénéfice des activités poursuivies	10	10

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

22 Engagements financiers

Engagements financiers à court terme

en mio. CHF	Annexe	2014	2013
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		6	46
Engagements financiers vis-à-vis de tiers ¹		17	3
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance		—	—
Engagements résultant de leasing	34	1	1
Part à court terme des engagements financiers à long terme		—	—
Total des engagements financiers à court terme		23	50

¹ Ce poste comporte principalement les valeurs de remplacement négatives de contrats à terme sur devises.

Engagements financiers à long terme

en mio. CHF	Annexe	2014	2013
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		0	0
Engagements résultant de leasing	34	1	1
Prêts garantis par gages immobiliers		—	—
Emprunts par obligations		—	—
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Total des engagements financiers à long terme		1	1

Les valeurs comptables des engagements financiers à long terme correspondent à une estimation adéquate de la juste valeur. Le taux d'intérêt moyen sur les engagements financiers à long terme s'est élevé à 3.4 % pendant l'exercice (exercice précédent: 2.5 %).

Échéances des engagements financiers

en mio. CHF	2014	2013
Jusqu'à 1 an	23	50
Jusqu'à 2 ans	1	1
Jusqu'à 3 ans	0	0
Jusqu'à 4 ans	0	0
Plus de 4 ans	0	0
Total des engagements financiers	25	51

Les engagements à court terme envers des institutions financières comportaient, lors de l'exercice précédent, des covenants en rapport avec le taux d'endettement (exprimé comme le rapport dettes financières nettes/EBITDA), le taux de service de la dette (exprimé comme le rapport EBITDA retraité des investissements/amortissement de dettes financières plus les charges nettes d'intérêts), et un taux de fonds propres minimal.

Au 31 décembre 2013, tous les chiffres-clés financiers (covenants) étaient respectés.

Suite au remboursement intégral, au 31 décembre 2014 (date d'échéance) de toutes les avances fermes consenties dans le cadre du crédit consorsial, le contrat de crédit a été résilié. En conséquence, il n'y avait plus aucun covenant à la date du bilan (31 décembre 2014).

Monnaies des engagements financiers

en mio. CHF	2014	2013
CHF	2	44
EUR	3	2
USD	11	2
SEK	0	0
Autres	8	4
Total des engagements financiers	25	51

23 Autres engagements à court terme

en mio. CHF	2014	2013
Vis-à-vis de tiers	14	14
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis d'autorités étatiques	27	23
Vis-à-vis des actionnaires	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	0	0
Total des engagements à court terme	41	37

24 Engagements de fournisseurs et acomptes

en mio. CHF	2014	2013
Engagements de fournisseurs	86	89
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Acomptes de clients	195	257
Acomptes de sociétés associées	—	—
Total des engagements de fournisseurs et acomptes	281	347

Monnaies des engagements de fournisseurs et des acomptes

en mio. CHF	2014	2013
CHF	147	161
EUR	102	150
USD	15	18
SEK	8	12
Autres	9	5
Total des engagements de fournisseurs et acomptes	281	347

25 Autres engagements à long terme

en mio. CHF	2014	2013
Vis-à-vis de tiers	1	2
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Total des autres engagements à long terme	1	2

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 ^{er} janvier 2014	8	19	22	37	21	32	138
Première consolidation	—	—	—	—	0	0	0
Sorties du périmètre de consolidation	(0)	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Constitution de provisions nouvelles	1	9	5	17	4	19	56
Dissolution	(0)	(2)	(4)	0	(1)	(8)	(15)
Utilisation	(5)	(11)	(4)	(20)	(2)	(12)	(55)
Modifications de répartition	—	—	—	(0)	(0)	0	—
Différences de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)
Valeur au bilan au 31 décembre 2014	4	14	19	33	22	31	123
Provisions à court terme	2	8	14	33	1	17	76
Provisions à long terme	2	6	5	(0)	21	14	48

L'évolution des provisions au cours de l'exercice 2014 s'est caractérisée par les événements notables ci-après.

Dans la division Aviation, il a été nécessaire de constituer des provisions de restructuration supplémentaires de CHF 1 mio. au titre des départs à la retraite anticipés. Dans le cadre de la mise en œuvre continue de mesures d'amélioration de l'efficacité sur les sites du groupe en Allemagne et en Suisse, CHF 3 mio. ont été de nouveau mobilisés en 2014 sur les provisions de restructuration constituées en 2012. Outre les effets principaux déjà mentionnés, des provisions de restructuration complémentaires ont été mobilisées dans différentes sociétés, pour un montant total de CHF 2 mio. Le paiement de la part à long terme des provisions interviendra probablement au cours des exercices 2016 et 2017.

Dans la division Défense, en raison d'une révision du système de calcul des provisions pour garanties, il a été possible de libérer CHF 2 mio. au titre de ces dernières, les charges effectivement liées au recours aux garanties dans le passé s'étant révélées inférieures aux prévisions initiales. Les sorties de fonds liées à la part à long terme des provisions auront vraisemblablement lieu entre les exercices 2016 et 2019.

L'augmentation des provisions pour primes de fidélité et d'anniversaires procède essentiellement de l'abaissement du taux d'actualisation par rapport à l'exercice précédent. En effet, les provisions pour

longue durée de service ont été calculées au 31 décembre 2014 sur la base d'un taux d'actualisation de 1.3 % (exercice précédent: 2.5 %). Parallèlement ont été adoptées d'autres hypothèses actuarielles, telles que la rotation des effectifs ou les augmentations de salaires, qui ne s'éloignent pas sensiblement de celles de l'exercice précédent. Le paiement de la part à long terme des provisions interviendra probablement à partir de l'exercice 2016.

Dans le cadre de l'acquisition des sociétés Glückauf Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, Glückauf Logistik GmbH & Co. et Herkules Fahrzeuglogistik GmbH (voir annexe 4) ont été constituées des provisions au titre des engagements potentiels envers les anciens propriétaires (montants à payer sur le prix d'achat) d'un montant de CHF 1 mio. Sur les provisions constituées en 2013 au titre des montants à payer sur le prix d'achat au profit des anciens propriétaires de Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles (GAVAP) SAS, CHF 4 mio. ont été utilisés, tandis que CHF 2 mio. faisaient l'objet d'une reprise de provisions suite à la renégociation à la baisse du prix d'achat. En raison de retards de livraison et d'engagements compensatoires, d'autres provisions ont dû être constituées pour des projets de la division Ammotec aux Émirats arabes unis, à hauteur de CHF 1 mio. Au cours de l'exercice 2014, la division Space a relevé de CHF 1 mio. ses provisions pour engagements de production, qui s'élèvent dorénavant à CHF 6 mio.

Outre les engagements de prévoyance à prestations définies, les salariés bénéficient également d'autres prestations à long terme, parmi lesquelles les primes de fidélité et d'anniversaires de service pour les collaborateurs entrés dans l'entreprise depuis longtemps (voir à ce propos l'annexe 26 «Provisions»).

27 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

Le groupe RUAG finance différents plans de prévoyance à prestations définies pour ses collaborateurs. Les principaux de ces plans se trouvent en Suisse, en Allemagne et en Suède, le premier étant administré par une institution juridiquement indépendante.

Les plans de Suisse couvrent 97 % de l'ensemble des engagements de prévoyance à prestations définies (exercice précédent 97 %), ainsi que 100 % des avoirs du plan du groupe (100 %), ce qui explique que les données des plans pour la Suisse soient représentées séparément ci-après.

en mio. CHF	Suisse	Autres pays	Total 2014	Suisse	Autres pays	Total 2013
Valeur actualisée des engagements de prévoyance à prestations définies	2 132	62	2 195	1 813	54	1 867
Valeur de marché des actifs du plan	(2 039)	—	(2 039)	(1 847)	—	(1 847)
Engagements nets inscrits au bilan	93	62	156	(34)	54	20

a. Description des principaux plans de prévoyance à prestations définies

Plan de prévoyance pour la Suisse

Depuis le 1^{er} janvier 2013, tous les collaborateurs de RUAG en Suisse sont assurés contre les risques de vieillesse, de décès et d'invalidité auprès de l'institution de prévoyance interne PRÉVOYANCE RUAG.

PRÉVOYANCE RUAG est une institution de prévoyance constituée selon le principe suisse de la primauté des cotisations et qui a la forme juridique d'une fondation. Outre les prestations obligatoires, l'institution de prévoyance propose des prestations supplémentaires du domaine subobligatoire (caisse enveloppante). Elle est enregistrée auprès de l'Autorité bernoise de surveillance des institutions de prévoyance et des fondations, qui constitue son organe de surveillance. PRÉVOYANCE RUAG est soumise aux dispositions légales applicables à la prévoyance professionnelle (LPP), selon lesquelles l'organe de direction de l'institution de prévoyance est également responsable de la prise de mesures d'assainissement en cas de déficit de couverture, afin d'assurer le retour à une couverture intégrale des prestations de prévoyance futures dans un délai approprié. Parmi ces mesures figurent, entre autres, des prestations d'assainissement sous forme de cotisations supplémentaires. Les décisions importantes concernant les prestations de PRÉVOYANCE RUAG sont du ressort du conseil de fondation, lequel est composé de manière paritaire de quatre représentants du personnel et de quatre représentants de l'employeur.

Le montant de la prestation de vieillesse est calculé en fonction de l'avoir disponible sur les comptes d'épargne individuels (avoir de vieillesse) à la date du départ à la retraite et calculé en multipliant l'avoir de vieillesse par le taux de conversion prévu dans le règlement. L'âge ordinaire de la retraite est fixé à 65 ans pour les hommes et 64 ans pour les femmes. Au plus tôt à 58 ans révolus, les salariés peuvent prétendre à un départ à la retraite anticipé, auquel cas le taux de conversion est réduit en conséquence suite à l'allongement de la durée attendue de versement de la rente et à un avoir de vieillesse moins conséquent. Les collaborateurs ont également la possibilité de percevoir tout ou partie de la rente de vieillesse sous forme de capital.

Les cotisations ordinaires de l'employeur couvrent les cotisations de risque fixées par le conseil de fondation de PRÉVOYANCE RUAG (actuellement de 2 %) ainsi que les cotisations réglementaires pour les intérêts servis sur les avoirs de vieillesse individuels. Selon l'âge, elles varient entre 5.5 % et 12.0 % du salaire assuré.

Les salariés participent eux aussi au financement de leur avoir de vieillesse individuel avec des taux de cotisation se situant entre 5.5 % et 12.0 % du salaire assuré. RUAG s'acquitte par ailleurs d'une prime de répartition à hauteur de 1 % du salaire assuré au titre des prestations complémentaires telles que notamment les rentes transitoires de l'AVS et de l'AI.

En tant qu'organe suprême, le conseil de fondation assume la responsabilité du placement de la fortune de PRÉVOYANCE RUAG. Dans le cadre des dispositions légales, il fixe l'organisation ainsi que les objectifs, principes et compétences, et valide la stratégie de placement à long terme ainsi que le règlement d'investissement. La commission de placement fixe les marges de fluctuation tactiques dans le cadre de la structure de la fortune du plan, pour pouvoir s'adapter à l'évolution

des conditions de marché. Le respect des directives de placement et le résultat des investissements font l'objet d'un examen régulier sous l'angle des engagements attendus. Les gestionnaires de fortune externes sont responsables de la gestion du portefeuille des différentes catégories de placement, dans le cadre de mandats de gestion bien définis. Ils rendent compte chaque trimestre à la commission de placement de l'évolution des investissements.

Du fait de différentes mesures d'optimisation des ressources, l'effectif a été réduit durant l'exercice 2013, ce qui s'est traduit par une réduction du plan à hauteur de CHF 8.4 mio. en 2012. Il n'existe aucun effet comparable pour l'exercice 2014.

Plan de prévoyance pour l'Allemagne

Les plans de prévoyance comptabilisés pour l'Allemagne sont des régimes à prestations définies. Ils comprennent également un plan multi-employeurs, dont les actifs ne sont pas rattachables à un employeur en particulier, qui se trouve donc traité comme un plan à cotisations définies. Les pensions accordées englobent à chaque fois les rentes de vieillesse, pour réduction de la capacité de gain et de survivant.

De manière générale, les pensions sont accordées aux collaborateurs actifs et aux anciens collaborateurs. La prévoyance s'articule principalement entre la prévoyance de base, représentée pour l'essentiel – à part certaines dispositions de transition distinctes – par la caisse de pension Dynamit Nobel VVaG, et la prévoyance complémentaire, qui passe directement par un engagement non préfinancé de RUAG Ammotec GmbH. La prévoyance de base dépend des éléments de rémunération jusqu'au plafond des cotisations sociales prévu par l'assurance invalidité-vieillesse légale. La prévoyance complémentaire se compose d'éléments liés au salaire pour la partie de rémunération qui dépasse le plafond des cotisations.

Certains dirigeants bénéficient d'un régime de prévoyance en trois parties, avec une rente de base, dépendant essentiellement du salaire, et deux composantes à cotisations définies. En l'occurrence, le montant de la hausse annuelle des droits à pension découle de la prime obtenue ou du montant de rémunération différée choisi par le collaborateur à concurrence d'une limite prédéfinie, augmenté d'une subvention de l'employeur.

Plan de prévoyance pour la Suède

Le plan ITP existant a été remanié au 1^{er} janvier 2007, et constitue depuis cette date un régime à cotisations définies. Tous les collaborateurs nés avant 1979 restent toutefois assurés par le plan à prestations définies ITP2. Outre une rente de vieillesse calculée sur la base du dernier salaire, le plan comporte des rentes de survivant et d'invalidité, assurées par le biais d'Alecta. Durant l'exercice 2013, une partie des engagements a été transférée à Alecta par le biais d'un paiement unique, ce qui s'est traduit par une liquidation partielle du plan.

Du fait de différentes mesures d'optimisation des ressources, l'effectif a également été réduit durant l'exercice 2013, entraînant une réduction du plan à hauteur de CHF 2.3 mio. en 2012. Aucune situation comparable ne s'est produite en 2014.

b. Variation des engagements de prévoyance nets des plans de prévoyance à prestations définies

Les tableaux ci-après représentent le passage des positions de début de période aux positions de fin de période pour les engagements de prévoyance nets des plans de prévoyance à prestations définies, ainsi que leur répartition et leur place dans les comptes annuels consolidés.

Évolution des engagements nets de prévoyance

en mio. CHF

	Suisse	Autres plans	Total 2014	Suisse	Autres plans	Total 2013
Engagements nets de prévoyance au 1 ^{er} janvier	(34)	54	20	136	66	202
Total des charges de prévoyance portées au compte de résultat	36	2	38	34	(1)	33
Total des variations d'évaluation portées dans les autres éléments du résultat global	130	10	140	(166)	(10)	(175)
Modifications dans le périmètre de consolidation – acquisitions	—	—	—	—	—	—
Modifications dans le périmètre de consolidation – aliénations	—	—	—	—	—	—
Cotisations de l'employeur	(38)	(4)	(43)	(38)	(1)	(40)
Engagements nets de prévoyance au 31 décembre	93	62	156	(34)	54	20

Évolution des engagements de prévoyance

en mio. CHF

	Suisse	Autres plans	Total 2014	Suisse	Autres plans	Total 2013
Valeur actualisée des engagements de prévoyance au 1 ^{er} janvier	1 813	54	1 867	1 972	66	2 037
Coût des services rendus au cours de l'exercice	36	1	37	44	6	50
Coût des services rendus passés	—	—	—	(8)	(1)	(9)
Charge d'intérêts	45	2	46	38	2	40
Cotisations salariales	27	—	27	28	—	28
Gains/pertes reposant sur des valeurs empiriques	(30)	0	(30)	(32)	(2)	(34)
Gains/pertes résultant d'une modification des hypothèses démographiques	(32)	—	(32)	—	—	—
Gains/pertes résultant d'une modification des hypothèses financières	351	13	364	(128)	(8)	(136)
Prestations de prévoyance payées	(77)	(4)	(81)	(78)	(1)	(79)
Modifications du périmètre de consolidation – acquisitions	—	—	—	—	—	—
Modifications du périmètre de consolidation – aliénations	—	—	—	(22)	—	(22)
Indemnités du plan	—	—	—	—	(9)	(9)
Différences de conversion	—	(3)	(3)	—	0	0
Valeur actualisée des engagements de prévoyance au 31 décembre	2 132	62	2 195	1 813	54	1 867

Au 31 décembre 2014, la durée moyenne pondérée des engagements de prévoyance des plans suisses était de 17.1 ans (exercice précédent: 17.1 ans).

Évolution de la valeur de marché de la fortune du plan

en mio. CHF

	2014	2013
Valeur de marché de la fortune du plan au 1 ^{er} janvier	1 847	1 835
Cotisations de l'employeur	38	38
Cotisations salariales	27	28
Prestations de prévoyance payées	(77)	(78)
Produits d'intérêts	46	36
Produits de la fortune du plan, hors produits d'intérêts	159	5
Frais de gestion	(2)	(2)
Modifications du périmètre de consolidation – acquisitions	—	—
Modifications du périmètre de consolidation – aliénations	—	(17)
Cotisation exceptionnelle de l'employeur pour le financement de prestations à l'occasion de la dissolution de la relation de travail	—	—
Valeur de marché de la fortune du plan au 31 décembre	2 039	1 847

Charges de prévoyance et gains/pertes issues de réévaluations**Charges de prévoyance**

en mio. CHF	2014			2013		
	Suisse	Autres plans	Total 2014	Suisse	Autres plans	Total 2013
Charges au titre des services rendus						
Charges au titre des services rendus de l'exercice	36	1	37	44	6	50
Charges au titre des services rendus passés	—	—	—	(8)	(1)	(9)
Gains/pertes sur les indemnités	—	—	—	—	(9)	(9)
Total des charges au titre des services rendus	36	1	37	36	(3)	32
Frais de gestion de fortune	2	—	2	2	—	2
Charge d'intérêts nette	(2)	2	0	2	2	4
Variations du périmètre de consolidation – aliénations	—	—	—	(5)	—	(5)
Total des charges de prévoyance portées au compte de pertes et profits	36	2	38	34	(1)	33

Gains et pertes issus de réévaluations

en mio. CHF	2014			2013		
	Suisse	Autres plans	Total 2014	Suisse	Autres plans	Total 2013
Gains/pertes actuariels issus de:						
changements des hypothèses démographiques	(32)	—	(32)	—	—	—
changements des hypothèses financières	351	13	364	(128)	(8)	(136)
ajustements reposant sur des valeurs empiriques	(30)	0	(30)	(32)	(2)	(34)
Produits de la fortune du plan, hors produits d'intérêts	(159)	—	(159)	(5)	—	(5)
Différences de conversion nettes	—	(3)	(3)	—	0	0
Total des montants portés dans les autres éléments du résultat global	130	10	140	(166)	(10)	(175)

Les valeurs actualisées des engagements de prévoyance des plans à prestations définies (régimes à prestations définies) sont calculées chaque année par des actuaires indépendants, selon la méthode de la

projection de l'unité de crédit, ce qui nécessite l'utilisation d'hypothèses actuarielles, dont les principales sont représentées dans le tableau ci-après.

	2014		2013	
	Suisse	Autres plans	Suisse	Autres plans
Taux d'actualisation	1.30 %	1.86 %–3.00 %	2.50 %	3.25 %–4.00 %
Hausses de salaires futures	2.00 %	2.00 %–3.00 %	2.00 %	2.75 %–3.00 %
Revalorisations de rentes futures	0.00 %	1.50 %–1.75 %	0.00 %	1.75 %–2.00 %
Table de mortalité	BVG GT 2010	Heubeck 2005G/ FFFS 2007:31	BVG GT 2010	Heubeck 2005G/ FFFS 2007:31

La fortune du plan de prévoyance en Suisse est investie comme suit:

en mio. CHF	2014			2013		
	Marché actif	Prix du marché autres	Total 2014	Marché actif	Prix du marché autres	Total 2013
Type de placement						
Liquidités	—	33	33	—	34	34
Actions Suisse	113	—	113	105	—	105
Actions Étranger	300	—	300	299	—	299
Obligations CHF	867	—	867	757	—	757
Obligations autres devises	431	—	431	394	—	394
Immobilier Suisse	—	296	296	—	258	258
Immobilier Étranger	—	—	—	—	—	—
Total de la fortune du plan	1 711	328	2 039	1 555	292	1 847

Hormis la gestion de comptes débiteurs, le règlement des placements interdit les investissements auprès de l'employeur. Les autres plans ne disposent d'aucune fortune.

Pour l'exercice 2015, les cotisations de l'employeur attendues pour le plan de prévoyance suisse devraient atteindre CHF 37 mio.

c. Sensibilités

Le taux d'actualisation, les hypothèses de hausses de salaires et de revalorisations de rentes futures, le taux d'intérêt pour la rémunération de l'avoit de vieillesse mais aussi la variation de la mortalité, constituent les éléments essentiels du calcul de la valeur actualisée des

engagements de prévoyance. En supposant que toutes les autres hypothèses restent stables, les variations d'une des principales hypothèses actuarielles tenues pour raisonnablement possibles à la date de clôture des comptes auraient influé comme suit sur les engagements de prévoyance du plan à prestations définies:

31 décembre 2014	Engagements de prévoyance au titre des prestations définies en Suisse		Engagements de prévoyance au titre des prestations définies, autres pays	
	Hausse	Baisse	Hausse	Baisse
Effets en mio. CHF				
Taux d'actualisation (variation de +/- 0.50 %)	(173)	199	(5)	6
Hausses futures des salaires (variation de +/- 0.50 %)	23	(21)	0	(0)
Revalorisations futures des rentes (variation de +/- 0.25 %)	n/a	n/a	3	(3)
Taux d'intérêt pour la rémunération de l'avoit de vieillesse (variation de +/- 0,50 %)	35	(34)	n/a	n/a
Mortalité future (variation de + 1 an)	67	n/a	2	n/a

31 décembre 2013	Engagements de prévoyance au titre des prestations définies en Suisse		Engagements de prévoyance au titre des prestations définies, autres pays	
	Hausse	Baisse	Hausse	Baisse
Effets en mio. CHF				
Taux d'actualisation (variation de +/- 0.50 %)	(141)	160	(3)	3
Hausses futures des salaires (variation de +/- 0.50 %)	16	(15)	0	(0)
Revalorisations futures des rentes (variation de +/- 0.25 %)	n/a	n/a	1	(1)
Taux d'intérêt pour la rémunération de l'avoit de vieillesse (variation de +/- 0,50 %)	29	(28)	n/a	n/a
Mortalité future (variation de + 1 an)	47	n/a	2	n/a

En pratique, il existe toutefois certaines corrélations entre les différentes hypothèses, ce qui explique que les montants ci-dessus ne constituent qu'une indication de la variation des engagements de pré-

voyance du plan à prestations définies. La même méthode a été utilisée pour le calcul des sensibilités que pour celui des engagements de prévoyance comptabilisés à la date du bilan.

28 Engagements conditionnels en faveur de tiers

en mio. CHF	2014	2013
Cautionnements	104	98
Engagements de garantie	108	111
Autres engagements conditionnels	6	6
Total des engagements conditionnels en faveur de tiers	218	215

Les engagements de cautionnement sont essentiellement des garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles. Les engagements de garantie sont exclusivement des garanties bancaires.

Les autres engagements conditionnels se composent d'une subvention publique accordée à une société du groupe en Australie pour la construction d'une unité de production. Cette subvention est soumise à des conditions précises. Si ces dernières n'étaient pas remplies, alors la société pourrait avoir à rembourser tout ou partie de cette subvention.

29 Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan

en mio. CHF	2014	2013
Contrats de garantie	—	—
Déclarations de patronage	—	—
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	8	9
Procès	1	1
Engagements de traites	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles	9	12
Autres engagements conditionnels	0	4
Total des autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan	18	26

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 pour remédier à des 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 pour garantie inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

30 Actifs grevés de droits de gage

en mio. CHF	2014	2013
Liquidités	3	0
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	1	1
Immobilisations corporelles immobilières	4	4
Total des actifs grevés de droits de gage	8	5

En outre, au cours de l'exercice précédent, un prêt intragroupe a été cédé à RUAG Real Estate SA en échange d'une garantie de CHF 160 mio. afin de couvrir le crédit consortial de RUAG Holding SA.

31 Capital-actions

Le capital-actions se compose de 340 000 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune. Il n'existe pas de capital-actions conditionnel. Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération suisse.

32 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

en mio. CHF	2014	2013
Créances de personnes proches de l'entreprise	16	33
Engagements envers des personnes proches de l'entreprise	(0)	(1)
Acomptes de personnes proches de l'entreprise	(34)	(42)
Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	(0)
Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	(0)

Sur les créances de personnes proches de l'entreprise, CHF 16 mio. (exercice précédent: CHF 33 mio.) concernent le DDPS pendant l'exercice; sur les engagements envers des personnes proches, ce montant s'élève à CHF 0.4 mio. (CHF 0.8 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 538 mio. (CHF 554 mio.) (voir également l'annexe 7, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie ont été effectuées pour le DDPS des prestations de matériel et de services d'une valeur de

sant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

Procès Les procès en cours ou potentiels sont traités par Corporate Legal 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.

Suite au remboursement intégral de toutes les avances fermes au 31 décembre 2014 (date d'échéance), le contrat de crédit a été résilié.

CHF 6 mio. (exercice précédent CHF 3 mio.). Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires réalisé avec des sociétés associées s'est élevé à CHF 1.3 mio. (exercice précédent CHF 0.2 mio.), tandis que le montant des prestations atteignait CHF 2.3 mio. (exercice précédent CHF 0.7 mio.).

33 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2014 s'élève à CHF 823 000 (exercice précédent: CHF 509 000). Le montant total versé au CEO et aux autres membres de la direction du groupe et de la direction élargie pour l'exercice 2014 s'est élevé à CHF 6 075 000 (exercice précédent: CHF 5 705 000).¹

Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2014 atteignait CHF 992 000 (exercice précédent: CHF 935 000).¹

Vue d'ensemble des rémunérations des membres du conseil d'administration, de la direction du groupe et de la direction élargie

en milliers CHF	Total		Rémunération globale maximale ²	
	2014	2013	2014	2013
Salaire de base des administrateurs				
Rémunérations en espèces	823	509	223	116
Total des rémunérations des administrateurs	823	509	223	116
Salaire de base des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse)				
Rémunérations en espèces	3 585	3 267	484	471
Prestations en nature	250	260	26	26
Cotisations de l'employeur à des caisses de pension	391	318	56	42
Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance (direction élargie incluse)				
Rémunérations en espèces	1 580	1 599	364	349
Cotisations de l'employeur à des caisses de pension	269	261	62	48
Autres prestations à long terme	—	—	—	—
Total des rémunérations des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse)	6 075	5 705	992	935
dont rémunérations en espèces	5 165	4 866	848	819
dont prestations en nature	250	260	26	26
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	660	579	118	90
dont autres prestations à long terme	—	—	—	—
Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces	44 %	49 %	75 %	74 %
Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction (direction élargie incluse)	6 898	6 214		
dont prestations à court terme ³	6 238	5 635		
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	660	579		
dont autres prestations à long terme	—	—		

¹ Les montants de rémunération totale ne comprennent pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

² Pour le conseil d'administration, le montant inclut, pour l'exercice sous revue, les indemnités de Konrad Peter, président du conseil d'administration (période du 1.1 au 30.6.2014), ainsi que de Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration (période du 15.5 au 31.12.2014) et, pour l'exercice précédent, celles de Konrad Peter, président du conseil d'administration. Le montant pour la direction du groupe inclut, pour l'exercice sous revue, les indemnités d'Urs Breitmeier, CEO, et, pour l'exercice précédent, celles de Konrad Peter, CEO (période du 1.1 au 31.3.2013) ainsi que celles d'Urs Breitmeier, CEO (période du 1.4 au 31.12.2013).

³ Englobe les postes «Rémunérations en espèces» et «Prestations en nature».

34 Engagements futurs minimaux résultant de transactions de leasing**Leasing financier**

en mio. CHF	2014	2013
Dans un délai de 1 an	1	1
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	1	1
Dans plus de 5 ans	—	0
Total	2	2
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	2	2

Leasing opérationnel

en mio. CHF	2014	2013
Dans un délai de 1 an	19	18
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	66	65
Dans plus de 5 ans	16	12
Total	100	95

Il s'agit d'engagements non comptabilisés à l'actif résultant de contrats de leasing opérationnel (y compris en matière de loyers). Les engagements futurs résultant de leasing sont classés dans Leasing opérationnel et, partant, ne sont pas portés au bilan.

35 Gestion des risques financiers et informations complémentaires sur les instruments financiers

RUAG dispose d'un système de gestion du risque qui opère une distinction entre les risques stratégiques et opérationnels, et se concentre sur les thèmes importants. Les risques sont identifiés, évalués et surveillés pour les différentes divisions à partir d'une évaluation structurée ascendante (du particulier vers le général). Les mesures requises sont prises pour prévenir ou réduire au minimum les différents risques. Au niveau du groupe, la direction surveille et pilote les risques cumulés pertinents pour le groupe.

Les risques identifiés sont évalués et portés sur la carte des risques du groupe en fonction de leur probabilité et de leurs conséquences. Cette carte des risques est examinée périodiquement par le conseil d'administration et par le comité d'audit. La surveillance, le contrôle et le pilotage continus des risques sont des attributions du management, qui est épaulé dans cette tâche par une fonction centrale de gestion du risque au niveau du groupe, responsable de l'organisation de formations ou d'ateliers.

35.1 Financial risk management

RUAG est exposé 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 d'une liquidité suffisante.

Le «financial risk management» est une fonction centrale assumée par le département Group Treasury, lequel tient compte des directives arrêtées par le conseil d'administration. Collaborant étroitement avec les secteurs opérationnels (divisions), Group Treasury identifie et évalue les risques financiers et trouve des moyens d'en préserver l'entreprise.

a. Risque de marché RUAG est exposé à des risques de marché principalement liés à l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt, qui influent sur la valeur des instruments financiers détenus ou sur les produits/charges afférents. 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, dans la mesure où 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 des 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 d'actifs qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possédera. RUAG aliène exclusivement des actifs existants et ne sécurise que des affaires existantes ou des affaires attendues (dans le sens de mesures préventives) en vertu des expériences passées.

Risques liés au cours du change Les comptes consolidés 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 actifs, 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 devises étrangères inscrites au bilan à la clôture de l'exercice

Au 31 décembre 2014 en mio. CHF	EUR	USD	SEK	Autres
Liquidités	67	33	15	8
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	104	59	2	24
Autres actifs financiers	3	7	2	0
Engagements financiers	(3)	(11)	(0)	(8)
Engagements de fournisseurs/Autres engagements	(25)	(15)	(7)	(5)
Autres engagements financiers	—	—	(1)	—
Exposition à la valeur comptable	146	74	10	19
Contrats à terme sur devises	(21)	(35)	32	(7)
Exposition nette	125	39	42	12

Au 31 décembre 2013 en mio. CHF	EUR	USD	SEK	Autres
Liquidités	88	16	15	4
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	110	57	2	8
Autres actifs financiers	3	3	2	0
Engagements financiers	(2)	(2)	(0)	(4)
Engagements de fournisseurs/Autres engagements	(36)	(16)	(6)	(1)
Autres engagements financiers	(0)	—	(2)	—
Exposition à la valeur comptable	164	59	11	7
Contrats à terme sur devises	2	(22)	13	(4)
Exposition nette	165	37	25	3

Analyse de sensibilité Une appréciation (dépréciation) raisonnablement possible de l'euro, du dollar américain ou de la couronne suédoise par rapport au franc suisse au 31 décembre aurait une influence sur l'évaluation des instruments financiers dans une devise étrangère et influencerait sur les fonds propres, ainsi que sur le résultat, à hauteur

des montants ci-après. Aux fins de l'analyse, on suppose que tous les autres facteurs d'influence, en particulier les taux d'intérêt, restent constants. L'influence des opérations de vente ou d'acquisition attendues n'est pas prise en compte.

Effets en mio. CHF	Résultat à la hausse	Résultat à la baisse	Fonds propres à la hausse	Fonds propres à la baisse
au 31 décembre 2014				
EUR (variation du cours de 10 %)	5	(5)	7	(7)
USD (variation du cours de 10 %)	3	(3)	0	(0)
SEK (variation du cours de 10 %)	0	(0)	4	(4)
au 31 décembre 2013				
EUR (variation du cours de 10 %)	9	(9)	7	(7)
USD (variation du cours de 10 %)	3	(3)	0	(0)
SEK (variation du cours de 10 %)	0	(0)	2	(2)

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2014	2013
Contrats de couverture de change auprès des banques, positif	301	227
Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif	(131)	(133)

Valeurs inscrites au bilan

en mio. CHF	2014	2013
Actifs financiers à court terme	10	6
Engagements financiers à court terme	(16)	(2)

Les investissements nets dans des sociétés étrangères du groupe sont des investissements à long terme. Leur valeur de marché évolue en raison des 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 a accordé à certaines sociétés étrangères du groupe des prêts libellés en euros et en dollars australiens, qui ne font l'objet d'aucune couverture. Au 31 décembre 2014, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 179 mio. (exercice précédent: EUR 175 mio.) et à AUD 14 mio. (exercice précédent: AUD 11 mio.). Étant donné que ces prêts possèdent des caractéristiques similaires à des fonds propres car leur remboursement n'est ni prévu, ni vraisemblable à une échéance

prévisible, les gains ou pertes de change afférents sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Les pertes de change cumulées comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au titre de ces prêts s'élevaient en tout à CHF 48 mio. au 31 décembre 2014 (CHF 44 mio.).

Comptabilité de couverture Les contrats à terme sur devises conclus par RUAG servent à couvrir les transactions futures liées aux activités d'exploitation (couverture des chiffres d'affaires futurs et des achats de biens et de services dans les monnaies correspondantes). Ils ont été rattachés à la comptabilité de couverture au sens de la norme IAS 39. Lors de l'exercice précédent figurait en outre parmi les instruments financiers dérivés un swap de taux d'intérêt destiné à couvrir le financement par crédit consorsial et comptabilisé en tant que couverture des flux de trésorerie. Les montants ci-après étaient enregistrés au titre des réserves de couverture dans les fonds propres consolidés (Autres réserves) au 31 décembre.

en mio. CHF	2014	2013
Autres réserves	(4)	4

Au cours de l'exercice, CHF 6 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres charges d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent: CHF 3 mio. comptabilisés dans les autres produits d'exploitation).

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, etc.) utilisées 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-après donne un aperçu de la consommation annuelle en matières premières.

Consommation

en mio. CHF	2014	2013
Aluminium	4	5
Plomb	12	6
Cuivre	23	25
Acier	2	3
Titane	0	0
Zinc	3	2
Autres	0	0
Total	45	42

Risques liés aux variations de taux d'intérêt Vu la volatilité des taux d'intérêt pratiqués sur le marché, RUAG est exposé 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 se composent principalement de prêts auprès d'institutions financières avec taux d'intérêt variables. Afin de couvrir les risques liés aux variations de taux d'intérêt, RUAG a souscrit des swaps de taux d'intérêt correspondant à la durée d'échéance des engagements financiers.

Au 31 décembre 2014, il n'y avait aucun swap de taux d'intérêt.

Engagements financiers soumis à intérêt

Au 31 décembre en mio. CHF	2014	2013
Engagements financiers à court terme	7	47
Engagements financiers à long terme	1	1
Total	8	48
Dont montants soumis à intérêts variables	8	48
Fixés par le swap de taux d'intérêt	—	(41)
Soumis à intérêt variable, net	8	7

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers soumis à intérêts s'élèvent à CHF 2 mio. (CHF 4 mio.).

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2014	2013
Contrats de sécurisation de taux d'intérêt	—	54

Valeurs inscrites au bilan pour swaps de taux d'intérêt

en mio. CHF	2014	2013
Engagements financiers à court terme	—	(1)

b. 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 30 % (exercice précédent: 32 %) 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 6 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2014 (exercice précédent: 13 %). Il n'existe pas d'autre risque de défaillance fortement concentré susceptible de dépasser 5 % des créances provenant des livraisons et des prestations.

La valeur comptable des actifs financiers correspond au risque de crédit maximal et se compose de la manière suivante:

en mio. CHF	2014	2013
Liquidités	202	209
Actifs financiers à court terme	10	6
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	268	262
Actifs financiers à long terme	2	3
Total risque de crédit	482	480

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 minimisés en ce sens que la contrepartie est toujours une banque ou une institution financière 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 les risques de crédit envers des institutions financières soient limités. Le groupe n'attend actuellement pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

c. 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. À l'échelle du groupe, Treasury est responsable de la surveillance des liquidités, du financement et des remboursements. Les directives et les déroulements dans ce domaine sont régulièrement contrôlés par le management. RUAG gère son risque de trésorerie sur une base consolidée, à partir de réflexions relatives à la politique d'affaires et aux aspects fiscaux et financiers, et si nécessaire en mettant à

contribution différentes sources de financement pour garantir une flexibilité raisonnable. La planification glissante des liquidités est établie et actualisée régulièrement sur la base des flux financiers attendus.

La position financière nette constitue un indicateur essentiel pour la surveillance de la liquidité. Le tableau ci-après présente la position financière nette du groupe en fonction des échéances, de la date du bilan à la date d'échéance contractuelle.

Au 31 décembre 2014

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	202	—	—	—	—	202
Actifs financiers à court terme ¹	—	—	—	—	—	—
Actifs financiers à long terme	0	0	0	0	1	2
Engagements financiers à court terme ¹	(7)	—	—	—	—	(7)
Engagements financiers à long terme	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Autres engagements à long terme	—	(1)	—	—	—	(1)
Position financière nette	195	(2)	(0)	0	1	195

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

en mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	De plus de 3 ans	Total
Créances et engagements sur produits financiers dérivés	—	—	—	—	—
Swaps de taux contractés à des fins de couverture	—	—	—	—	—
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture					
Flux sortants	(13)	(3)	(0)	(0)	(16)
Flux entrants	5	4	0	0	10
	(9)	1	0	0	(7)

Au 31 décembre 2013

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	209	—	—	—	—	209
Actifs financiers à court terme ¹	—	—	—	—	—	—
Actifs financiers à long terme	0	0	0	0	2	3
Engagements financiers à court terme ¹	(47)	—	—	—	—	(47)
Engagements financiers à long terme	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Autres engagements à long terme	—	(2)	—	—	—	(2)
Position financière nette	163	(3)	(0)	0	2	162

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

en mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	De plus de 3 ans	Total
Créances et engagements sur produits financiers dérivés	—	—	—	—	—
Swaps de taux contractés à des fins de couverture	(1)	—	—	—	(1)
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture					
Flux sortants	(2)	(0)	(0)	—	(2)
Flux entrants	4	1	1	0	6
	1	1	1	0	3

Accords de compensation globale et conventions similaires

RUAG détient auprès de différentes parties des instruments financiers dérivés à des fins de couverture et d'optimisation des taux d'intérêt. Ces transactions sont généralement régies par un accord-cadre de compensation, qui prévoit une compensation nette dans certaines circonstances. Ces contrats ne peuvent toutefois prétendre être portés au bilan car leur droit à liquidation ne peut se matérialiser que sous réserve de la survenance d'événements futurs.

Au 31 décembre 2014, RUAG avait inscrit au bilan CHF 6.3 mio. d'instruments financiers dérivés (exercice précédent: CHF 2.2 mio.), au titre desquels avaient été conclus des accords de compensation avec des banques. La prise en compte de cet effet entraînerait une diminution des instruments dérivés à l'actif et au passif au 31 décembre 2014 de respectivement CHF 9.6 mio. à CHF 3.3 mio. (exercice précédent: de CHF 5.9 mio. à CHF 3.7 mio.) et CHF 16.5 mio. à CHF 10.2 mio. (exercice précédent: de CHF 3.1 mio. à CHF 0.9 mio.).

35.2 Gestion du 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

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

Actifs financiers dans les actifs courants

en mio. CHF	2014	2013
Liquidités	202	209
Prêts et créances		
Créances sur livraisons et prestations/Autres créances	268	262
Actifs financiers à court terme	—	—
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la juste valeur	10	6
Total des actifs financiers dans les actifs courants	480	477

Actifs financiers dans les actifs non courants

Prêts et créances		
Actifs financiers à long terme	2	3
Total des actifs financiers dans les actifs non courants	2	3

Engagements financiers à court terme

Engagements financiers à court terme	7	47
Engagements de fournisseurs/Autres engagements à court terme	127	126
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	16	3
Total des engagements financiers à court terme	150	176

Engagements financiers à long terme

Engagements financiers à long terme	1	1
Total des engagements financiers à long terme	1	1

actions ou d'aliéner des actifs à des fins de réduction des dettes. RUAG surveille la structure du capital sur la base de la position financière nette et des fonds propres. La position financière nette est appréciée comparativement aux fonds propres. Elle correspond à la somme des liquidités, des actifs financiers à court et à long termes déduction faite de 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 la position financière nette. L'objectif à long terme de RUAG est que l'endettement net reste inférieur à 40 % des fonds propres. Au 31 décembre 2014, la position financière nette (avoirs nets) représentait 22 % des fonds propres (exercice précédent: 17 %).

35.3 Évaluation de la juste valeur (fair value)

En raison de leurs échéances rapprochées, les valeurs comptables des actifs et passifs financiers à court terme correspondent à une évaluation appropriée de leur juste valeur au jour du bilan. Les justes valeurs des actifs et passifs financiers à long terme sont estimées sur la base des paiements futurs, actualisés sur la base d'un taux couramment utilisé sur le marché, ce qui n'a pas donné lieu à des différences sensibles par rapport à la valeur comptable. Les opérations à terme sur devises sont évaluées sur la base des cours à terme des devises concernées à la date du bilan.

Les instruments financiers évalués à la juste valeur correspondent exclusivement à des actifs de niveau 2 au sens des IFRS, évalués à l'aide de modèles s'appuyant principalement sur des données observables directes (prix) ou indirectes (dérivées des prix) ne représentant

36 Événements postérieurs à la date du bilan

RUAG Holding SA, dont le siège se trouve à Berne, a racheté au 7 janvier 2015 la société Glaser Handels AG. Cette société, sise à Winterthur, exerce le commerce d'armes de chasse et de sport, ainsi que la vente de munitions pour ces dernières. Le prix d'achat de la société reprise (à 100 %) après la date du bilan ainsi que les effets de cette acquisition sur les comptes consolidés sont insignifiants.

RUAG Sweden AB, dont le siège se trouve à Göteborg (Suède) a conclu avec la société Patria Aviation OY, sise à Halli (Finlande), une convention de rachat de l'activité d'exploitation et des actifs correspondants de la division Espace de cette dernière. L'entité visée par ce projet de rachat est essentiellement active dans les produits électroniques relatifs à la surveillance et au pilotage de satellites, dans les systèmes d'approvisionnement en électricité et dans les modules électroniques, y compris les systèmes de test correspondants. L'opération devrait se conclure au 31 mars 2015, et ces activités devraient être pleinement consolidées à compter de la date de rachat (prévue le 1^{er} avril 2015). Le prix d'achat de la société et de ses actifs ainsi que les effets de cette acquisition sur les comptes consolidés sont insignifiants.

pas des cours officiels au sens de la catégorie de niveau 1. Les produits financiers dérivés sont détenus par RUAG uniquement à des fins de couverture.

Le 15 janvier 2015, la Banque nationale suisse a annoncé qu'elle abandonnait le cours plancher de CHF 1.20 pour un euro. Suite à cette décision, le franc suisse s'est fortement apprécié face à la monnaie européenne et aux autres devises pertinentes pour RUAG. Les chiffres représentés dans les présents états financiers ne rendent pas compte des fluctuations de change survenues après le 31 décembre 2014. Étant donné que le groupe recourt au franc suisse comme monnaie de référence pour la présentation de ses comptes consolidés, la dépréciation des devises étrangères par rapport à ce dernier a un effet négatif sur le résultat consolidé du groupe, ainsi que sur les différences de conversion cumulées portées dans les fonds propres.

Le cours de change en vigueur à la date de publication des états financiers consolidés exerce une influence négative de l'ordre de 15–20 % par rapport au bénéfice net attendu pour 2015.

Le 25 février 2015, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Aucun autre événement n'a eu lieu entre la clôture du bilan et cette date. En particulier, aucun événement susceptible de donner lieu à un ajustement des valeurs comptables des actifs et passifs du groupe, ou d'être mentionné ici, n'a été porté à la connaissance du groupe. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

37 Sociétés consolidées, sociétés associées et participations minoritaires (état au 31 décembre 2014)

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts de capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding SA ¹	Berne	Suisse	CHF 340 000 000		Entière
Sociétés consolidées					
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec SA	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0 %	Entière
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0 %	Entière
RUAG Environment SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Entière
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Entière
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	55.0 %	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 Defence Deutschland GmbH	Wedel	Allemagne	EUR 260 000	100.0 %	Entière
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 25 000	51.0 %	Entière
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 100 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Entière
Glückauf Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH	Kassel	Allemagne	EUR 25 750	100.0 %	Entière
Herkules Fahrzeuglogistik GmbH	Kassel	Allemagne	EUR 76 694	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
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2 500 000	100.0 %	Entière
Rosebank Engineering PTY Ltd.	Bayswater	Australie	AUD 10 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR 25 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	Royaume-Uni	GBP 15 000	100.0 %	Entière
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	EUR 100 000	100.0 %	Entière
Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles (GAVAP) SAS	Terssac	France	EUR 400 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec France SAS	Paris	France	EUR 1 000 000	100.0 %	Entière
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaisie	MYR 5 000 000	65.0 %	Entière
RUAG Ammotec Austria GmbH	Vienne	Autriche	EUR 298 000	100.0 %	Entière
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR 1 500 000	100.0 %	Entière
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Hongrie	HUF 280 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	États-Unis	USD 6 500 000	100.0 %	Entière
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	États-Unis	USD 1 500	100.0 %	Entière
RUAG Simulation Company LLC	Abou Dhabi	Émirats arabes unis	AED 150 000	49.0 %	Entière
RUAG Space GmbH	Zurich	Suisse	CHF 20 000	100.0 %	³
RUVEX AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	³
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Brésil	BRL 200 000	100.0 %	³
RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda	Rio de Janeiro	Brésil	BRL 10 000	90.0 %	³
RUAG Aerospace USA Inc.	El Segundo, CA	États-Unis	USD 1 000	100.0 %	³

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts de capital	Méthode de consolidation
Sociétés associées²					
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49.0 %	Mise en équivalence
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0 %	Mise en équivalence
Nidwalden Airpark SA	Stans	Suisse	CHF 1 000 000	40.0 %	Mise en équivalence
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0 %	Mise en équivalence
HTS GmbH	Coswig	Allemagne	EUR 26 000	24.6 %	Mise en équivalence
Participations minoritaires					
Visier Medien Holding AG	Zoug	Suisse	CHF 400 000	49.5 %	³
CFS Engineering SA	Lausanne	Suisse	CHF 150 000	40.0 %	³
AIONAV Systems AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	12.0 %	³
InnoCampus SA	Nidau	Suisse	CHF 1 090 000	9.2 %	³
Flughafen Bern AG	Berne	Suisse	CHF 10 150 000	2.0 %	³
Brünig Indoor AG	Lungern	Suisse	CHF 8 500 000	0.3 %	³
Gyttorp AB	Ingelstad	Suède	SEK 356 200	40.0 %	³
Arianespace Participation	Évry	France	EUR 3 922 842	3.5 %	³
Arianespace SA	Évry	France	EUR 372 069	0.0 %	³

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22.

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

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



KPMG SA
Audit
 Hofgut
 CH-3073 Gümligen-Berne

Case postale 112
 CH-3000 Berne 15

Téléphone +41 58 249 76 00
 Téléfax +41 58 249 76 17
 Internet www.kpmg.ch

Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale des actionnaires de

RUAG Holding SA, Bern

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 ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le compte de pertes et profits, l'état de la situation financière, le compte des flux de trésorerie, le tableau des fonds propres et les notes (pages 50 à 97) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2014.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et les 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 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. 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 consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2014 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.

Paragraphe relatif à d'autres points

Les comptes consolidés de RUAG Holding SA pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2013 ont été vérifiés par un autre organe de révision. Celui-ci a délivré, dans son rapport du 21 Février 2014, une opinion d'audit sans modification.



*RUAG Holding SA, Bern
Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale des actionnaires*

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 des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

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

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Bern, 25 Février 2015

Compte de pertes et profits pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre

en mio. CHF	2014	2013
Produits des participations	70	87
Produits des intérêts	13	13
Rendement des titres	—	—
Produits d'allénation de participations	—	—
Produit des prestations de service	4	4
Bénéfices sur devises	—	—
Total des produits	87	104
Charges de participations	—	—
Charges d'intérêts	(1)	(3)
Pertes sur titres	—	—
Charges de personnel	(0)	(0)
Charges administratives	(11)	(6)
Amortissements	—	—
Pertes sur devises	(2)	(0)
Impôts	(1)	(1)
Total des charges	(15)	(11)
Bénéfice de l'exercice	72	93

Bilan avant utilisation du bénéfice, au 31 décembre

en mio. CHF	2014	2013
Liquidités	131	153
Créances		
Tiers	1	0
Sociétés du groupe	45	23
Actifs de régularisation		
Tiers	—	0
Sociétés du groupe	—	—
Actifs courants	177	176
En % du total du bilan	14.4 %	14.4 %
Participations	648	648
Immobilisations financières		
Tiers	—	—
Sociétés du groupe	401	396
Immobilisations corporelles mobilières	—	—
Actifs non courants	1 049	1 043
En % du total du bilan	85.6 %	85.6 %
Actifs	1 226	1 219
Engagements financiers à court terme		
Tiers	6	46
Sociétés du groupe	306	312
Passifs de régularisation		
Tiers	0	0
Sociétés du groupe	3	2
Engagements financiers à long terme		
Tiers	—	—
Sociétés du groupe	—	—
Provisions	—	0
Fonds de tiers	315	360
En % du total du bilan	25.7 %	29.6 %
Capital-actions	340	340
Réserve légale	36	31
Réserve légale issue d'apports de capital	10	10
Réserve volontaire	—	—
Report de bénéfice	454	385
Bénéfice de l'exercice	72	93
Fonds propres	911	859
En % du total du bilan	74.3 %	70.4 %
Passifs	1 226	1 219

1 Engagements conditionnels en faveur de tiers

en mio. CHF	2014	2013
Cautionnements	104	108
Garanties bancaires	35	34
Total des engagements conditionnels	139	142

Les engagements de cautionnement sont essentiellement des garanties d'exécution et d'acompte 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 (division RUAG Défense, Thoune), en faveur de tiers.

2 Actifs grevés de droits de gage

en mio. CHF	2014	2013
Liquidités	—	—
Créances	—	—
Immobilisations financières vis-à-vis de sociétés du groupe	—	160
Immobilisations corporelles mobilières et immobilières	—	—
Participations	—	—
Total des actifs grevés de droits de gage	—	160

Au cours de l'exercice précédent, RUAG Holding SA a cédé à RUAG Real Estate SA une garantie de CHF 160 mio. afin de couvrir le crédit consorsial de RUAG Holding SA.

Suite au remboursement intégral de toutes les avances fermes au 31 décembre 2014 (date d'échéance), le contrat de crédit a été résilié. En conséquence, il n'y avait plus aucun actif grevé de droit de gage à la date du bilan (31 décembre 2014).

3 Présentation des opérations à terme sur devises

en mio. CHF	2014	2013
Volume de contrats bancaires	301	227
Volume de contrats bancaires	(131)	(133)
Volume de contrats sociétés du groupe	126	127
Volume de contrats sociétés du groupe	(296)	(218)
Valeurs de remplacement positives banques	10	6
Valeurs de remplacement négatives banques	(16)	(2)
Valeurs de remplacement positives sociétés du groupe	16	2
Valeurs de remplacement négatives sociétés du groupe	(9)	(6)
Total valeurs de remplacement	(0)	(0)

Le principe de la valeur nette s'applique aux opérations à terme sur devises dans les comptes de RUAG Holding SA en vertu du droit commercial.

4 Participations

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Part au capital en 2014	Part au capital en 2013
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Ammotec SA	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0 %	100.0 %
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	EUR 100 000	100.0 %	100.0 %
Rosebank Engineering PTY Ltd.	Bayswater	Australie	AUD 10 000	100.0 %	100.0 %
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49.0 %	49.0 %
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0 %	45.0 %
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0 %	45.0 %
Flughafen Bern AG	Berne	Suisse	CHF 10 150 000	2.0 %	2.0 %
InnoCampus SA	Nidau	Suisse	CHF 1 090 000	9.2 %	0.0 %

5 Informations sur la procédure d'évaluation 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 pour les différentes divisions à partir d'une évaluation structurée ascendante (du particulier vers le général). Les mesures requises sont définies et prises pour prévenir ou réduire au minimum les différents risques. Au niveau du groupe, la direction surveille et pilote les risques cumulés pertinents pour ce dernier.

Les risques identifiés sont évalués et portés sur la carte des risques du groupe en fonction de leur probabilité et de leurs conséquences. Cette carte des risques est examinée périodiquement par le conseil d'administration et par le comité d'audit. La surveillance, le contrôle et le pilotage continus des risques sont des attributions du management. Le responsable de la gestion du risque assume toutes les missions relatives à la gestion du risque, à la sécurité et à la protection.

6 Transfert d'actifs au 1^{er} janvier 2013

Au 1^{er} janvier 2013, RUAG Holding SA a transféré l'ensemble des activités d'exploitation à la société repreneuse RUAG Corporate Services SA. Cette reprise concernait en particulier ses fonctions de prestations de services et de gestion pour des sociétés de holding et des tiers, et incluait tous les éléments d'actif et de passif, ainsi que les relations contractuelles.

RUAG Corporate Services SA a passé une écriture au crédit de RUAG Holding SA en contrepartie du transfert de patrimoine (actif: CHF 1 310 744.79 et passif: CHF 1 310 743.79). Les activités reprises ne comprennent aucun terrain, valeur mobilière ni actif incorporel. Tous les collaborateurs de RUAG Holding SA ont été repris par RUAG Corporate Services SA au 1^{er} janvier 2013.

La reprise des fonctions de prestations de services et de gestion de RUAG Holding SA s'est effectuée au moyen d'un transfert d'actifs au sens des art. 69 ss LFus. Le contrat de transfert a été signé le 6 mai 2013.

7 Constance dans la représentation des comptes annuels

La présentation des créances et des placements financiers vis-à-vis de sociétés du groupe a été modifiée concernant les échéances. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence.

8 Dispositions transitoires vers les nouvelles lois comptables

Les présents comptes annuels ont été établis à l'aide des dispositions transitoires vers les nouvelles lois comptables, sur la base des dispositions du code suisse des obligations relatives à la comptabilité en

vigueur jusqu'au 31 décembre 2012. RUAG Holding SA appliquera pour la première fois à compter de l'exercice 2015 les dispositions entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2013 (avec un délai de transition jusqu'au 1^{er} janvier 2015).

9 Événements postérieurs à la date du bilan

RUAG Holding SA a racheté avec effet au 7 janvier 2015 la société Glaser Handels AG. Cette société, sise à Winterthur, exerce le commerce d'armes de chasse et de sport, ainsi que la vente de munitions pour ces dernières. Le prix d'achat de la société reprise (à 100 %) après la date du bilan est insignifiant.

Le 25 février 2015, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés ainsi que des comptes annuels de RUAG Holding SA. Le droit d'approuver ces comptes appartient à l'assemblée générale.

Proposition du conseil d'administration relative à l'utilisation du bénéfice au bilan

en mio. CHF	2014	2013
Bénéfice au bilan en début d'exercice	454	385
Bénéfice de l'exercice	72	93
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	525	478

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'utiliser le bénéfice au bilan comme suit

en mio. CHF	2014	2013
Dividendes	21	20
Attribution à la réserve légale	4	5
Report à compte nouveau	501	454



KPMG SA

Audit

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Berne

Case postale 112
CH-3000 Berne 15

Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 17
Internet www.kpmg.ch

Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de

RUAG Holding SA, Bern

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 ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le bilan, le compte de profits et pertes et l'annexe (pages 100 à 103) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2014.

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 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 fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2014 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Paragraphe relatif à d'autres points

Les comptes annuels de RUAG Holding SA pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2013 ont été vérifiés par un autre organe de révision. Celui-ci a délivré, dans son rapport du 21 Février 2014, une opinion d'audit sans modification.



*RUAG Holding SA, Bern
Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale*

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 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.

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Bern, 25 Février 2015

RUAG suit des règles claires.

La conduite et le contrôle reposent sur les directives de Corporate Governance de SIX Swiss Exchange.¹

Conseil d'administration

Les missions du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, à la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, aux statuts et au règlement d'organisation. Le conseil d'administration de RUAG Holding SA se compose actuellement de sept membres, qui n'exercent aucune fonction exécutive. En outre, les administrateurs n'entretiennent aucune relation professionnelle significative avec le groupe. Pour l'exercice sous revue, il faut noter les départs suivants: au 15 mai 2014, après douze ans de service, Konrad Peter, président du conseil d'administration, a passé le relais à Hans-Peter Schwald. Membre du conseil d'administration, Hans Lauri a également quitté ses fonctions après sept années, lors de l'assemblée générale de 2014, au cours de laquelle Markus Hutter, Dr. Remo Lütolf et Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener ont été nouvellement élus au conseil d'administration. La liste à la page 108 indique le nom, l'année de naissance, la fonction, la date d'entrée et la durée de mandat restante de chaque membre du conseil d'administration.

Élection et durée du mandat

Les administrateurs de RUAG Holding SA sont élus par l'assemblée générale. En vertu des statuts, le conseil d'administration doit comporter au moins trois membres. Sa composition est internationale mais la majeure partie des administrateurs doivent être de nationalité helvétique et domiciliés en Suisse. Les membres du conseil d'administration sont élus individuellement une fois par an. Ils sont rééligibles. RUAG ne leur impose aucune limite d'âge pour exercer leur fonction.



Dr. Remo Lütolf, vice-président



Markus Hutter, membre

¹ Les données s'entendent, sauf mention contraire, au 31 décembre 2014.



Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration



Egon W. Behle, membre



Paul Häring, membre



Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, membre



Jürg Oleas, membre

Conseil d'administration¹

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Élu(e) jusqu'à l'AG
Hans-Peter Schwald	1959	Président à compter du 15.5.2014, auparavant vice-président, non exécutif	2002	2015
Dr. Remo Lütolf	1956	Vice-président, non exécutif	2014	2015
Egon W. Behle	1955	Membre, non exécutif	2011	2015
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2015
Markus Hutter	1957	Membre, non exécutif	2014	2015
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener	1973	Membre, non exécutif	2014	2015
Jürg Oleas	1957	Membre, non exécutif	2011	2015

¹ <http://www.ruag.com/group/management/board-of-directors>

Organisation interne et missions

Le conseil d'administration exerce au plus haut degré la responsabilité de la stratégie commerciale et assure la haute direction du groupe. La plus haute compétence décisionnelle lui revient – sous réserve des compétences de l'assemblée générale.

Les missions principales du conseil d'administration, telles qu'elles ressortent du Code suisse des obligations et des statuts de RUAG Holding SA, sont les suivantes:

- l'orientation et la conduite stratégiques du groupe, dans le respect de la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral suisse,
- les modalités de comptabilité, de contrôle financier et de planification financière,
- la nomination et la révocation du CEO, des autres membres de la direction du groupe ainsi que d'autres cadres dirigeants,
- la haute surveillance de l'activité,
- l'élaboration du rapport annuel, ainsi que la préparation de l'assemblée générale et l'exécution de ses décisions.

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Ce dernier est assisté dans la préparation et la mise en œuvre de ses décisions par trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En outre, le conseil d'administration peut faire appel à un comité consultatif (Advisory Board), établi en 2014. En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique de deux jours pendant l'été 2014 ainsi que par téléphone, en fonction des besoins. 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. Avant les séances, les membres reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

Le conseil d'administration veille à entretenir le dialogue avec les cadres exécutifs de l'entreprise et se rend régulièrement sur un ou plusieurs sites de RUAG.

Comités

Le conseil d'administration a constitué un comité d'audit, un comité de nomination et de rémunération et un comité de stratégie, dont il a également nommé les présidents. Les comités se réunissent régulièrement et préparent des dossiers destinés à l'ensemble du conseil d'administration, soumettent des propositions en conséquence et, si nécessaire, exécutent les décisions du conseil d'administration. Les points à l'ordre du jour des séances des comités sont fixés par leurs présidents respectifs. Avant chaque réunion, les membres des comités reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

Comité d'audit (Audit Committee)

Le comité d'audit se compose de trois membres du conseil d'administration: Paul Häring (président), Hans-Peter Schwald et Jürg Oleas. Ces membres sont dotés d'une grande expérience des questions financières et comptables. Le comité d'audit se réunit régulièrement, et sur convocation du président aussi souvent que l'exigent les affaires de l'entreprise. Le CEO, le CFO, le responsable d'Internal Audit, le General Counsel et des représentants de l'organe de révision participent généralement aussi aux séances du comité.

Le comité d'audit a pour mission principale de garantir l'existence d'un système global et efficace de contrôle de RUAG Holding SA et du groupe. Pour ce faire, il doit notamment:

- évaluer les processus dans les domaines du risque et du contrôle (système de contrôle interne),
- superviser l'élaboration des rapports financiers,
- évaluer la révision interne et externe,
- fixer et approuver les grands axes du processus de révision,
- valider le rapport de révision ainsi que les recommandations éventuelles de l'organe de révision avant la soumission des comptes annuels (comptes individuels et comptes consolidés) à l'approbation de l'ensemble du conseil d'administration,
- proposer à l'ensemble du conseil d'administration un organe de révision externe à soumettre au vote de l'assemblée générale; évaluer les prestations, les tarifs et l'indépendance de l'organe de révision externe et vérifier la compatibilité de la mission de révision avec d'éventuels mandats de conseil.

RUAG met un point d'honneur à exercer son activité dans le respect des principes éthiques, du droit en vigueur et de manière socialement responsable.

Le comité d'audit administre, supervise et fixe les missions d'Internal Audit. Il rend compte périodiquement de ses activités à l'ensemble du conseil d'administration, qu'il informe sans délai de toutes les affaires importantes.

Comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee, NCC)

Le comité de nomination et de rémunération se compose de quatre membres du conseil d'administration: Markus Hutter (président), Hans-Peter Schwald, Dr. Remo Lütolf et Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener. Le comité se réunit régulièrement, et sur convocation de son président aussi souvent que la situation l'exige. En règle générale, le CEO et le Chief Human Resource Officer assistent également aux séances.

Le comité a pour mission principale de proposer à l'ensemble du conseil d'administration les principes de base de la politique de ressources humaines et de planification des effectifs, ainsi que des propositions relatives à la nomination et à la rémunération des membres de la direction du groupe. Cette mission inclut en outre la préparation des décisions à prendre par l'ensemble du conseil d'administration en matière d'évolution de la carrière des cadres (Management Development), de politique et de système de rémunération, de convention d'objectifs, mais aussi concernant l'institution de prévoyance et les partenaires sociaux.

Enfin, le NCC soumet des propositions relatives à l'indemnisation des membres du conseil d'administration, dans le cadre des directives applicables de la Confédération.

Comité de stratégie (Strategy Committee)

Le comité de stratégie a été créé en 2013. Il se compose de trois membres du conseil d'administration: Jürg Oleas (président), Hans-Peter Schwald et Egon Behle. Le comité de stratégie a trois séances prévues selon le processus de planification de la stratégie et du budget.

Le comité de stratégie soutient le conseil d'administration dans ses tâches stratégiques. Il s'agit en particulier de la préparation de l'atelier Stratégie du conseil d'administration et du traitement de questions importantes avec le propriétaire (p. ex. stratégie de propriétaire du Conseil fédéral). Le comité de stratégie prépare les décisions qui seront prises en plénum sur la stratégie de RUAG, sur la planification budgétaire et pluriannuelle, ainsi que sur des thèmes centraux avec le propriétaire. En règle générale, le CEO et le CFO assistent également aux séances.

Comité consultatif (Advisory Board)

Établi en 2014 par le conseil d'administration, le comité consultatif aide le conseil d'administration et la direction du groupe à mieux évaluer, préparer, mettre en œuvre et communiquer leurs décisions. Dépouvu de statut d'organe, le comité consultatif n'exerce aucune fonction de conduite opérationnelle ou de surveillance. Il se compose des trois membres suivants: Philip W. Erzinger, Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers

Même si RUAG respecte strictement toutes les lois, ses activités ne sont pas toujours acceptées, en fonction de l'orientation politique et sociale. D'une part, RUAG doit être compétitif sur les marchés mondiaux. D'autre part, les pouvoirs publics et la population suisses veulent une pratique commerciale répondant à leurs attentes, qui ne concordent pas toujours. À cet égard, le comité consultatif doit contribuer à ce que les plus hautes instances dirigeantes de RUAG puissent examiner et améliorer les processus et comportements existants, mais aussi mieux évaluer les conséquences des décisions à prendre.

Instruments d'information et de contrôle

Le Management Information System (MIS) de RUAG se décompose comme suit: les comptes individuels des différentes filiales ou divisions (bilan, compte de pertes et profits et tableau de financement) sont établis chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre et chaque année. Ces chiffres sont ensuite consolidés par division ainsi qu'au niveau du groupe, et comparés au budget. La probabilité de respect du budget, qui correspond à la première année d'une planification glissante sur cinq ans, est revue mensuellement sur la base de prévisions. Chaque mois, le CEO rend compte par écrit au conseil d'administration de l'état d'avancement des objectifs budgétaires.

Comité de conformité (Compliance Board)

En 2014 également, RUAG a développé et renforcé son organisation et ses processus relatifs à la conformité. Lors de l'exercice sous revue, il a créé un comité de conformité qui a pour mission de faire respecter l'interdiction de corruption, de faire fonctionner la plate-forme d'alerte (cf. ci-après), de mettre en application le respect des directives d'exportation pour les applications militaires, ou encore de faire respecter les interdictions d'entente illicite sur les prix et sur les marchés (lois antitrust et sur la concurrence) et les interdictions de blanchiment d'argent. Le comité de conformité se compose du General Counsel (président), du Vice President Risk Management (vice-président pour la gestion du risque), du Chief Communication Officer (responsable de la communication), du Vice President Legal (vice-président du service juridique) et d'un représentant de chaque division. Il se réunit au moins deux fois par an. Les prises de position et décisions sur les affaires courantes incombent à un comité composé du General Counsel (président) et du Vice President Risk Management.

Plate-forme d'alerte

Vers la fin de l'année 2014, RUAG s'est doté d'un point de contact indépendant auprès duquel les collaborateurs et des tiers peuvent signaler des anomalies éventuelles au sein de RUAG, le cas échéant sous couvert de l'anonymat. En introduisant cette plate-forme d'alerte basée web, RUAG a encore renforcé ses efforts en matière de conformité. L'outil, exploité par une société suisse externe, doit servir de système d'avertissement précoce permettant d'éviter, de mettre au jour et d'éliminer les irrégularités éventuelles. Les messages reçus sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes désignés à cette fin issus des domaines spécialisés suivants: Service juridique, Ressources humaines ou Gestion des risques.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

Un code de conduite pour les partenaires commerciaux a été introduit en 2014. Depuis sa création, RUAG met un point d'honneur à exercer son activité dans le respect des principes éthiques, du droit en vigueur

et de manière socialement responsable. RUAG exige également un comportement irréprochable en tous points de la part de ses clients, fournisseurs, prestataires de services et de leurs chaînes d'approvisionnement.

Révision des directives anti-corruption

En remaniant les directives anti-corruption qui font partie intégrante de chacun de ses contrats de travail, RUAG a réaffirmé en 2014 sa volonté d'être un concurrent loyal qui renonce à tout avantage injustifié obtenu au moyen d'une rétribution financière ou autre auprès de tiers. De même, RUAG n'accepte aucune faveur financière ou autre si un avantage injustifié est escompté ou délivré en contrepartie.

Direction du groupe

Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le CEO. Depuis le 1^{er} avril 2013, le CEO Urs Breitmeier conduit les affaires courantes. Tout au long de l'exercice 2014, il a assuré avec la direction du groupe la responsabilité de la conduite générale du groupe et de toutes les affaires non dévolues à un autre organe de la société en vertu de la loi, des statuts et du règlement d'organisation. Les missions et attributions de la direction du groupe et du CEO sont détaillées dans le règlement d'organisation, de même que dans le descriptif de la fonction de CEO.

Les membres de la direction du groupe sont subordonnés au CEO.

La direction du groupe se compose du Chief Executive Officer (CEO), des responsables des divisions opérationnelles, du Chief Financial Officer (CFO) et du Chief Human Resource Officer (CHRO). La direction élargie du groupe comprend en plus le General Counsel, le Chief Communication Officer (CCO) et le Chief Information Officer (CIO).

Direction du groupe au 1^{er} janvier 2015

Nom ¹	Année de naiss.	Fonction	Entrée
Urs Breitmeier	1963	CEO du groupe RUAG	2006
Phillipp M. Berner	1966	Membre, RUAG Aviation	2010
Dr. Peter Guggenbach	1962	Membre, RUAG Space	2009
Cyril Kubelka	1963	Membre, RUAG Ammotec	2004
Dr. Alexander Toussaint	1967	Membre, RUAG Aerostructures ²	2015
Dr. Markus A. Zoller	1968	Membre, RUAG Defence	2013
Urs Kiener	1965	Membre, Corporate Finance & Controlling ²	2002
Dr. Christian Ferber	1965	Membre, Corporate Human Resources	2012

Membres de la direction élargie du groupe au 1^{er} janvier 2015

Dr. Patrick Grawehr	1964	Membre de la direction élargie du groupe, General Counsel ³	2014
Rita Baldegger	1965	Membre de la direction élargie du groupe, Corporate Communication	2014
Andreas Fitze	1968	Membre de la direction élargie du groupe, Corporate IT	2013

¹ <http://www.ruag.com/group/management/executive-board>

² Urs Kiener, CFO de RUAG, a dirigé la division Aerostructures par intérim depuis juin 2013. Au 1^{er} janvier 2015, Dr. Alexander Toussaint a repris la direction de la division.

³ Jusqu'au 31 octobre 2014, Thomas Kopp a été membre de la direction du groupe et General Counsel. À partir du 1^{er} novembre 2014, Dr. Patrick Grawehr a repris cette fonction.

CEO

Le CEO dirige le groupe. Il soumet pour validation, à l'ensemble du conseil d'administration, la stratégie de RUAG, ses objectifs à moyen et long termes ainsi que les lignes directrices de la conduite du groupe.

Sur proposition du CEO, le conseil d'administration se prononce sur la planification de l'activité sur cinq ans, sur le budget annuel, sur les différents projets, sur les comptes des divisions et du groupe, ainsi que sur les questions de ressources humaines au niveau de la direction du groupe.

Le CEO rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'évolution de l'activité, des événements attendus concernant

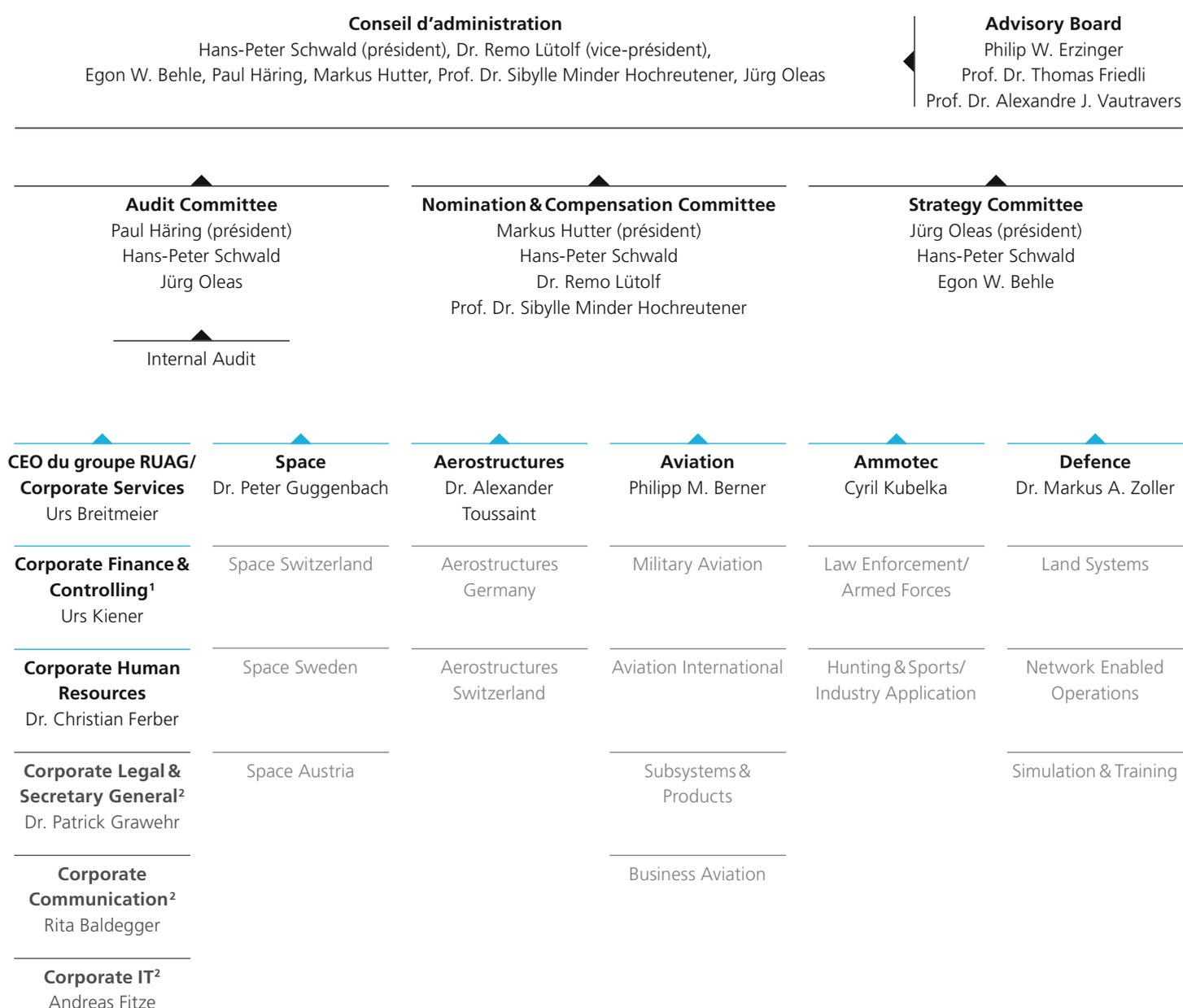
les affaires et des risques, ainsi que des modifications concernant le niveau hiérarchique suivant. Les membres du conseil d'administration peuvent demander et vérifier d'autres informations relatives à la conduite de l'activité, dans le cadre de la loi, des statuts et du règlement d'organisation.

Le CEO examine régulièrement la nécessité de modifier les statuts, les règlements édictés par le conseil d'administration ou d'autres dispositions, et propose les ajustements correspondants.

Membres de la direction du groupe

Le nom, l'âge, la fonction et la date d'arrivée des membres de la direction du groupe sont indiqués page 110 du présent rapport.

Structure de conduite de RUAG au 1^{er} janvier 2015



■ Direction du groupe

¹ y c. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement.

² Direction élargie

Contrats de management

Ni RUAG Holding SA, ni les sociétés du groupe n'ont conclu de contrat de management avec des tiers.

Indemnités, participations et prêts

Rapport d'indemnisation

Les dispositions ci-après suivent les directives de SIX Swiss Exchange applicables à la politique d'indemnisation et à la rémunération versée aux membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, et tiennent compte de l'obligation de transparence requise par le Code des obligations (articles 663b^{bis} et 663c CO). Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations susmentionnées sont présentées et commentées à l'annexe 33 du rapport financier de RUAG, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Politique d'indemnisation

Selon la politique de ressources humaines de RUAG, la rémunération des collaborateurs dépend avant tout des performances individuelles de ces derniers et de la réussite de la société. Cette politique vise à instituer des systèmes de rémunération simples, clairement structurés, transparents pour les salariés, et qui permettent d'assurer une rétribution équitable. RUAG aligne les rémunérations de ses collaborateurs sur les salaires du marché des secteurs correspondants, et les passe régulièrement en revue. La rémunération individuelle est calculée en fonction des exigences du poste, des compétences et des performances du collaborateur, ainsi que de la réussite économique de la société. Lorsque cela est possible, RUAG applique des systèmes de rémunération indexés sur la réussite et sur les performances, qui comportent une part de rémunération variable en fonction des résultats atteints. Les mêmes principes président à l'élaboration de la politique d'indemnisation des membres de la direction du groupe, déterminée par le conseil d'administration sur proposition du NCC. En outre, RUAG publie un rapport annuel sur le respect de l'ordonnance sur les salaires des cadres à l'attention du DDPS, du Conseil fédéral et de la Délégation des finances des Chambres fédérales.

Conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration perçoivent pour leur travail une rémunération dont le montant est fixé chaque année par l'assemblée générale dans le cadre des prescriptions applicables de la Confédération. La rémunération des administrateurs est déterminée en fonction de leurs responsabilités respectives, de la complexité de leur mission, des exigences techniques et personnelles qui leur sont imposées ainsi que de l'investissement en temps moyen attendu de leur part.

L'indemnisation des administrateurs comprend:

- un salaire de base fixe,
- d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une part sous forme de salaire de base fixe. Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales supportées par RUAG Holding SA ainsi que les remboursements des frais et les défraiements forfaitaires.

Aucune indemnité n'a été versée à d'anciens administrateurs.

Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 33 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Direction du groupe

La composition et le montant de la rémunération sont fixés en fonction des pratiques du secteur et du marché du travail, et font l'objet de révisions régulières. Entrent également en ligne de compte des informations disponibles sur des entreprises de taille comparable exerçant dans le secteur industriel suisse et, le cas échéant, des résultats d'enquêtes ou d'études réalisées par des tiers. La part de la rémunération des membres de la direction liée à la performance dépend de l'atteinte de leurs objectifs individuels, ainsi que de la réussite économique de l'entreprise. L'indemnisation se décompose comme suit:

- un salaire de base fixe,
- une composante dépendant de la performance,
- les cotisations de l'employeur aux caisses de pension,
- des prestations en nature.

Le salaire de base fixe dépend avant tout de la mission, de la responsabilité, de la qualification et de l'expérience du dirigeant concerné, ainsi que du contexte de marché. La composante dépendant de la performance comprend un plan Short Term Incentive (STI) sur un an et un plan Long Term Incentive (LTI) qui s'étend sur trois ans (d'abord de 2013 à 2015, puis sur les prochaines périodes trisannuelles). Les objectifs sont fixés en fonction du degré de réalisation des objectifs individuels et de la réussite économique de l'entreprise. En début d'année, dans le cadre de la convention d'objectifs, le conseil d'administration et le CEO fixent des objectifs mesurables pour les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est évaluée après la clôture de l'exercice.

Plan Short Term Incentive (STI) La réussite économique du groupe dans son ensemble et de ses différentes divisions est évaluée en fonction de cinq critères financiers:

- le chiffre d'affaires net,
- le résultat d'exploitation (EBIT),
- les actifs d'exploitation nets,
- le rendement des actifs d'exploitation nets (RONOA),
- le cash-flow disponible.

Les objectifs sont fixés pour une année et pondérés en fonction des priorités stratégiques. Pour chacun des cinq critères ci-dessus sont fixés un seuil minimum et un plafond maximum; si le seuil correspondant à un critère donné n'est pas atteint, alors la part correspondante liée à la performance est supprimée. En revanche, le dépassement d'un plafond n'entraîne aucune augmentation supplémentaire de la composante dépendant de la performance. L'atteinte des objectifs est pondérée comme suit pour les membres de la direction du groupe: 20 % pour les objectifs individuels et 80 % pour les objectifs économiques. Les objectifs économiques des CEO des divisions sont définis pour chaque division individuellement. Dans le cas du CEO et des responsables des Service Units, ce sont les objectifs économiques du groupe qui servent de référence. Pour les membres de la

direction élargie, l'atteinte des objectifs est pondérée de la manière suivante: 30 % pour les objectifs personnels et 70 % pour les objectifs économiques.

Plan Long Term Incentive (LTI) Introduite au cours de l'exercice 2013, cette composante de la rémunération vise à aligner les performances des hauts dirigeants sur la réussite à long terme de RUAG (cf. à cet effet également l'ordonnance sur les salaires des cadres du Conseil fédéral). Le plan LTI s'adresse exclusivement aux membres de la direction du groupe et de la direction élargie du groupe. Pour ce plan, le bénéfice net cumulé du groupe sur les trois années à venir sert d'objectif, défini avec un seuil, une valeur cible et un plafond. Un premier versement sera effectué en avril 2016. Un versement n'est possible que s'il existe une relation de travail entre le participant et RUAG à la fin de la période du plan. Avec l'introduction du plan LTI, le plan STI (Short Term Incentive) est réduit et ce, pour la première fois, à compter de l'exercice 2015. Au total, la rémunération globale des participants au plan LTI est susceptible d'augmenter dans une proportion allant jusqu'à 10 % si les objectifs sont entièrement atteints.

Chaque année, lors de l'adoption de la planification d'entreprise, le conseil d'administration détermine la valeur cible de la mesure de performance pour une période de trois ans. Par ailleurs, il fixe le seuil et le plafond et décide, pour chaque participant, du montant du versement si la valeur cible est atteinte. Si le seuil n'est pas atteint, aucun versement n'est effectué. Si le plafond est dépassé, le participant reçoit au maximum 150 % du montant du versement. Le versement aura lieu après l'audit des comptes annuels de l'exercice précédent. Pour le plan LTI, la limite annuelle en tant que dépense est fixée à un tiers de la valeur cible, en fonction de l'évolution de la valeur cible, et sera adaptée les deux années suivantes, si besoin est.

Le montant de la composante dépendant de la performance varie globalement selon le degré de la réalisation des objectifs des plans STI et LTI. En 2014, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction et de la direction élargie du groupe était comprise entre 14 % (exercice précédent: 27 %) et 75 % (exercice précédent: 74 %) des rémunérations annuelles en espèces.

Les autres prestations englobent les cotisations de l'employeur pour la prévoyance professionnelle obligatoire et surobligatoire. Concernant les défraiements, le règlement applicable aux membres de la direction est le même que pour tous les autres collaborateurs du groupe. En outre, un règlement complémentaire s'applique aux membres de la direction du groupe, ainsi qu'à tous les membres des comités de direction en Suisse, concernant les indemnités forfaitaires liées aux frais de représentation et menues dépenses. Les deux règlements reçoivent l'approbation des autorités fiscales cantonales compétentes. Un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres de la direction du groupe. Aucune indemnité notable n'a été versée à d'anciens membres de la direction du groupe. Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 33 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Dans la stratégie de propriétaire, le Conseil fédéral fixe les objectifs stratégiques de sa participation dans RUAG.

Autres rémunérations

Indemnités de départ: les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe ne peuvent prétendre à aucune indemnité de départ contractuelle. Aucune indemnité de départ n'a été versée au cours de l'exercice 2014 à des personnes ayant quitté leurs fonctions durant l'exercice ou précédemment.

Actions et options: aucune action et/ou option n'a été attribuée aux administrateurs ni aux membres du conseil d'administration.

Honoraires supplémentaires: les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu au cours de l'exercice 2014 aucun honoraire ou autre rémunération notable au titre de prestations de services supplémentaires à RUAG Holding SA ou à l'une des sociétés du groupe. Outre son activité habituelle de CFO, Urs Kiener a été indemnisé pour la direction par intérim de la division Aerostructures, dans le cadre de la rémunération la plus élevée des deux.

RUAG et les sociétés du groupe n'ont accordé aucun prêt, garantie, avance ou crédit aux membres de la direction du groupe ou du conseil d'administration, ni à leurs proches, et n'ont pas non plus renoncé à des créances à leur égard.

Structure du capital

Le capital-actions 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 2014, 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.

Modifications du capital

Aucune modification du capital n'a été décidée au cours des trois derniers exercices.

Actions, registre des actions

Chaque action nominative donne droit à une voix aux assemblées générales de RUAG Holding SA. Le droit de vote ne peut être exercé que si l'actionnaire est inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote dans le registre des actions de RUAG Holding SA. Les actions nominatives donnent droit aux dividendes sans restriction.

Au lieu d'actions, la société peut émettre des certificats, tout comme elle peut renoncer à émettre les unes ou les autres. 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 helvétique et détient 100 % des actions et, partant, tous les droits de vote de RUAG Holding SA. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) veille à préserver les intérêts d'actionnaire de la Confédération.

Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

Dans la stratégie de propriétaire, le Conseil fédéral fixe les buts stratégiques de sa participation dans RUAG Holding SA, notamment les points forts stratégiques, les objectifs financiers et de ressources humaines, les coopérations et participations, ainsi que l'établissement de rapports à son intention.

La stratégie de propriétaire actuelle du Conseil fédéral pour la période de 2011 à 2014 est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2011. Elle fixe un cadre transparent et contraignant permettant à RUAG Holding SA et aux sociétés du groupe d'accomplir leur mission dans les meilleures conditions économiques et en tenant compte des intérêts supérieurs. La stratégie de propriétaire 2015-2018 est en cours d'élaboration. Elle devrait être adoptée par le Conseil fédéral au 1^{er} semestre 2015, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2015. La stratégie de propriétaire est inscrite dans les statuts de RUAG Holding SA.

Participations croisées

Le groupe ne détient aucune participation croisée au capital ou aux droits de vote d'autres sociétés.

Droits de participation des actionnaires

Droit de vote

Chaque action nominative donne droit à une voix aux assemblées générales de RUAG Holding SA. Un actionnaire ne peut se faire représenter que par un autre actionnaire muni d'une procuration écrite.

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,
- création d'actions à droit de vote privilégié,
- restriction de la cessibilité des actions nominatives,
- augmentation autorisée ou conditionnelle du capital,
- augmentation du capital à partir des fonds propres, contre des apports en nature ou à des fins de 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.

Convocation de l'assemblée générale

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour suivent les dispositions légales et statutaires.

Changement de contrôle et mesures de défense

Obligation de présenter une offre

Il n'existe aucune disposition statutaire concernant la suppression de l'obligation de faire une offre d'achat («opting-out») ou le relèvement du seuil à partir duquel une telle offre devient obligatoire («opting-up») tels que prévus par la Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (art. 22 LBVM).

Clauses relatives au changement de contrôle

La cession à des tiers de la majorité du capital ou des droits de vote de RUAG Holding SA détenus par la Confédération est soumise à l'approbation de l'Assemblée fédérale (arrêté fédéral simple, non soumis à 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 relative à un changement de contrôle de RUAG Holding SA.

Prévoyance professionnelle

Au 31 décembre 2014, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 103 % (exercice précédent 102 %), ce qui a permis de maintenir à un niveau constant la situation financière malgré la faiblesse des taux d'intérêt sur les marchés financiers et l'abaissement du taux d'intérêt technique à 1.5 %.

Organe de révision

Durée du mandat du réviseur en chef

KPMG SA, Berne, a été élu organe de révision de RUAG lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014. Pour l'exercice 2013, PricewaterhouseCoopers SA, Berne, était l'organe de révision jusqu'à l'assemblée générale du 15 mai 2014.

Le réviseur en chef Herbert Bussmann est responsable du mandat de révision depuis l'assemblée générale qui s'est tenue en mai 2014.

Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2014, KPMG a facturé au groupe CHF 0.9 mio. (exercice précédent: PricewaterhouseCoopers, CHF 1.0 mio.) pour des prestations de services concernant la vérification des comptes annuels de RUAG Holding SA et des sociétés du groupe, ainsi que des comptes consolidés de RUAG.

En outre, KPMG a facturé à RUAG sur ce même exercice CHF 0.1 mio. (exercice précédent: PricewaterhouseCoopers, CHF 0.7 mio.) pour des services annexes à la vérification, des conseils fiscaux et des contrôles préalables.

Honoraires de KPMG (exercice précédent: PricewaterhouseCoopers)

En milliers CHF	2014	2013
Honoraires d'audit	901	999
Conseil fiscal	44	217
Conseil DD	7	61
Conseil divers	68	396
Total	1 020	1 673

Instruments de surveillance et de contrôle

Le comité d'audit du conseil d'administration passe en revue chaque année les prestations, les honoraires et l'indépendance de l'organe de révision et propose au conseil d'administration la candidature d'un réviseur externe à soumettre au vote de l'assemblée générale. Le 15 mai 2014, la proposition de l'assemblée générale de passer de PricewaterhouseCoopers à KPMG a été approuvée par l'actionnaire. PricewaterhouseCoopers était l'organe de révision de RUAG depuis 1999. Le comité d'audit vérifie en outre chaque année la portée de la révision externe, les plans de révision et les étapes correspondantes, et s'entretient toujours des conclusions de la révision avec les réviseurs externes.

Politique d'information

Le groupe applique une politique d'information ouverte à l'égard du public et des marchés financiers. Les chiffres publiés présentent un niveau de transparence supérieur à ce qu'exigent les dispositions légales.

Agenda

Clôture des comptes annuels	31. 12. 2014
Conférence de presse pour la présentation du bilan	19. 03. 2015
Assemblée générale	23. 04. 2015

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2014 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

