

# Rapport de gestion 2012.

La mise en œuvre rigoureuse de la stratégie du groupe garantit la réussite et offre de nouvelles opportunités de marché.



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

# Une réussite reposant sur une stratégie claire.

En 2012, RUAG a réussi à s'imposer dans un contexte de marché difficile et a enregistré une croissance modérée.

## Marche des affaires et chiffres clés

La stratégie de groupe de RUAG, centrée sur les activités clés de l'aérospatiale et des techniques de sécurité et de défense, fait ses preuves. Grâce à des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi qu'à la conquête de marchés de croissance internationaux, RUAG peut consolider sa position dans un secteur compétitif et remplir efficacement son mandat de base: l'équipement et la maintenance des systèmes techniques de l'armée suisse.

En 2012, RUAG a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 1741 mio. (exercice précédent CHF 1714 mio.). L'EBIT, le résultat avant intérêts et impôts, a pu être augmenté de 3.7% pour atteindre CHF 114 mio. (CHF 110 mio.) tandis que la marge sur EBIT est restée inchangée à 6.4%. Le cash-flow sur résultat d'exploitation s'est élevé à CHF 130 mio. (CHF 127 mio.). Au total, RUAG affiche un bénéfice net de CHF 81 mio. (CHF 97 mio.). Le bénéfice a été réduit car une correction de valeur à hauteur de CHF 12 mio. a été effectuée sur les immobilisations corporelles des activités du site d'Altdorf.

La répartition du chiffre d'affaires était équilibrée avec une part de 50% (48%) pour le secteur civil et de 50% (52%) pour le secteur

militaire. En 2012, RUAG a une nouvelle fois réalisé plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger, soit 56% (53%). La combinaison des activités civiles et militaires ainsi que l'expansion sur certains marchés étrangers sont des facteurs de réussite essentiels.

D'année en année, RUAG s'impose en tant qu'entreprise compétitive à l'échelle internationale, ce qui lui confère une grande crédibilité vis-à-vis de ses partenaires et clients. Le groupe étend et renforce activement ses relations par des contrats à long terme et, partant, gagne encore en efficacité dans l'intérêt des clients.

Les dépenses totales en recherche et développement se sont élevées à CHF 134 mio. (CHF 140 mio.), soit près de 8% du chiffre d'affaires. Les dépenses se répartissent entre les secteurs de croissance centraux pour RUAG, à savoir les segments Aerospace avec CHF 88 mio. (CHF 97 mio.) et Défense avec CHF 46 mio. (CHF 43 mio.).

Avec 7739 collaborateurs, l'effectif au 31 décembre 2012 est resté stable par rapport à celui de l'exercice précédent (7739).

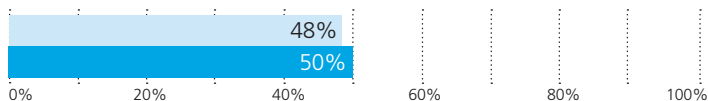
## Aperçu des chiffres clés

en Mio. CHF	2012	2011	Variation en %
Chiffre d'affaires net	1 741	1 714	1.6%
EBITDA	192	190	1.4%
EBIT	114	110	3.7%
Bénéfice net	81	97	-16.9%
Cash-flow sur résultat d'exploitation	130	127	1.9%
Cash-flow disponible	150	81	85.1%
Entrées de commandes	1 612	1 720	-6.3%
Commandes en portefeuille	1 310	1 480	-11.5%
Dépenses en recherche et développement	134	140	-4.1%
Effectif du personnel au 31 décembre	7 739	7 739	0.0%

Chiffre d'affaires net par secteur d'application

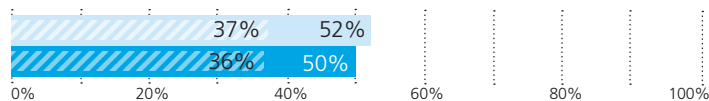
Civil

50%



Militaire

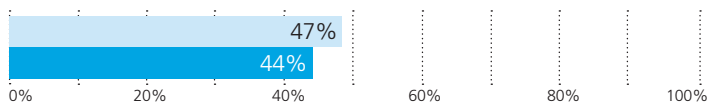
50%



Chiffre d'affaires net par marché

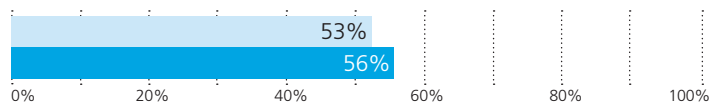
Suisse

44%



Étranger

56%



DDPS 2011 2012

Gains d'efficacité pour l'armée suisse

Avec une part de 36% du chiffre d'affaires, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) est le principal client individuel de RUAG, des contrats quinquennaux ayant été conclus en 2012 à un prix fixe pour une grande partie des prestations. RUAG a ainsi la possibilité de réaliser de nouveaux gains d'efficacité tout en maintenant une qualité élevée. Pour l'armée suisse, cela représente des économies de CHF 100 mio. sur la durée totale des contrats.

En tant que partenaire technologique de l'armée suisse, RUAG est responsable de la maintenance et de la préparation des aéronefs et systèmes de défense antiaérienne, des systèmes de radar, de commande, d'information et de reconnaissance, des systèmes de simulation et des installations de formation, ainsi que des véhicules chenillés blindés. En 2012, les principales étapes clés de la collaboration étaient:

- nouvelle extension de la plate-forme de simulation «live» SIM KIUG sur le site de Bure. À Walenstadt, les travaux ont bien avancé, de sorte que les installations pourront être remises à la troupe en 2013;
- modernisation complète des 15 hélicoptères de transport TH89 Super Puma des Forces aériennes suisses, dans le cadre du programme de maintien de la valeur WE89, pour 15 à 20 nouvelles années de service;
- adaptation de la flotte suisse de F/A-18 aux dernières évolutions technologiques, dans le cadre du programme de maintien de la valeur Upgrade 25, pour la seconde moitié de sa durée de vie prévisionnelle de 30 ans;
- étude par le Contrôle fédéral des finances sur l'utilisation de simulateurs, montrant que RUAG permet à l'armée suisse de réaliser des économies substantielles grâce à des simulateurs bien exploités.

Europe

45%



Amérique du Nord

8%



Asie/Pacifique

2%



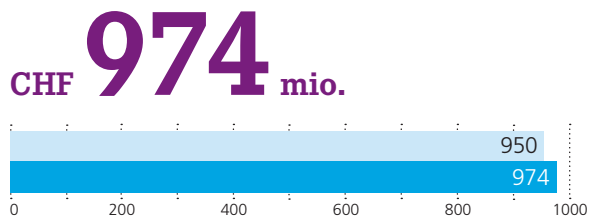
Reste du monde

1%

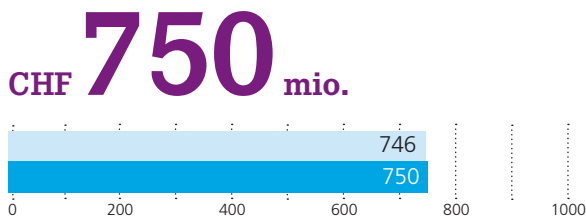


Chiffre d'affaires net par segment de marché

Aerospace

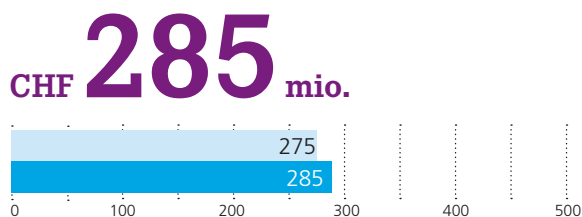


Defence

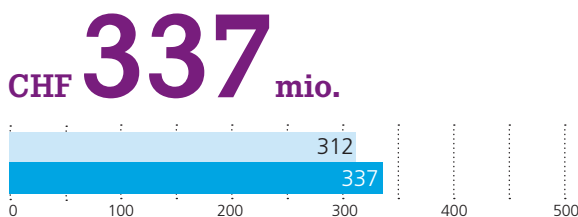


Chiffre d'affaires net par division

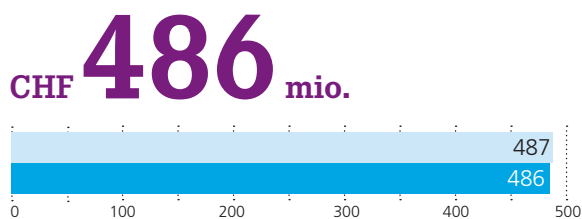
Space



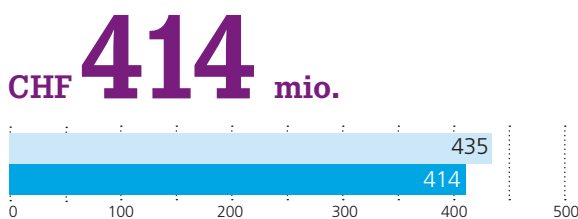
Ammotec



Aviation



Defence



Technology



2011 2012

Des chiffres détaillés figurent dans le rapport financier à l'annexe 38 «Informations relatives aux segments».

### Croissance internationale

Pour des raisons stratégiques, RUAG mise sur la croissance internationale. Outre les marchés principaux (Europe et États-Unis), l'accent est également mis sur la région Asie/Pacifique. Parallèlement, RUAG a besoin de constituer un réseau technologique pour rester compétitif. Ces orientations servent toutes deux au mandat de base: la garantie de la performance de l'armée suisse.

- Grâce à l'acquisition de l'Australien Rosebank Engineering Pty Ltd, RUAG fait son entrée sur le marché de la maintenance d'avions dans la région Asie/Pacifique.
- En 2012 ont débuté diverses missions de l'ESA impliquant des groupes d'assemblage comme des structures, des mécanismes ou des ordinateurs de RUAG.
- La position sur le marché des coiffes de charge utile a été consolidée grâce aux commandes pour la fusée américaine Atlas-V-500 et le lanceur européen Vega.
- Un contrat quinquennal MISTR (Management of Items Subject to Repair) portant sur la maintenance de composants et de réacteurs a été conclu avec un partenaire aux États-Unis, pour les avions F-5 de la Marine américaine et T-38 des Forces aériennes américaines.
- Des contrats de maintenance de réacteurs ont été signés avec des clients en Thaïlande et en Malaisie.
- Plus de 4000 équipements corporels du modèle précurseur Gladiator ont été livrés en France.
- Une convention-cadre a été signée pour les services de maintenance et de soutien du cycle de vie, ce qui a dynamisé les activités internationales d'entretien du Leopard 2.

Les contrats internationaux de maintenance et d'entretien que RUAG conclut avec des clients sont également intéressants pour l'armée suisse car des composants sophistiqués sur le plan technologique ne pouvant être réparés par l'exploitant à l'étranger sont fabriqués en Suisse. Cela fait chuter les coûts unitaires, garantit un savoir-faire local et qualifie des emplois dans le pays. Par exemple, la reprise de Rosebank Engineering Pty Ltd entraînera à moyen terme la création d'une bonne vingtaine de postes en Suisse.

### Importance croissante de la double exploitation

La combinaison de l'exploitation civile et militaire des applications est une tendance qui ne cesse de gagner en importance. Cela s'applique notamment à l'activité liée aux composants, qui s'est développée en 2012 par rapport à l'année précédente, ainsi qu'aux technologies de l'information et de la communication. RUAG s'applique à renforcer encore ce domaine afin de pouvoir maintenir la technologie à un niveau élevé:

- élargissement du portefeuille de solutions pour les opérations réseau-centrées, avec la reprise en mars 2012 du secteur Défense d'Ascom, spécialisé dans les solutions de communication pour les unités de l'armée et les forces de sécurité;
- acquisition de la ligne de produits Satorys de la société genevoise IRIS Internet Risk Insurance Services, et élargissement de l'offre dans le domaine des solutions de cybersécurité pour une clientèle civile et militaire.

À l'avenir, grâce aux technologies RUAG, tous les équipements de communication critiques du point de vue de la sécurité seront à l'abri des menaces.

### Poursuite rigoureuse de la stratégie éprouvée

Compte tenu de la situation des finances publiques dans de nombreux pays européens, le contexte de marché va rester difficile. Il est d'autant plus important pour RUAG de se concentrer résolument sur ses compétences clés dans l'aérospatiale et les techniques de sécurité et de défense. À cet égard, l'objectif est toujours de concevoir des applications tant civiles que militaires et de les positionner avec succès à l'échelle nationale et internationale.

### Stratégie

