

# 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>Marche 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	Actionnariat
	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).

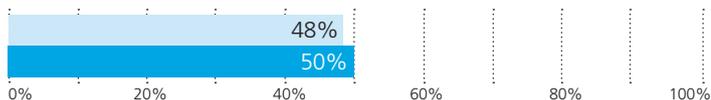
## Aperçu des chiffres clés

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

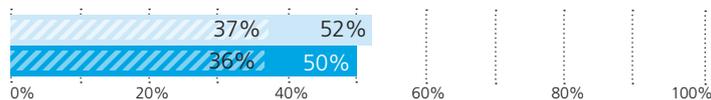
Civil

50%



Militaire

50%



Chiffre d'affaires net par marché

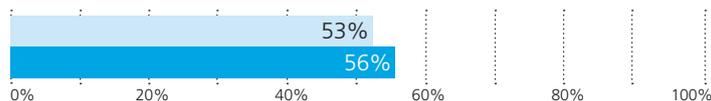
Suisse

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%



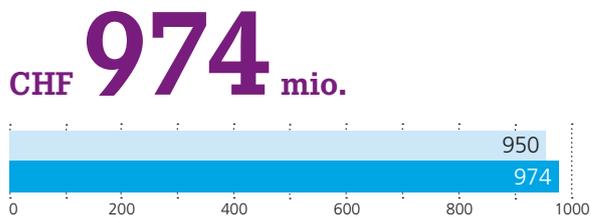
Reste du monde

1%

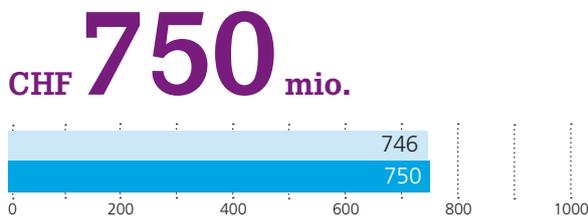


Chiffre d'affaires net par segment de marché

Aerospace

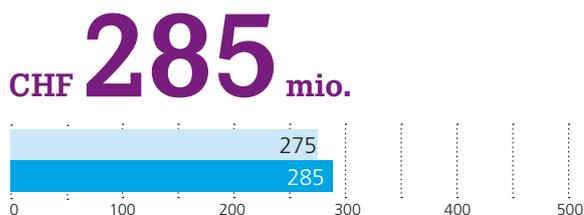


Defence

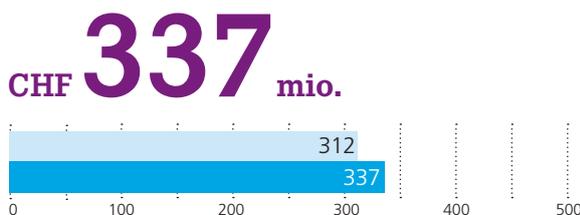


Chiffre d'affaires net par division

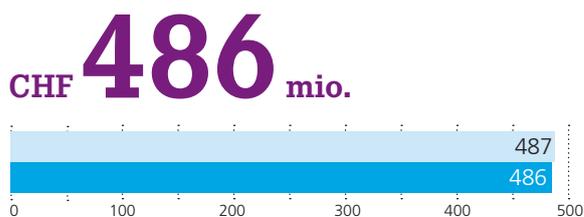
Space



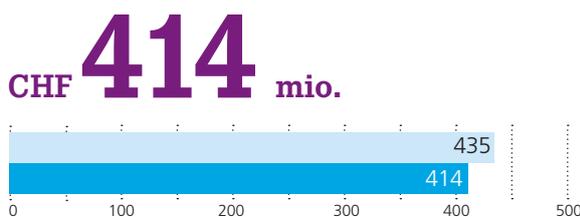
Ammotec



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:

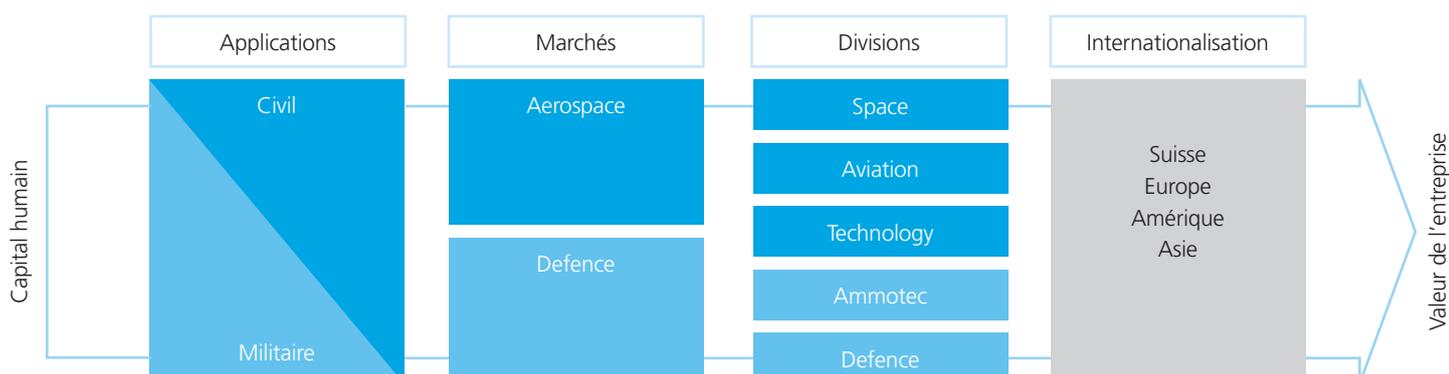
- élargissement du portefeuille de solutions pour les opérations réseau-centrées, avec la reprise en mars 2012 du secteur Défense d'Ascom, spécialisé dans les solutions de communication pour les unités de l'armée et les forces de sécurité;
- acquisition de la ligne de produits Satorys de la société genevoise 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



## **Une stabilité basée sur trois piliers stratégiques.**

La concentration sur les compétences clés, l'association de technologies civiles et militaires et l'expansion sur des marchés de croissance ont garanti la réussite et offert de nouvelles opportunités de marché.



En haut, de g. à dr.: Cyril Kubelka (RUAG Ammotec), Christian Ferber (Corporate Human Resources), Urs Kiener (Corporate Finance & Controlling, y compris RUAG Real Estate et RUAG Technology), Marc Grimmer (Corporate IT); en bas, de g. à dr.: Peter Guggenbach (RUAG Space), Urs Breitmeier (RUAG Defence), Philipp M. Berner (RUAG Aviation), Thomas Kopp (Corporate Legal & Secretary General), Konrad Peter (Executive Chairman); absente de la photo: Christiane Schneider (Corporate Marketing & Communications).

Chers actionnaires,  
Chers clients,  
Mesdames, Messieurs,

Au cours de l'exercice 2012, RUAG a prouvé la pertinence du cap choisi. Grâce à notre concentration stratégique sur les activités clés de l'aérospatiale et des techniques de sécurité et de défense, nous avons franchi de nouvelles étapes importantes. RUAG a réussi à s'imposer dans un contexte de marché difficile et à enregistrer une croissance modérée.

Dans l'ensemble, l'exercice a donc été réjouissant: en 2012, avec 5000 collaborateurs en Suisse (dont environ 10% d'apprentis) et 2700 à l'étranger, nous avons réalisé plus de la moitié (56%) de notre chiffre d'affaires en dehors de notre pays. L'EBIT et l'EBITDA se sont améliorés. L'exercice 2012 s'est accompagné de divers investissements. Ces investissements nous permettront d'assurer notre réussite à venir et nous en acceptons aussi sciemment la contrepartie, à savoir une baisse de notre bénéfice.

Alors qu'il y a quelques années RUAG était encore presque exclusivement tourné vers les technologies militaires, l'ensemble du portefeuille était équilibré en 2012, composé à parts égales d'applications militaires (50%) et civiles (50%).

Les commandes de l'armée suisse représentent encore quelque 36% du chiffre d'affaires. Cette part continue de s'amenuiser, d'une part parce que nous décrochons toujours plus de commandes de tiers dans les secteurs militaire et civil, d'autre part parce que nous répercutons les gains d'efficacité réalisés. En 2012, nous avons signé des contrats de service quinquennaux avec l'armée suisse. Ceux-ci

prévoient des économies cumulées de CHF 100 mio. supplémentaires et soulagent ainsi le budget militaire. Du point de vue de notre principal client, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), nous sommes donc parvenus à réaliser des améliorations majeures.

Nous nous réjouissons de cette réussite qui prouve que nous sommes sur la bonne voie et que la concentration stratégique sur les compétences clés, l'association de technologies civiles et militaires et l'expansion sur des marchés de croissance se sont avérées payantes.

La combinaison de ces trois piliers stratégiques nous permettra, à l'avenir également, de fournir à l'armée suisse une prestation à moindre coût, très efficace et convaincante sur le plan technologique.

Grâce au modèle actuel, la Suisse est un pays certes petit mais capable d'équiper son armée en grande partie de manière autonome. C'est pourquoi RUAG est un véritable modèle de réussite, également pour la Suisse et sa sécurité militaire.

Actuellement, le renforcement des activités civiles apparentées et la croissance enregistrée sur certains marchés étrangers contribuent grandement à notre si belle réussite économique. Sans ces activités, RUAG ne pourrait plus remplir à long terme le mandat de base que lui a confié la Confédération, à savoir la maintenance et l'équipement des systèmes techniques de l'armée suisse.

La mise en réseau avec des partenaires de premier plan entraîne un précieux transfert de connaissances qui profite à nos clients et, partant, à l'armée suisse.

La complexité des systèmes militaires continue de s'accroître à une vitesse fulgurante. Ceux-ci sont toujours plus sophistiqués, d'où l'importance toujours plus grande de disposer d'une expertise complète et d'un savoir-faire technologique. Aussi l'une des principales clés du succès est-elle la mise en réseau avec des partenaires technologiques de premier plan.

Cela n'a pas échappé à RUAG. Grâce à son organisation sous forme de société par actions de droit privé et aux liens entre technologies militaires et civiles, nous pouvons créer un réseau avec des partenaires prestigieux tels qu'Airbus, Astrium, Boeing, Bombardier, Dassault, l'Agence spatiale européenne ESA (European Space Agency), Hilti, Krauss-Maffei Wegmann, Rheinmetall et Saab. Cela entraîne un précieux transfert de connaissances qui profite à nos clients et, partant, à l'armée suisse.

#### Investissement sur des marchés de croissance

Afin d'accéder au marché de croissance à haute valeur stratégique que représente la région Asie/Pacifique, RUAG Aviation a racheté en décembre 2012 Rosebank Engineering Pty Ltd, prestataire australien de services MRO (Maintenance, Repair, Overhaul). La société opère surtout en Australie mais aussi dans le Sud-est asiatique.

Ce rachat permet non seulement de parvenir à une croissance sur les plates-formes d'avions existantes comme le F/A-18 mais aussi d'étendre le savoir-faire à de nouvelles plates-formes attrayantes commercialement.

Il en résulte des effets d'échelle pour les activités clés de RUAG: les coûts unitaires chutent tandis que la compétitivité s'accroît. Au vu des charges salariales élevées en Suisse, ces effets d'échelle sont essentiels: ils permettront de garantir des volumes d'affaires à long terme en Suisse et de préserver ainsi les sites nationaux.

#### Concentration sur le cœur de métier

Ce n'est qu'en continuant à gagner en efficacité que nous pourrons pérenniser notre succès. Dans cette optique, fin mai 2012, les activités de la division RUAG Technology sur le site d'Altdorf ont été détachées de RUAG Suisse SA et transférées dans les quatre sociétés nouvellement constituées RUAG Environment SA, RUAG Mechanical Engineering SA, RUAG Coatings SA et RUAG Automotive SA, ce qui rend la marche des affaires plus transparente et améliore la compétitivité des différentes sociétés. Cette étape est importante pour RUAG car elle permet des gains d'efficacité notables.

Le conseil d'administration a décidé d'initier le processus de vente pour RUAG Mechanical Engineering SA et RUAG Coatings SA étant donné qu'il ne s'agit pas d'activités clés de RUAG. Impreglon SE, sis à Lüneburg en Allemagne, s'est porté acquéreur de RUAG Coatings SA au 1<sup>er</sup> septembre 2012, offrant ainsi de meilleures perspectives d'avenir à la société. Quant à RUAG Mechanical Engineering SA, le processus de vente est encore en cours. Aux fins d'une transparence accrue, les deux sociétés figurent dans les comptes 2012 du groupe RUAG au poste «Activités cédées».

Urs Breitmeier, CEO de la division RUAG Défense, a été nommé CEO de RUAG Holding SA le 24 octobre 2012. Après une sélection rigou-

reuse, le conseil d'administration a donc misé sur un cadre interne. Urs Breitmeier travaille chez RUAG depuis onze ans, dont six en tant que membre de la direction du groupe. Il prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> avril 2013.

#### Autres mesures d'expansion à l'étranger

Le conseil d'administration est ravi de la nomination d'Urs Breitmeier au poste de CEO car le cœur de métier et l'organisation n'ont pas de secret pour lui. Il poursuivra la stratégie de RUAG à l'avenir. Parallèlement, il jette des ponts entre les activités militaires et civiles, mise sur le long terme et dispose d'un excellent réseau de clients et de partenaires. Urs Breitmeier prend la tête du groupe à un moment où de nouvelles étapes de croissance à l'étranger sont tout aussi cruciales que le développement des partenariats technologiques et le renforcement des liens entre les activités militaires et civiles. Mais l'élément central des années à venir reste une efficacité élevée à tous les niveaux, afin de pouvoir garantir à l'armée suisse un équipement de grande qualité.

Le conseil d'administration et la direction du groupe se réjouissent de notre stabilité et de la voie positive sur laquelle nous sommes engagés. Les tâches demeurent ardues et RUAG va devoir s'affirmer davantage face à la concurrence internationale.

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

Nous nous réjouissons de continuer à faire avancer RUAG avec vous tous.



Executive Chairman de RUAG Holding SA

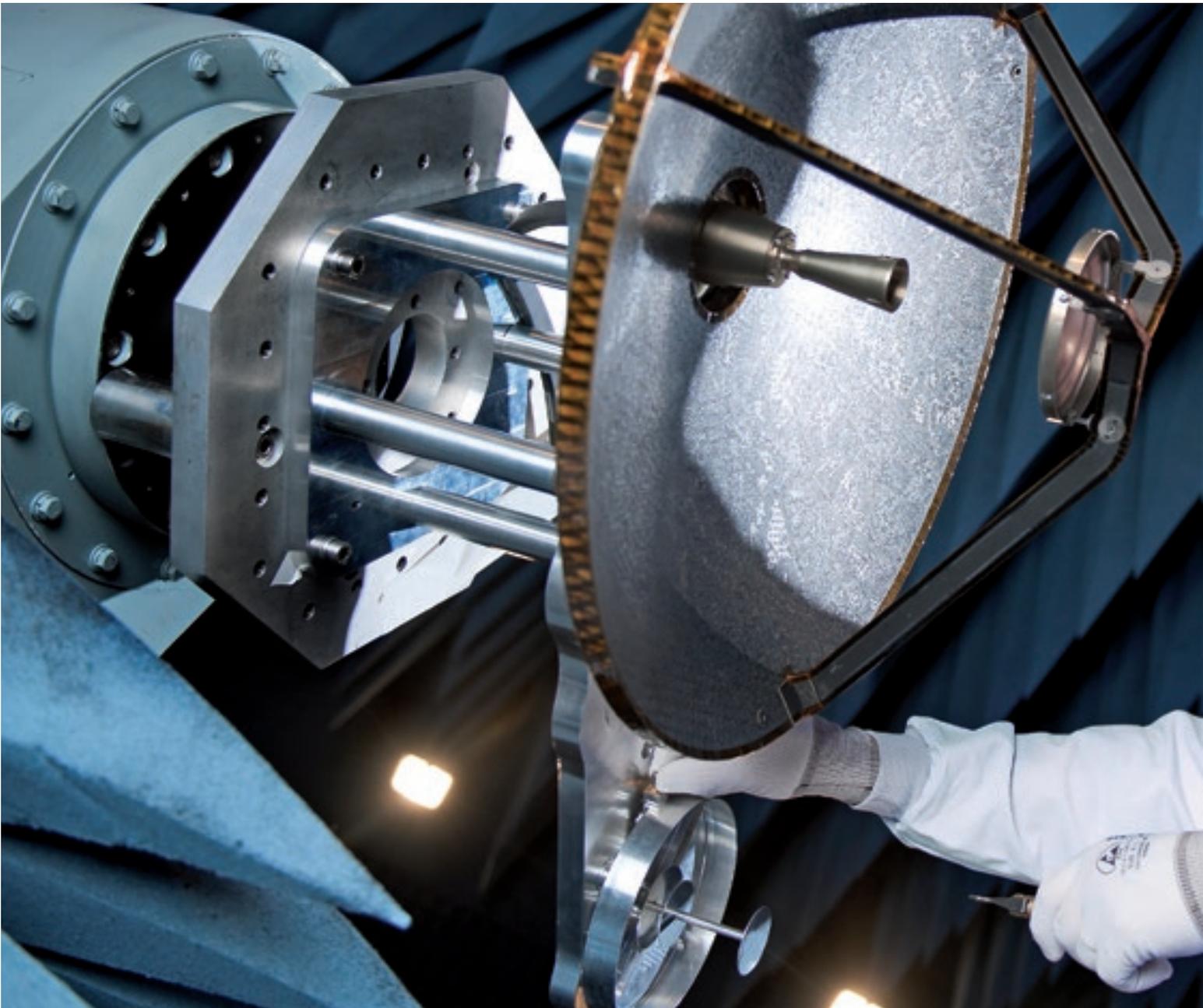


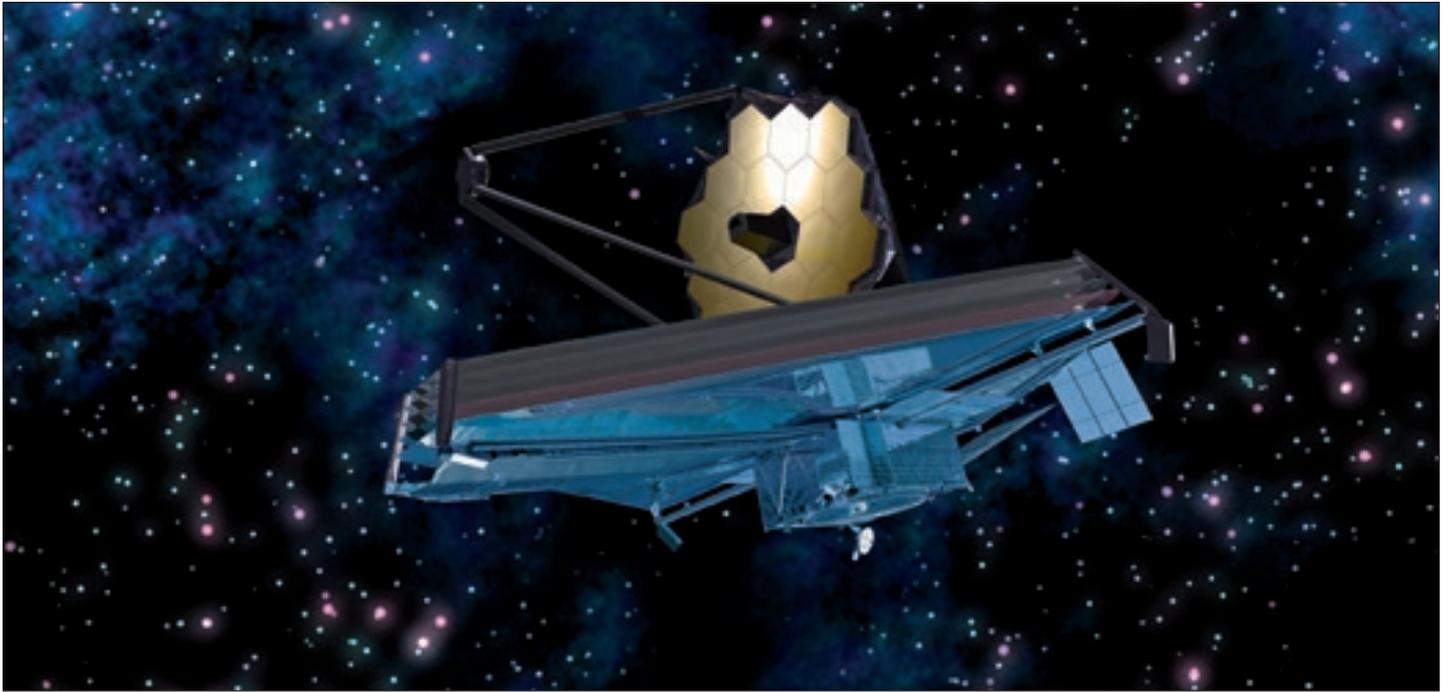
CEO de RUAG Holding SA (à compter du 1<sup>er</sup> avril 2013)

Urs Breitmeier jette des ponts entre les activités militaires et civiles, mise sur le long terme et dispose d'un excellent réseau de clients et de partenaires.

## **RUAG Space.**

Nos antennes de grande qualité garantissent la transmission fiable des données du télescope spatial James Webb vers la Terre.





## **RUAG Aviation.**

Avec Upgrade 25, nous adaptons la flotte suisse de F/A-18 aux dernières évolutions technologiques et assurons sa capacité d'intervention pour les années à venir.





## **RUAG Technology.**

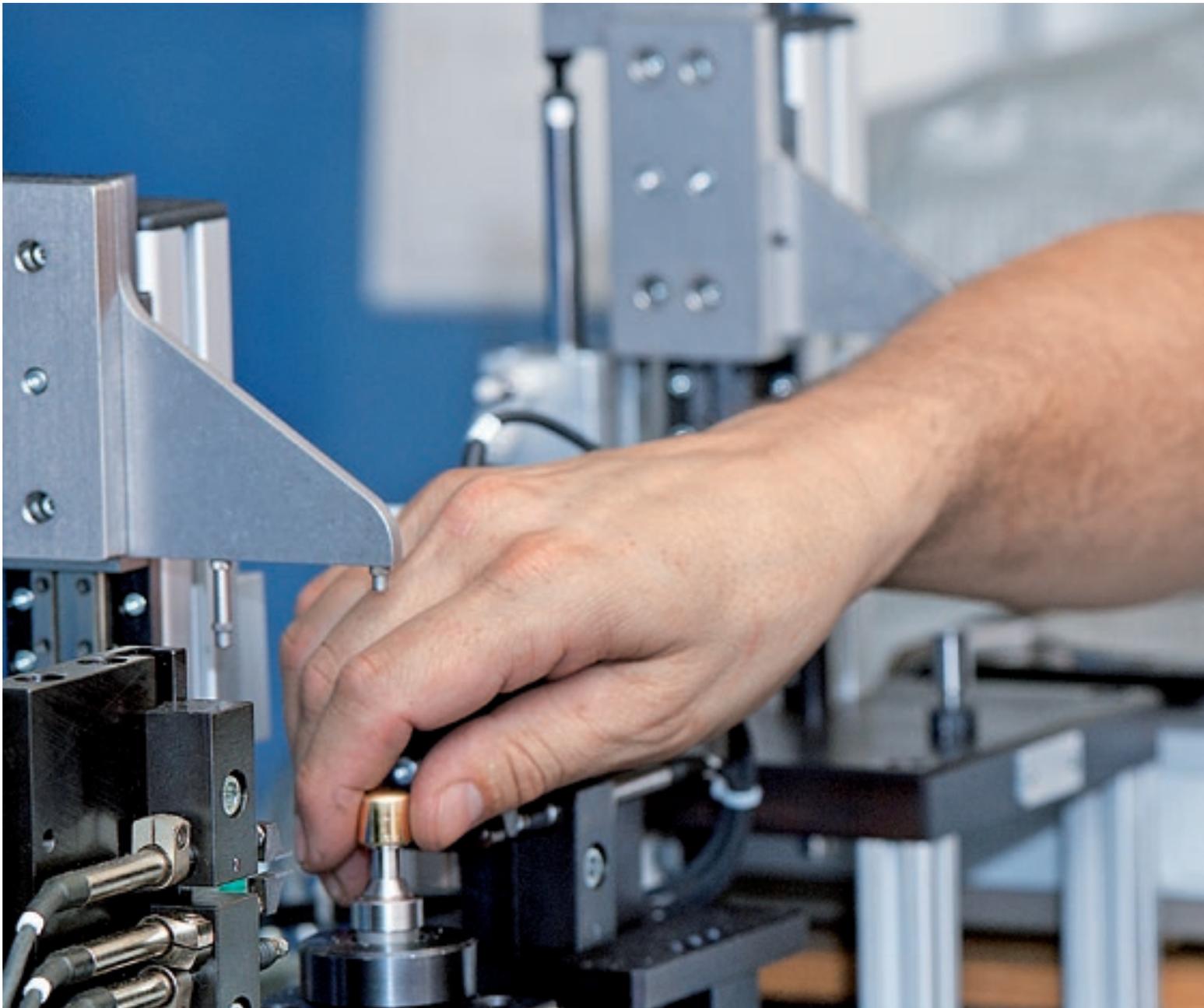
La livraison ponctuelle de sections de fuselage dont la qualité exceptionnelle est contrôlée constitue notre contribution à la réussite économique de l'Airbus A320.





## **RUAG Ammotec.**

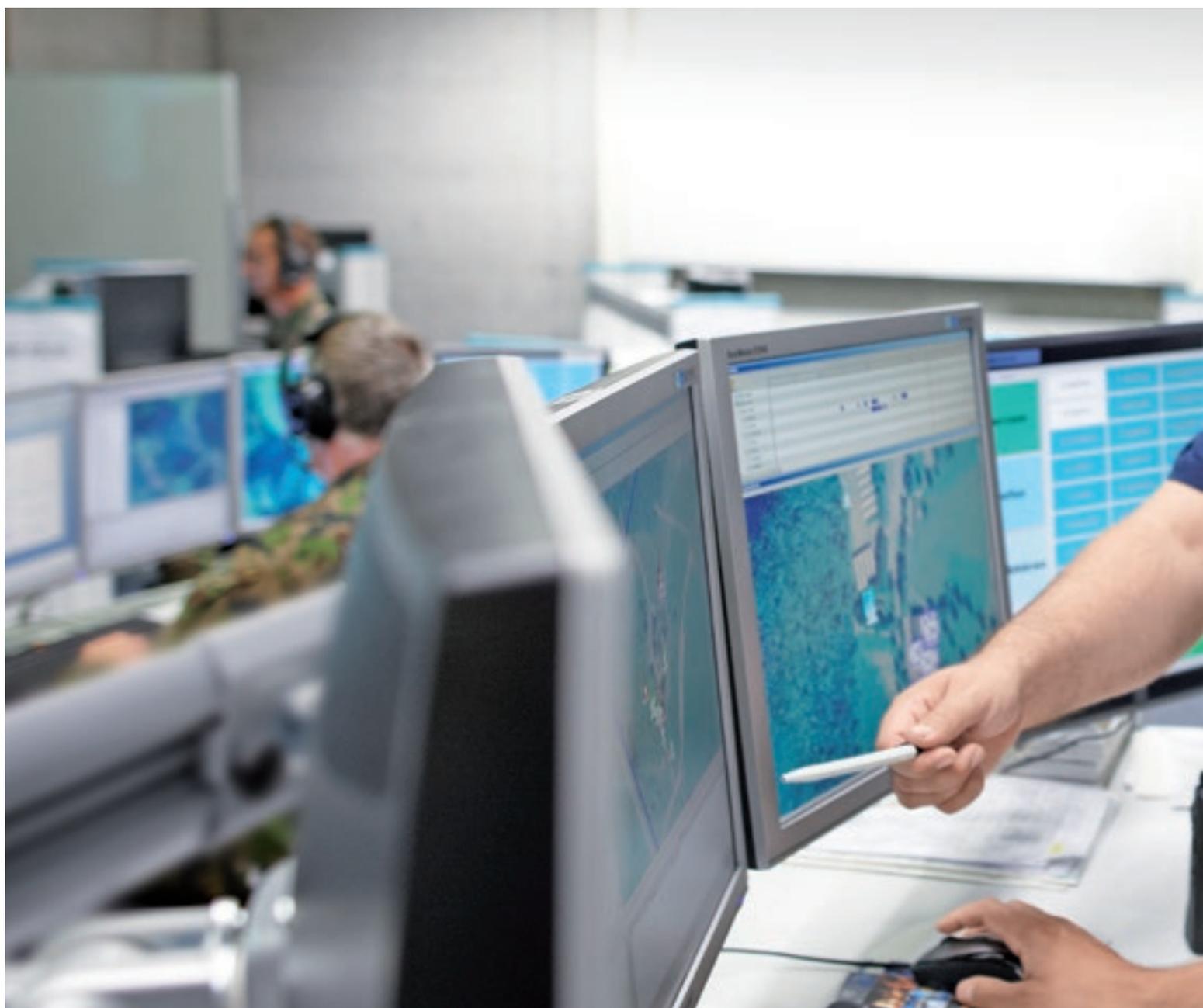
Nous garantissons la précision et la fiabilité hors pair de nos munitions en les soumettant à des contrôles stricts, allant des matières premières au produit fini.





## **RUAG Defence.**

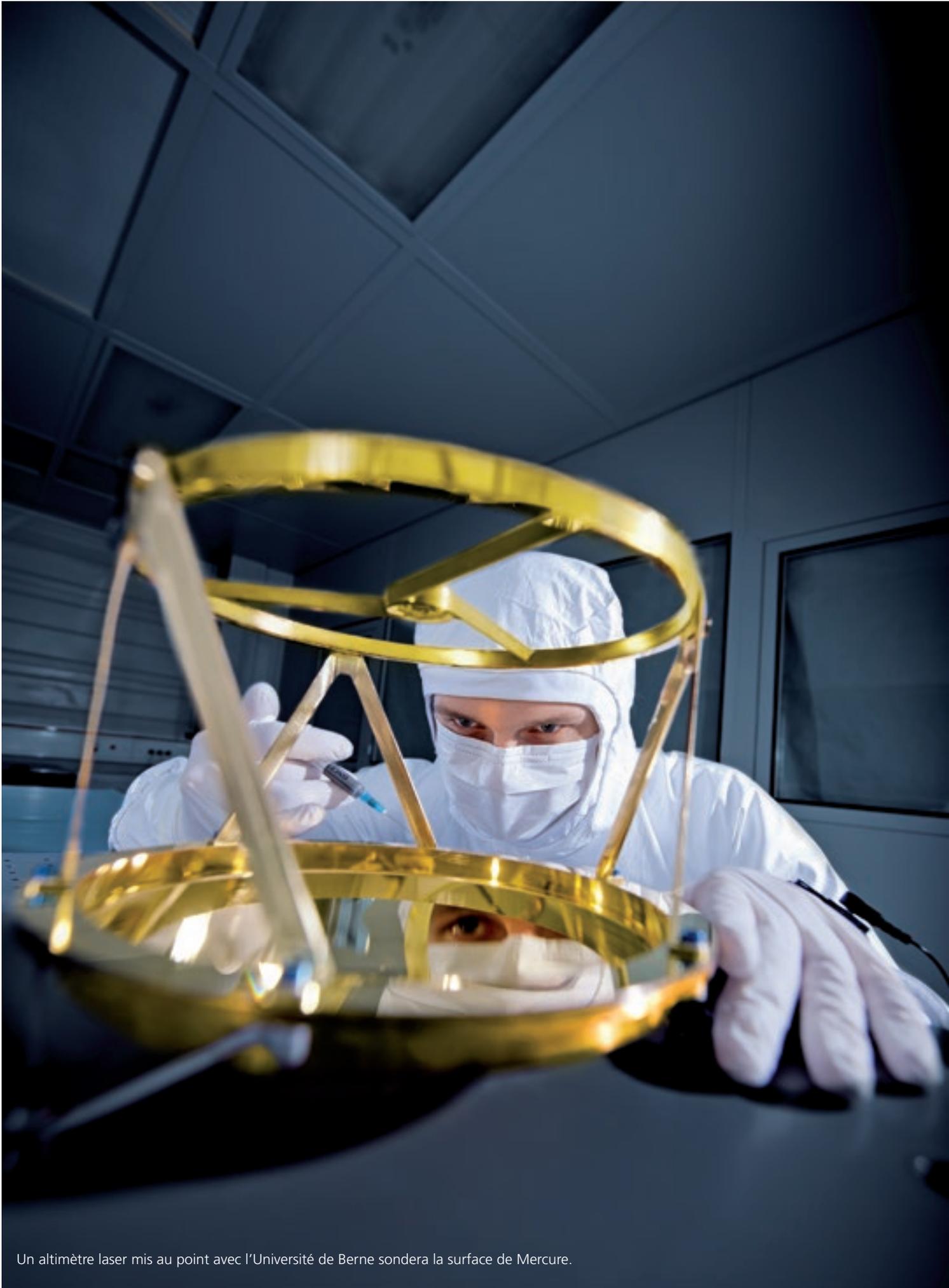
Grâce à des facultés d'analyse globales, nos systèmes d'entraînement «live» améliorent le comportement en intervention des individus comme des unités complètes.





## **Succès sur le marché civil.**

Grâce aux activités menées pour les programmes institutionnels européens, d'autres commandes ont pu être décrochées dans le domaine spatial civil et aux États-Unis.



Un altimètre laser mis au point avec l'Université de Berne sondera la surface de Mercure.

Le nouveau lanceur européen Vega est la troisième fusée équipée des coiffes de charge utile de RUAG, après Ariane 5 et l'américaine Atlas V 500.

### Le cœur des affaires

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

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

Le savoir-faire acquis par 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 en matériaux composites et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs. Elle fournit aussi au marché civil notamment 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 haut de gamme tels que des mécanismes pour la fabrication de microprocesseurs, des isolations thermiques ou des bagues collectrices haute finition.

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Space pour 2012 s'est établi à CHF 285 mio., soit plus que les CHF 275 mio. réalisés lors de l'exercice précédent. L'EBIT est de CHF 12 mio. En 2011, il s'élevait à CHF 13 mio.

Le domaine des structures et systèmes de séparation pour lanceurs a une nouvelle fois généré le plus gros chiffre d'affaires. Les coiffes de charge utile ont été utilisées lors de onze lancements – un nouveau record pour la division. Le nouveau petit lanceur européen Vega a réussi son vol inaugural le 13 février 2012. Après Ariane 5 et l'américaine Atlas V 500, c'est la troisième fusée que RUAG équipe de coiffes de charge utile. Le lanceur Vega est conçu pour mettre sur orbite terrestre basse des charges utiles de petite à moyenne taille.

Les missions spatiales institutionnelles européennes menées par l'Agence spatiale européenne ESA sont la base de l'activité de RUAG Space. En 2012 a débuté une série de missions de l'ESA impliquant les groupes d'assemblage fabriqués par la division, dont le transporteur spatial non habité «Edoardo Amaldi». Ce véhicule automatique de transfert ATV (Automated Transfer Vehicle) a apporté près de 7,5 tonnes de fret à la Station spatiale internationale ISS. Des structures, des mécanismes et des ordinateurs sont fournis pour l'ATV.

Les deux satellites météo européens MSG-3 et Metop-B ont été lancés durant l'été 2012. La division les a équipés de structures et de mécanismes, et a fourni l'instrument de mesure GRAS (GPS Receiver for Atmospheric Sounding) ainsi que le système de traitement des données utilisé à bord de Metop-B. Le développement du Meteosat Troisième Génération (MTG) a démarré juste après le lancement du MSG-3, l'avant-dernier satellite météo de deuxième génération. Pour ces satellites, RUAG développe le mécanisme de refocalisation des instruments optiques et une partie des systèmes électroniques de gestion satellitaire.

RUAG Space a également été un acteur majeur de la création de Galileo, le système européen de navigation par satellite, notamment en livrant les ordinateurs de commande centraux des satellites et les mécanismes d'orientation des panneaux solaires. Les troisième et quatrième satellites Galileo ont été lancés en octobre 2012, 14 autres le seront dans les années à venir.

Le développement de produits attrayants pour le domaine spatial civil et pour les clients hors Europe est au cœur de la stratégie, qui s'appuie sur les technologies que RUAG Space a acquises dans le cadre des programmes spatiaux institutionnels, en particulier les projets de l'ESA ou des agences spatiales suédoise, autrichienne et suisse. Cette approche lui permet de placer toujours plus de produits sur ces marchés de croissance. Pour la prochaine génération de satellites de téléphonie mobile Iridium, la division sera le fournisseur des isolations thermiques et des bagues collectrices. Les commandes relatives à l'équipement de 81 satellites soulignent la position de leader qu'occupe d'ores et déjà RUAG Space pour ces lignes de produits. Même les récepteurs GPS haute précision pour satellites s'exportent très bien. Le constructeur américain de satellites Orbital Sciences a commandé deux de ces appareils destinés aux satellites ICESat-2 de la NASA.

Pour les 81 satellites de téléphonie mobile de prochaine génération d'Iridium, le spécialiste américain de la communication par satellite, RUAG Space sera le fournisseur des isolations thermiques et des bagues collectrices.

### Innovations et initiatives

En août 2012, Ariane 5 a été lancée pour la première fois avec un ordinateur de commande de troisième génération. Plus léger, cet ordinateur est aussi bien plus puissant que son prédécesseur et convient donc aux missions plus complexes et plus longues.

Pour la coiffe de charge utile d'Ariane 5, un nouveau système de séparation horizontale a été mis au point. Il réduit significativement le choc subi par les satellites lors de la séparation de la coiffe. Ce nouveau système doit être utilisé pour la première fois en 2013 lors d'un vol d'Ariane. Alors, Ariane pourra envoyer dans l'espace des satellites particulièrement fragiles sans mesures d'atténuation supplémentaires.

La palette de mécanismes d'orientation des panneaux solaires s'est enrichie d'un nouveau mécanisme très intéressant pour les missions satellitaires civiles. RUAG Space a livré les deux premiers mécanismes de la série Septa-24 pour le satellite de télécommunication israélien Amos-4. Les premières commandes de suivi pour ce mécanisme sont déjà à l'ordre du jour.

Les exigences posées par le marché aux charges utiles des satellites de télécommunication sont sans cesse plus élevées. La capacité de transmission doit s'adapter à l'accroissement rapide des quantités de

Le lanceur européen Ariane 6, le module de service pour «Orion», transporteur spatial de la NASA, la plate-forme de télécommunication Neosat et le satellite scientifique CHEOPS sont de belles opportunités.

données. La division a mis au point des équipements de télécommunication innovants pour répondre aux exigences futures du marché, dont des récepteurs et convertisseurs pour la bande Ka, une plage de fréquences de plus en plus prisée dans la télécommunication par satellite.

### Perspectives

RUAG Space s'attend pour 2013 au maintien de la croissance des dernières années. Cette attente repose d'une part sur la stabilité du marché institutionnel européen et d'autre part sur les bonnes perspectives de croissance des autres segments de marché.

Lors de leur conférence en novembre 2012, les ministres des affaires spatiales des pays membres de l'ESA ont pris des décisions qui ont une importance stratégique pour l'industrie spatiale européenne. Malgré la situation financière tendue de certains pays membres, la conférence a donné son feu vert à des programmes allant jusqu'en 2015, pour un volume total de EUR 10 mrd. Le perfectionnement d'Ariane 5 et le développement d'un nouveau lanceur européen, Ariane 6, sont de belles opportunités pour la division. Mais elle pourra aussi peut-être participer à de nombreux autres programmes intéressants: module de service européen d'«Orion», le nouveau transporteur spatial habité de la NASA; nouvelle plate-forme de télécommunication Neosat; projet suisse d'étude des exoplanètes avec le satellite scientifique CHEOPS.

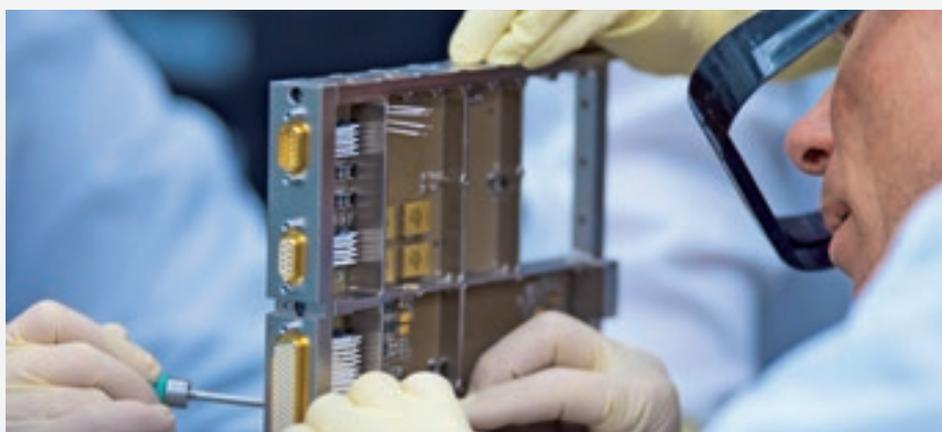
La croissance du marché mondial de l'espace se maintient toujours. Mais parallèlement, la concurrence s'accroît avec l'arrivée de nouveaux fournisseurs. Grâce à un portefeuille attractif de produits performants et expérimentés dans l'espace, la division est bien placée pour saisir les chances qui s'offrent à elle dans ce contexte de marché dynamique. Les récents succès l'ont attesté. En étoffant en permanence ce portefeuille de produits et en poursuivant l'application systématique de mesures déjà prises pour gagner encore en efficacité, RUAG Space jette les bases qui lui permettront à l'avenir de renforcer sa position sur le marché mondial.

### RUAG Space en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 285 mio.
EBITDA:	CHF 32 mio.
EBIT:	CHF 12 mio.
Collaborateurs:	1 126
Base:	Suisse, Suède, Autriche

## Expansion sur le marché spatial aux États-Unis.

RUAG Space fournit deux récepteurs GPS haute précision pour ICESat-2, satellite d'observation de l'Administration américaine de l'aéronautique et de l'espace (NASA).



Dès 2016, l'ICESat-2 d'Orbital Sciences Corporation, entreprise sise aux États-Unis, mesurera depuis l'espace les surfaces de glace de la planète. Pour la division, c'est une étape clé dans son expansion sur le marché spatial aux États-Unis.

L'observation de l'état et de l'évolution de la calotte glaciaire du Groenland et de l'Antarctique est cruciale pour évaluer le changement climatique. ICESat-2 débutera ses mesures en 2016. À cet effet, le satellite est équipé d'un puissant système de mesure des distances, à faisceaux laser multiples, permettant de connaître avec précision l'épaisseur de la banquise.

Pour cartographier fidèlement les glaces, il faut déterminer très précisément la position d'ICESat-2. Pour ce faire, le satellite en orbite à environ 500 kilomètres au-dessus de la surface terrestre utilisera les signaux du système GPS de navigation par satellite. Les deux récepteurs GPS seront chargés de calculer sa position.

La conception des récepteurs allie la plus grande légèreté possible et le plus haut degré d'intégration, et respecte tous les critères de fiabilité et les exigences de résistance au rayonnement applicables à l'espace. Ces récepteurs GPS sont à même de localiser très exactement le satellite grâce au traitement simultané des signaux de réception sur deux plages de fréquences distinctes. Une précision inférieure à deux mètres peut être obtenue directement à bord tandis qu'à terre, grâce au traitement subséquent des données, la position du

satellite peut être connue à quelques centimètres près. Cela correspond à l'état actuel de la technique dans ce domaine.

Le fait que la NASA et le constructeur américain de satellites Orbital Sciences misent désormais aussi sur RUAG Space en dit long sur la performance des produits que RUAG a développés dans le cadre des programmes de l'ESA.

## **Essor mondial et spécialisation.**

Outre la position consolidée de partenaire technologique des Forces aériennes suisses, les activités mondiales ont été développées. Business Aviation saisit les opportunités de croissance que représentent entre autres les aménagements de cabine pour les avions d'affaires.



La maintenance des réacteurs nécessite beaucoup de savoir-faire spécialisé et de précision.

Grâce à l'étroite collaboration avec Business Aviation, le domaine de la maintenance d'avions militaires a pu décrocher des commandes de composants d'avions d'affaires.

### Le cœur des affaires

RUAG Aviation est le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, et pour les programmes de mise à niveau. Partenaire technologique des Forces aériennes suisses et allemandes, d'autres forces aériennes internationales ainsi que d'exploitants et de constructeurs d'avions civils, la division se concentre sur trois compétences clés: la maintenance d'avions militaires, la maintenance d'avions civils et la maintenance de composants et de sous-systèmes.

Son activité dans le domaine militaire est axée sur le suivi complet de tous les avions de combat, hélicoptères, avions d'entraînement et drones de reconnaissance des Forces aériennes suisses. La gamme de prestations fournies inclut entre autres le soutien à l'évaluation de nouveaux systèmes, des assemblages finaux, des optimisations, des travaux de maintenance et de réparation ainsi que le trading et le remarketing, principalement pour les plates-formes utilisées en Suisse comme le F-5 Tiger, le F/A-18 Hornet et les hélicoptères Super Puma, Cougar et EC635. Le site allemand d'Oberpfaffenhofen propose des services de soutien du cycle de vie des hélicoptères Bell UH-1D et de l'Alpha Jet.

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

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Aviation est resté stable par rapport à l'exercice précédent, à CHF 486 mio. (exercice précédent CHF 487 mio.). L'EBIT s'est amélioré, passant de CHF 22 mio. à CHF 28 mio.

En 2012, RUAG Aviation a conclu des contrats-cadres globaux avec les Forces aériennes suisses pour une durée de cinq ans. Ces contrats de service SLA (Service Level Agreement) régissent les prestations de maintenance d'avions que la division doit fournir. Ils permettront de planifier plus efficacement et de mieux cibler la répartition des ressources personnelles et matérielles.

En 2012, sur le marché intérieur, les activités relevant de l'aéronautique militaire se sont concentrées sur les deux programmes de maintien de la valeur WE89 et Upgrade 25. Pour WE89, les quinze hélicoptères de transport TH89 Super Puma des Forces aériennes suisses ont été entièrement modernisés (ils ont notamment été dotés d'une avionique numérique) et ont été mis au niveau technique du TH98 Cougar.

Dans le cadre du programme Upgrade 25, la flotte suisse de F/A-18 sera adaptée aux dernières évolutions technologiques et préparée pour la seconde moitié de sa durée de vie prévisionnelle de 30 ans. Une fois mis à niveau, les avions pourront poursuivre leurs missions exigeantes de police et de défense aériennes. En 2012, une étape importante a été franchie avec le premier vol du deuxième prototype. Par ailleurs, les essais portant sur les deux avions expérimentaux ont pu être en grande partie achevés.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, RUAG Aviation est confrontée à une baisse des besoins de prestations de maintenance pour l'hélicoptère

Bell UH-1D des Forces aériennes allemandes. La division est certes très bien placée pour participer à divers nouveaux projets de ce client pour, à l'avenir aussi, lui fournir des prestations de maintenance, mais ces projets sont actuellement suspendus en raison de coupes budgétaires. Un programme de restructuration du site a été initié.

Les activités internationales de maintenance ont été axées sur le renforcement de la position sur le marché. Ainsi, en collaboration avec un partenaire aux États-Unis, un contrat quinquennal MISTR (Management of Items Subject to Repair) a pu être conclu pour la maintenance de composants et de réacteurs d'avions F-5 de la Marine américaine et T-38 des Forces aériennes américaines. D'autres contrats de maintenance de réacteurs ont été signés avec des clients thaïlandais et malais. Les activités de maintenance ont également été étendues aux composants d'avions civils, une étroite collaboration avec la Business Unit Business Aviation ayant permis de décrocher des commandes de composants d'avions d'affaires, p. ex. des générateurs, des trains d'atterrissage ou des freins. Afin d'élargir ses compétences en maintenance de composants et d'accéder aux marchés de croissance à haute valeur stratégique dans la région Asie/Pacifique, la division a racheté en décembre 2012 Rosebank Engineering Pty Ltd, prestataire australien de services MRO (Maintenance, Repair, Overhaul). La société opère surtout en Australie mais aussi dans le Sud-est asiatique. Ce rachat permet non seulement de parvenir à une croissance sur les plates-formes d'avions existantes comme le F/A-18 mais aussi d'étendre le savoir-faire à de nouvelles plates-formes comme le C-130, le Blackhawk ou le F-35.

L'étoffement de l'offre de prestations de maintenance a aussi occupé une place importante dans l'aéronautique civile. S'agissant de la maintenance d'hélicoptères, les clients ont une nouvelle fois été fort intéressés par les prestations proposées par le centre d'Alpnach, qui a réussi à conclure avec divers nouveaux clients des contrats de maintenance d'hélicoptères à turbines. La Business Unit Business Aviation s'est elle aussi donné comme priorité d'enrichir le portefeuille de prestations. Pour pouvoir offrir à ses clients un service encore plus complet, plus rapide et plus confortable, la Business Unit a renforcé sa présence en tant que FBO (Fixed Base Operator) à Lugano-Agno avec E-Aviation, et à Genève-Cointrin avec ExecuJet. Par ailleurs, une lounge clients exclusive a été inaugurée à Genève-Cointrin, ce qui va rendre le site encore plus attractif pour la clientèle internationale exigeante.

Grâce à une commande de transformation de deux avions de transport régional de type Bombardier CRJ200 en jets VIP privés, la Business Unit a pu étendre sa position de fournisseur de solutions complètes en matière d'aménagement de cabine aux avions d'affaires de moyenne taille également. Pour gagner de nouvelles parts du juteux marché de l'aménagement d'aéronefs, de nouvelles coopérations ont également été scellées avec différents partenaires pour les aménagements intérieurs.

### Innovations et initiatives

En 2012, RUAG Aviation s'est concentrée sur les produits et plates-formes pris en charge et sur le renforcement de sa présence à l'échelle internationale.

Ainsi, RUAG Aviation s'est résolument positionnée en tant que prestataire compétent dans le domaine du soutien du cycle de vie des F-5. Aujourd'hui, la division est déjà aux côtés de la plupart des forces aé-

La transformation de deux Bombardier CRJ200 en jets VIP a permis de consolider la position de fournisseur de solutions complètes en matière d'aménagement de cabine pour les avions d'affaires de moyenne taille.

## Le rachat du prestataire australien de services de maintenance Rosebank Engineering Pty Ltd renforce la position dans le domaine de la maintenance dans la région Asie/Pacifique en pleine croissance.

riennes du monde entier qui utilisent des avions de type Northrop F-5, en leur offrant des prestations de services de grande qualité pendant toute la durée de vie des appareils. De même, le développement de la maintenance de composants, en particulier de réacteurs, s'est poursuivi dans l'aéronautique tant militaire que civile.

Pour des raisons stratégiques, la Business Unit Business Aviation s'est focalisée sur l'essor du domaine de l'aménagement d'aéronefs. À l'heure actuelle, la Business Unit est capable de proposer et d'exécuter pour des clients exigeants les programmes d'aménagement de cabine les plus importants, allant de la planification à la réalisation en tant qu'entreprise générale. À cette occasion, elle collabore étroitement avec différents partenaires pour les prestations d'ingénierie et de fabrication d'équipements VIP.

En 2012, RUAG Aviation a également étendu sa présence sur le globe. Avec le rachat du prestataire australien de services de maintenance Rosebank Engineering Pty Ltd, sa position a pu être renforcée dans le domaine de la maintenance dans la région Asie/Pacifique en pleine croissance – en particulier en Australie et en Asie du Sud-est.

### Perspectives

La plupart des gouvernements prévoient de nouvelles coupes dans les budgets militaires. L'aéronautique civile connaît encore une certaine retenue et la concurrence ne cesse de s'intensifier. Aussi faut-il s'attendre à une évolution du marché plutôt faible pour l'année à venir.

En Suisse, RUAG Aviation va tout mettre en œuvre pour jouer le rôle de partenaire technologique dans le cas d'un éventuel remplacement partiel des F-5 Tiger et pour les autres plates-formes introduites par les Forces aériennes suisses. Pour ce faire, tous les préparatifs nécessaires seront effectués afin de pouvoir commencer à acquérir des connaissances et à constituer une infrastructure dès que le client réalisera le projet.

RUAG Aviation a parfaitement réussi à se positionner dans des niches en tant que centre de compétences pour la maintenance d'avions militaires et civils et pour les programmes de mise à niveau, et poursuit méthodiquement une stratégie de renforcement de sa présence géographique. Malgré un contexte de marché éprouvant, une croissance modeste est attendue en 2013.

Pour augmenter encore la rentabilité, la division a lancé des programmes d'excellence opérationnelle à tous les niveaux. Les optimisations de déroulements et de processus permettront à l'avenir de fournir encore plus efficacement des prestations de maintenance sophistiquées à des clients militaires et civils.

### RUAG Aviation en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 486 mio.
EBITDA:	CHF 32 mio.
EBIT:	CHF 28 mio.
Collaborateurs:	1979
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil

## Super Puma à la pointe.

En 2012, six hélicoptères de transport Super Puma complètement transformés et modernisés ont pu être remis aux Forces aériennes suisses.



Avec le programme d'armement 2006, RUAG Aviation a remporté un appel d'offres international pour le développement et la réalisation d'un programme de modernisation des hélicoptères de transport des Forces aériennes suisses. Les 15 TH89 Super Puma sont actuellement remis à neuf chez RUAG Aviation: les appareils, qui ont plus de 20 ans parfois, sont transformés de A à Z dans le cadre du programme de maintien de la valeur WE89 et adaptés aux exigences actuelles. Ils sont alors prêts pour 15 à 20 nouvelles années de service. Fin 2012, six hélicoptères modernisés, rebaptisés TH06, ont déjà pu être remis aux Forces aériennes suisses.

Le programme de rénovation des Super Puma est l'un des plus complexes de l'histoire de RUAG: une grande partie de l'architecture de l'avionique a p. ex. dû être repensée radicalement. Au total, plus de 50 nouveaux systèmes et appareils ont été intégrés à chaque hélicoptère, soit près de 25 km de câbles et 13 500 raccordements électriques. Après transformation, chaque Super Puma dispose d'un «flight management system» moderne, de deux GPS (Global Positioning Systems), d'un système de navigation à inertie et d'un appareil numérique moderne de représentation des cartes. Ils sont aussi dotés d'un nouvel équipement radio, d'un enregistreur de données de vol et de voix dans le cockpit, ainsi que de systèmes qui préviennent des approches dangereuses d'autres aéronefs ou déclenchent une alarme si une altitude de vol définie est dépassée. Autre nouveauté

pour les pilotes suisses: le «helmet mounted display» projette les principales données de vol directement dans leur champ de vision.

Avec les TH06, les Forces aériennes suisses disposent d'hélicoptères pratiquement neufs qui n'ont rien à envier aux derniers modèles sortis. Le projet doit s'achever fin 2014 après plusieurs centaines de milliers d'heures de travail. RUAG Aviation a ainsi prouvé sa qualité de partenaire fiable même pour les grands programmes de transformation.

## **Concentration sur le cœur de métier.**

Le détachement des activités du site d'Altdorf permet de mieux se concentrer sur les composants de haute qualité dans le domaine de la construction de structures ainsi que sur le recyclage de matériel.



RUAG Technology s'est imposée en tant que centre de compétences pour les bouts d'ailes d'Airbus.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, tout a été fait pour se préparer aux hausses de cadence annoncées par Airbus.

### Le cœur des affaires

RUAG Technology fabrique et usine des éléments de structure et des composants de grande qualité et fournit des prestations de services spéciales pour les secteurs de l'aéronautique. Elle est également active dans l'industrie du recyclage. Ses activités se concentrent sur la construction de composantes de structures d'avions et sur les domaines implantés au site d'Altdorf (Environment).

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

Environment fournit des solutions de recyclage de matériel électrique et électronique et est spécialisée dans les déchets industriels.

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Technology a augmenté de CHF 8 mio. par rapport à l'année précédente, passant à CHF 213 mio. L'EBIT a progressé de CHF 12 mio. pour atteindre CHF 7 mio.

Dans la construction de composantes de structures d'avions, la marche des affaires a été marquée par un marché globalement positif et calme. La division a bénéficié d'un carnet de commandes bien rempli et ses capacités ont été exploitées de manière soutenue. La stratégie de 2009 consistant à concentrer la construction de composantes de structures sur des produits spéciaux et applications de niches rentables et de haute qualité et à limiter les risques pour le groupe en tant que sous-traitant dans les chaînes de création de valeur globales s'est encore avérée judicieuse l'an passé.

Le site d'Emmen a été restructuré avec succès et la nouvelle direction en place a été chargée d'y rentabiliser durablement la construction de composantes de structures d'avions dans le cadre de la stratégie poursuivie par le groupe. Cette réorganisation a permis de réunir les conditions indispensables pour réussir à affronter à l'avenir les désavantages structurels locaux en matière de coûts. Une étape majeure a été franchie avec la conclusion d'un contrat avec les usines de l'avionneur Pilatus. Le site d'Emmen fabriquera les structures complètes de cellules d'avion pour le programme PC-21 de Pilatus qui connaît un succès dans le monde entier. Le contrat-cadre prévoit pour le moment la fabrication de 79 cellules d'avion au total.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, la position de «quality gate» pour l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage fabriquées par RUAG SA pour la famille d'Airbus A320 a été réaffirmée. En tant que telle, RUAG Technology assure un approvisionnement stable et de haute qualité en sections de fuselage directement au site d'assemblage final d'Airbus à Hambourg. L'an dernier, l'accent a été mis sur le traitement efficient des commandes en cours. Parallèle-

ment, tout a été fait pour que la production soit prête à faire face aux hausses de cadence annoncées par Airbus.

Fin mai 2012, les activités de la division RUAG Technology sur le site d'Altdorf ont été détachées de RUAG Suisse SA et transférées dans les quatre sociétés nouvellement constituées RUAG Environment SA, RUAG Mechanical Engineering SA, RUAG Coatings SA et RUAG Automotive SA, afin de rendre la marche des affaires plus transparente et d'améliorer la compétitivité des différentes activités. Le conseil d'administration a décidé d'initier le processus de vente pour RUAG Mechanical Engineering SA et RUAG Coatings SA étant donné qu'il ne s'agit pas d'activités clés de RUAG. C'est la raison pour laquelle les deux sociétés sont mentionnées dans les comptes 2012 du groupe RUAG comme étant des «Activités cédées». Une solution viable a pu être trouvée pour RUAG Coatings SA: au 1<sup>er</sup> septembre 2012, elle a été reprise, avec l'ensemble de ses collaborateurs, par Impreglon SE, sise à Lüneburg, en Allemagne. Quant à RUAG Mechanical Engineering SA, le processus de vente est encore en cours.

Les activités de Mechanical Engineering du site d'Altdorf ont été complètement redimensionnées et adaptées au marché. Pour rester compétitif dans le futur à l'échelle internationale, une optimisation fondamentale des structures de coûts était devenue nécessaire. En outre, la logistique et les processus centraux ont été fondamentalement repensés.

L'année dernière, les quantités supplémentaires et l'amélioration de la productivité opérationnelle ont eu un effet positif sur l'évolution du résultat d'Environnement. En outre, le marché de la Suisse centrale a pu être remporté dans le cadre de l'appel d'offres de l'Association économique suisse de la bureautique, de l'informatique, de la télématique et de l'organisation SWICO. Grâce à cette réussite et à d'autres succès commerciaux, les volumes à traiter continueront d'augmenter.

### Innovations et initiatives

En 2012, avec la restructuration du site d'Emmen, RUAG Technology a réaffirmé sa stratégie de devenir un fournisseur de premier plan pour les applications particulières dans la construction d'avions civils et militaires. Le positionnement en tant que producteur spécialisé pour l'aéronautique est un objectif résolument poursuivi.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, les spécialistes ont collaboré avec le constructeur Airbus au développement de l'Airbus A320 NEO, le dernier-né de la famille des moyens-courriers A320, demandée dans le monde entier. En raison des nouvelles exigences du client, des séries d'analyses et de calculs ont dû être réalisées pour dimensionner avec exactitude les groupes d'assemblage de fuselage pour le puits de train d'atterrissage et la pointe arrière.

Le site d'Altdorf a connu une forte concentration. Les trois secteurs d'activité transférés dans des sociétés distinctes poursuivent à présent leurs propres buts. Tandis que Mechanical Engineering a mis tout en œuvre pour adapter en profondeur la structure de coûts et qu'il doit à présent trouver de nouveaux clients, Environnement s'est efforcée d'augmenter les volumes à traiter et de multiplier les projets techniques.

Le détachement des activités du site d'Altdorf, transférées dans quatre sociétés indépendantes, a permis d'améliorer la compétitivité des différentes activités.

Environnement a remporté le marché de la Suisse centrale dans le cadre d'un appel d'offres de l'association suisse des prestataires TIC SWICO.

### Perspectives

Pour RUAG Technology, l'année 2013 sera encore placée sous le signe des gains durables de rentabilité grâce à la concentration systématique sur la construction de composantes de structures d'avions. Pour atténuer les effets des fluctuations de change et du franc fort pour le site suisse, la chaîne de livraison de la division doit être optimisée et sa base de fournisseurs nettement élargie dans les zones euro et dollar. En achetant dans différents espaces monétaires, il est possible de contrebalancer très efficacement les conséquences néfastes de la volatilité des devises.

Cette année, il faut tabler sur une augmentation significative des cadences dans les programmes Airbus et Bombardier. Les volumes supplémentaires attendus du fait des entrées de commandes à la hausse vont exercer une influence positive sur la profitabilité de la construction de composantes de structures d'avions.

À l'avenir, l'industrie suisse du recyclage devra affronter une concurrence internationale accrue. Par conséquent, les marges des entreprises helvétiques du secteur subiront une pression de plus en plus forte. Environnement compte résister à cette tendance grâce à ses forces commerciales et à d'importantes innovations. Par ailleurs, il est prévu de renforcer encore le positionnement de la société en tant que centre de compétences interne en matière de recyclage pour les divisions de RUAG.

Comme annoncé précédemment, RUAG cessera les activités d'Automotive sur le site d'Altdorf fin 2013. Les livraisons aux différents clients des volumes convenus contractuellement sont garanties jusqu'à cette date.

### RUAG Technology en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 213 mio.
EBITDA:	CHF 12 mio.
EBIT:	CHF 7 mio.
Collaborateurs:	1 169
Base:	Suisse, Allemagne

## Assemblages complexes pour Pilatus.

RUAG Technology va monter la structure complète des cellules de l'avion PC-21 de Pilatus et collabore à son premier avion d'affaires.



Depuis près de six ans, sur le site d'Emmen, RUAG Technology réalise le montage des fuselages et des ailes de l'avion d'entraînement PC-21 de Pilatus Aircraft Ltd, en service dans le monde entier. À la mi-2012, l'avionneur du Nidwald a réceptionné les deux plus grosses commandes à ce jour pour son PC-21 et a vendu 79 unités au total. En conséquence, l'excellente collaboration avec RUAG s'est nettement intensifiée: aux travaux existants relatifs au monomoteur à turbopropulsion viendra s'ajouter à l'avenir le montage de neuf autres groupes d'assem-

blage sophistiqués et complexes, tels que volets d'atterrissage, ailerons, gouvernes de profondeur et de direction, ainsi que stabilisateurs et dérives. Le site d'Emmen fabriquera ainsi les structures complètes des cellules des 79 PC-21 commandés.

Mais sur le site d'Emmen, les spécialistes en construction de composantes de structures collaborent aussi au PC-24, le premier avion d'affaires de Pilatus, longtemps gardé secret. Le décollage du robuste jet, équipé de deux réacteurs et d'une grande porte cargo, est prévu dès 2015. Dès août 2012, les premiers composants ont été livrés pour être testés. Il s'agissait de neuf parties fraisées du cockpit, extrêmement légères et complexes, qui peuvent être fixées dans le système modulaire.

En fabriquant ces composants, les experts de RUAG ont convaincu du fait non seulement de leur réalisation rapide et respectueuse de toutes les exigences mais aussi de leur précision exceptionnelle. Entre-temps, Pilatus a passé à RUAG Technology d'autres commandes de composants pour son projet de PC-24. Cette coopération permet à la division d'approfondir son savoir-faire spécialisé et d'élargir ses compétences en construction d'éléments de structure et de groupes d'assemblage.

## **Croissance malgré un contexte difficile.**

La réaction rapide aux évolutions de la demande et le maintien à un niveau élevé du volume de commandes des principaux clients en Allemagne et en Suisse ont permis de réaliser une croissance organique sur un marché caractérisé par des suroffres.



Une qualité optimale et une fiabilité maximale sont déterminantes pour les forces spéciales des armées et des autorités.

La forte demande devrait se maintenir grâce à la réintroduction du calibre 7.62 mm dans l'armée allemande.

### Le cœur des affaires

RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de petits calibres ainsi que des éléments et des composants pyrotechniques pour les secteurs Chasse & Sport et Armée & Autorités. Les munitions ultra-précises pour les unités spéciales sont utilisées et appréciées dans le monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds, entre autres pour les cartouches propulsives dans le secteur de la construction et pour des applications particulières dans les systèmes de sécurité automobile. Elle propose aussi l'élimination écologique de produits pyrotechniques. Tous ses produits présentent une fiabilité et une précision maximales ainsi qu'un effet optimal.

Pour la clientèle des chasseurs, elle offre une large gamme de produits de marques de tradition, telles que RWS, Rottweil, GECO, norma et Hirtenberger. Sur le segment des munitions de sport, de nombreux records mondiaux et médailles olympiques soulignent la suprématie internationale de ses produits distribués essentiellement sous les marques RWS et norma.

La division propose un éventail complet de munitions de petits calibres ultra-précises pour répondre aux exigences élevées du secteur Armée & Autorités. Toute la palette est utilisée lors d'exercices alliant les conditions d'entraînement et les missions les plus variées. Sous la marque RUAG SWISS P sont distribuées les munitions qui assurent aux tireurs d'élite des résultats optimaux même dans des conditions environnementales défavorables. La division dispose en outre d'une offre complète de munitions de petits calibres à faible teneur en agents polluants, avec certification de l'OTAN. Ses clients sont entre autres l'armée suisse, l'armée allemande et d'autres autorités et forces de sécurité internationales dans plus de 60 pays.

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

### Marche des affaires

En 2012, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a augmenté de CHF 25 mio. par rapport à l'année précédente, passant à CHF 337 mio. Après correction des effets de change, une croissance organique de près de 10% a même pu être réalisée. L'EBIT s'est amélioré de 27% pour atteindre CHF 32 mio.

En 2012, le marché européen des munitions pour les forces armées et les autorités en Europe a été marqué par une suroffre de fabricants internationaux, due surtout à la présence accrue de fabricants américains sur ce marché. Cela s'explique par la baisse sensible de la demande, conséquence de la plus faible représentation des associations internationales dans les pays en crise. Cela étant, RUAG Ammotec a exploité ses capacités de production en trois-huit grâce à une entrée de commandes toujours soutenue de son principal client, l'Office fédéral allemand de la technique militaire et des approvisionnements (BWB). La forte demande devrait se maintenir grâce à la réintroduction prochaine du calibre 7.62 mm dans l'armée allemande.

Sur les autres marchés internationaux, la division a pu nettement progresser dans le domaine des munitions spéciales et des nouveaux types

de munitions. La palette de produits du site de production hongrois de Sirok a été globalement étendue. En tant que fournisseur de solutions complètes en matière de munitions pour pistolets et revolvers, et grâce à ses prix extrêmement compétitifs dans ce segment, RUAG Ammotec Hongrie est un partenaire privilégié notamment pour les clients américains et a pu quasiment doubler son chiffre d'affaires.

Dans le secteur Chasse & Sport, la division a bien résisté aux effets négatifs de la crise de consommation. Si la demande a connu une certaine retenue en début d'année encore, dès le second semestre et surtout au quatrième trimestre, le niveau des ventes a été supérieur à celui de l'exercice précédent pour la quasi-totalité des produits. C'est avant tout en Allemagne que la demande de cartouches à balles sans plomb pour la chasse a connu une augmentation sensible. RWS EVO Green, une gamme de cartouches à balles sans plomb dotées d'un projectile spécial unique en son genre, a pu être mise sur ce marché juste à temps pour l'ouverture de la chasse. La division a ainsi prouvé qu'elle sait réagir rapidement et efficacement à l'évolution de la demande vers d'autres types de munitions et conserver ses parts de marché élevées. Par ailleurs, les marques RWS et GECO ont bénéficié d'une nouvelle visibilité sur Internet et la forte fréquentation des sites est déjà réjouissante.

Vu la croissance de l'activité liée aux composants à l'échelle internationale, les chiffres d'affaires ont dépassé ceux de l'exercice précédent, même dans le domaine des applications industrielles. Ainsi, RUAG Ammotec a pu fournir plus de composants métalliques de haute qualité même aux États-Unis, d'une part pour la fabrication de ses propres munitions d'exercice et d'autre part pour les différentes applications spéciales d'autres fabricants. Dans le domaine des cartouches propulsives pour la technique de fixation, la marche des affaires a enregistré un léger repli malgré une plus grande part des cartouches peu polluantes dans le volume global du marché. Cela tient au ralentissement persistant de la conjoncture de la construction dans de nombreux pays.

### Innovations et initiatives

En 2012, les efforts de développement du secteur Armée & Autorités ont porté sur la certification et la réintroduction du calibre 7.62 mm pour l'armée allemande. Comme ce calibre n'a plus été fabriqué pendant des décennies, les processus et installations de production requièrent désormais d'importantes modifications. Un autre axe prioritaire a été le lancement de nouveautés dans le domaine des munitions spéciales, à savoir un projectile à déformation dans un segment de prix inférieur, spécialement adapté au marché américain. En outre, la division a développé une nouvelle grenade à main conforme aux exigences spécifiques de l'armée suisse. Dans le cadre d'un appel d'offres international, ce développement a permis à RUAG Ammotec de s'imposer face à ses concurrents et de signer un contrat pluriannuel.

Dans le secteur Chasse & Sport, la conception de la gamme de cartouches à balles sans plomb RWS EVO Green a occupé une place centrale. Des munitions pour armes à air comprimé sans plomb à base d'étain ont aussi été développées et commercialisées. Par ailleurs, une gamme de cartouches à balles spécialement adaptée au marché américain, sensible aux prix, a été lancée sous la marque norma-USA.

Les chimistes de RUAG Ammotec ont travaillé sur un composé d'amorçage pyrotechnique moins sensible à la température. Ainsi, à l'avenir, la

En tant que fournisseur de solutions complètes en matière de munitions pour pistolets et revolvers, RUAG Ammotec Hongrie a pu quasiment doubler son chiffre d'affaires. Cela a aussi profité aux sites de Thoune et de Fürth.

Un nouveau composé d'amorçage moins sensible à la température assure la fonctionnalité et la fiabilité des munitions même dans des conditions climatiques défavorables.

plage de température des munitions d'intervention sera plus large, assurant la fonctionnalité et la fiabilité des munitions même dans des conditions climatiques défavorables. Cette avancée bénéficiera tant à la clientèle des techniques de défense qu'au secteur automobile qui trouvera des applications industrielles. Dans le domaine de la fabrication de munitions, de nouveaux programmes de simulation informatique ont été mis en service sur les sites de Thoun et de Fürth. Ils permettent entre autres de simuler l'effet de fragmentation des projectiles et, partant, d'améliorer la fiabilité des composants des munitions lors de leur utilisation et la qualité de leur fabrication.

### Perspectives

En 2013 encore, il faudra s'attendre à un marché caractérisé par des surcapacités dans le domaine des munitions standard et par des opportunités dans des niches comme les munitions spéciales. Néanmoins, RUAG Ammotec table sur une croissance modérée en raison de la hausse de la demande de produits spéciaux et de la réintroduction du calibre 7.62 mm.

Dans le secteur Armée & Autorités, la priorité de la division sera d'une part la livraison du calibre 7.62 mm à son principal client allemand. Il est possible que ce calibre soit ensuite de plus en plus demandé sur les marchés internationaux. D'autre part, en 2013, RUAG Ammotec fera son entrée sur le marché américain dans le domaine des munitions pour pistolets pour les services de sécurité du pays. Ainsi, les segments de marché bas et haut de gamme seront couverts. L'internationalisation sera poursuivie comme prévu concernant les munitions spéciales. La collaboration avec d'autres fabricants devra aussi être accélérée afin de conquérir de nouveaux marchés avec la livraison de composants.

Dans le secteur Chasse & Sport, l'accent est mis sur le renforcement de la présence aux États-Unis. Le développement des marques GECO et norma-USA sera crucial pour assurer la compétitivité sur le marché des cartouches à balles aux États-Unis. Dans le domaine des munitions peu polluantes, une nouvelle percée des types de munitions sans plomb est à prévoir non seulement en Allemagne mais aussi sur d'autres marchés européens. Pour pouvoir conserver ses parts de marché élevées, RUAG Ammotec accédera rapidement à ces marchés avec sa gamme de cartouches à balles sans plomb.

Grâce aux diverses mesures telles que l'élimination des engorgements dans les usines de production, les capacités actuelles de production devraient par ailleurs être optimisées et encore mieux exploitées. La possibilité d'augmenter les capacités du site hongrois de Sirok pour les munitions pour pistolets et revolvers reste envisagée. Les sites de Thoun et de Fürth devraient aussi tirer parti d'une telle extension grâce à des livraisons de composants plus importantes.

### RUAG Ammotec en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 337 mio.

EBITDA: CHF 43 mio.

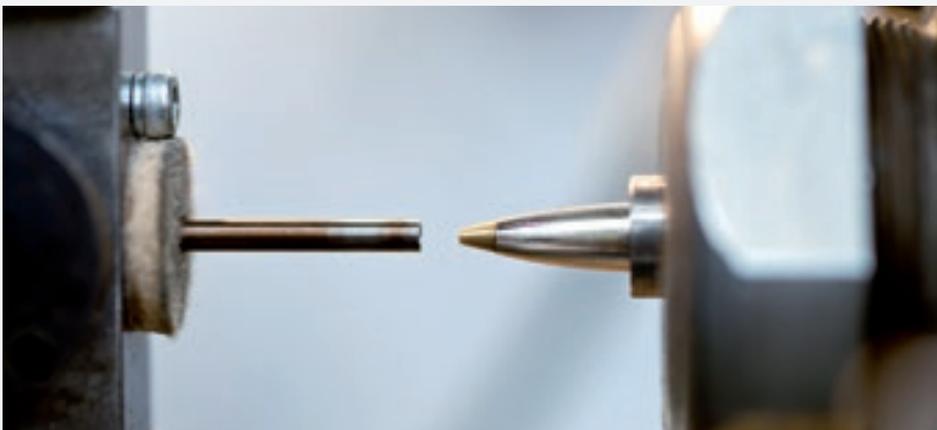
EBIT: CHF 32 mio.

Collaborateurs: 1787

Base: Belgique, Allemagne, France, Royaume-Uni, Autriche, Suède, Suisse, Hongrie, États-Unis, Brésil

## Sans plomb et hautement précise.

La cartouche à balles sans plomb pour la chasse RWS EVO Green se distingue par sa pointe de projectile unique en son genre.



En Allemagne, la critique des cartouches à plomb pour la chasse prend de l'ampleur. Aussi de plus en plus d'administrations forestières interdisent-elles les munitions à base de plomb. En réponse à la polémique et pour conserver ses parts de marché élevées, RUAG Ammotec a, en 2012, conçu et introduit sur le marché allemand RWS EVO Green, un projectile sans plomb.

Les munitions sans plomb ne présentent certes aucun risque écologique, mais bien des chasseurs craignent qu'elles n'entraînent pas assurément et rapidement la mort du gibier ou qu'elles puissent constituer un danger en cas de ricochet. Des études ont pourtant montré que le ricochet d'une cartouche dé-

pend bien moins du matériau que de la forme du projectile. RUAG Ammotec s'est donc appuyée sur ses vastes compétences pour créer la cartouche à balles sans plomb: le projectile se fragmente même à 300 mètres avec une fiabilité constante et dégage un maximum d'énergie. Grâce à sa forme optimisée avec une tête en plastique favorisant la rasance, le projectile atteint sa cible à plus de 660 mètres par seconde et commence à se fragmenter de manière contrôlée dès qu'il la percute. Cet effet optimal est obtenu entre autres grâce au noyau avant du projectile et à ses amorces de rupture radiales, ainsi qu'aux amorces de rupture situées à l'extérieur, sur la chemise. D'autres projectiles sans plomb ne sont déjà plus optimaux à des distances bien plus courtes.

Après de vastes tests avec des blocs de gélatine dans le canal de tir, les bons résultats ont d'abord dû être confirmés sur le terrain. Des tests complets ont alors été réalisés sur le produit avec 100 chasseurs allemands. Les résultats des mesures obtenues en laboratoire ont été entièrement corroborés sur les domaines de chasse. Avec RWS EVO Green, RUAG Ammotec a conçu un projectile qui répond à toutes les exigences, et qui représente bien plus qu'une alternative aux munitions de chasse contenant du plomb.

## **International et nouveaux domaines.**

Des conventions-cadres ont pu atténuer la baisse attendue des commandes de l'armée suisse. Les activités internationales ainsi que les domaines de la cybersécurité et des véhicules terrestres sans pilote sont florissants.



En opération de maintien de la paix de l'ONU: le système SidePRO-LASSO, aisément adaptable, protège contre les menaces balistiques.

Grâce à une convention-cadre pour les services de maintenance et de soutien du cycle de vie, les activités internationales d'entretien du Leopard 2 ont pu être fortement dynamisées.

### Le cœur des affaires

RUAG Défense est le partenaire technologique stratégique des forces terrestres. Son activité est axée sur les besoins de l'armée suisse en matière de protection, d'entraînement et de mise à niveau des systèmes d'armes, ainsi que sur les produits et prestations pour un commandement sûr et fiable. Ceux-ci sont orientés vers les exigences internationales. Les activités des trois Business Units Land Systems, Simulation & Training et Network Enabled Operations Services (NEO Services) englobent des produits innovants et des prestations de maintenance, de modernisation, de formation, d'intégration de systèmes et de communication tactique.

Les compétences clés de la business unit Land Systems sont le maintien de la valeur et la valorisation des systèmes d'armes lourds. Ces activités sont centrées sur les plates-formes introduites en Suisse pour le char de combat Leopard 2, le char de grenadiers CV 90 et l'obusier blindé M 109. Le développement et la production de solutions de protection pour véhicules blindés occupent également une place importante. L'offre est complétée par des prestations de maintenance complètes ainsi que des solutions logistiques comme des conteneurs spéciaux protégeant contre les écoutes et les perturbations électromagnétiques.

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

Partenaire technologique, la Business Unit NEO Services assure l'intégration, l'exploitation et la maintenance des systèmes électroniques de commandement, de communication, de radars et d'exploration de l'armée suisse, ainsi que des systèmes apparentés d'organisations civiles. Pour les réseaux de communication critiques pour la sécurité, NEO Services conçoit et produit des nœuds de réseau intelligents, basés sur all-IP. La Business Unit développe en outre des solutions pour la sécurité de l'information et la protection à long terme des valeurs des entreprises contre les menaces de la «cyberguerre».

### Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Défense a reculé par rapport à l'exercice précédent, passant de CHF 435 mio. à CHF 414 mio. L'EBIT a baissé à CHF 25 mio., contre CHF 38 mio. l'année précédente.

En 2012, la Business Unit Land Systems a été confrontée aux effets de la crise économique comme l'année précédente. Aucun appel d'offres n'a été lancé pour les gros projets en raison de coupes dans les budgets de défense. Les commandes reçues n'ont pas pu compenser l'expiration de gros projets suisses (programme de modernisation du char Leopard 2 et livraison de chars du génie et de déminage). Pour des raisons économiques, le site de Thoun a donc dû être restructuré afin d'assurer la réussite future de la Business Unit dans un contexte de marché différent. La conclusion des premiers contrats-cadres (Service Level Agreements, SLA) avec armasuisse, le centre de compétences pour l'acquisition de l'armée suisse, a permis de nette-

ment améliorer la sécurité de planification des activités et des ressources.

Avec la signature d'une convention-cadre pour les services de maintenance et de soutien du cycle de vie, les activités internationales d'entretien du Leopard 2 ont pu être fortement dynamisées pour RUAG Defence. L'extension du savoir-faire en robotique pour les forces terrestres a porté ses premiers fruits: au concours international des robots terrestres sans pilote M-ELROB qui a eu lieu en septembre 2012 à Thoune, RUAG Defence a présenté avec General Dynamics European Land System (GDELS) un kit de téléguidage. La division a ainsi souligné sa focalisation sur les véhicules terrestres sans pilote UGV (Unmanned Ground Vehicles) utilisés dans un contexte militaire ou civil, partout où les forces d'intervention risquent leur vie.

La Business Unit Simulation & Training a franchi un cap majeur en Suisse avec les plates-formes de simulation «live» SIM KIUG (aide à la simulation pour le combat en zone urbaine): la zone d'entraînement sur le site de Bure a encore été agrandie et les installations de Walenstadt devraient pouvoir être remises à la troupe en 2013 comme prévu.

Sur le marché international, le lancement du nouvel équipement corporel Gladiator a été un succès. Deux clients en ont déjà acheté plusieurs centaines. Près de 4000 exemplaires du modèle précurseur ont aussi été livrés en France pour un camp d'entraînement «live». En outre, en 2012, les militaires français ont reçu douze simulateurs pour l'entraînement d'équipages du nouveau véhicule blindé français de combat d'infanterie. Enfin, la Business Unit a pour la première fois vendu à l'armée allemande des composants pour présenter l'effet des armes dans le cadre d'exercices de simulation.

Pour la Business Unit NEO Services, 2012 a été synonyme de flot de commandes relatives à la cybersécurité et d'activité de maintenance soutenue. Le rachat du secteur Defense d'Ascom a permis de développer les compétences en opérations réseau-centrées et d'affirmer la position stratégique en Suisse dans le domaine de la communication. En reprenant la ligne de produits Satorys de la société genevoise IRIS Internet Risk Insurance Services, RUAG a élargi son savoir-faire technologique pour offrir des solutions de cybersécurité à une clientèle civile et militaire. Désormais, grâce aux technologies RUAG, tant les réseaux militaires et les réseaux hautement sécurisés de services d'urgence que les réseaux critiques pour les entreprises seront à l'abri des menaces.

### Innovations et initiatives

La Business Unit Land Systems a achevé le développement d'un kit de mise à niveau du char de combat Leopard 2 pour le marché international, permettant ainsi à de nombreuses armées d'avoir des flottes de Leopard 2 à la pointe de la technologie. Une attention particulière a été accordée à l'adaptation de la protection au scénario de menace actuel et à l'intégration possible aux réseaux modernes de commandement. Les activités d'innovation ont encore porté sur le développement des UGV. Des forces armées du monde entier veulent s'en servir davantage dans les régions en crise et, partant, atténuer le risque pour les soldats. Par ailleurs, en matière de protection, un module à base de matériaux composites a été qualifié avec différents fabricants de systèmes. Ainsi, les véhicules peuvent être efficacement protégés contre la menace de tous types de charges creuses. Le module peut être intégré tant aux nouveaux véhicules qu'aux véhicules existants.

Près de 4000 équipements corporels du modèle précurseur Gladiator ont pu être livrés à un camp d'entraînement «live» en France.

Dans le cadre d'un exercice réalisé par le Cooperative Cyber Defence Center of Excellence de l'OTAN, un prototype d'une plate-forme Tranalyzer a été utilisé pour la première fois pour détecter le trafic de données nuisibles.

La Business Unit Simulation & Training a parfait le logiciel d'entraînement «live»: les options de visualisation de l'Exercice Control Center ont été étendues et une console mobile permet au responsable de mener l'exercice tout en se déplaçant sur le terrain avec son ordinateur.

Dans la Business Unit NEO Services, la conception de solutions de cybersécurité a conservé une place centrale. En mars 2012, le Cyber Security Center de RUAG a assisté l'armée suisse dans un exercice de cyberdéfense organisé par le Cooperative Cyber Defence Center of Excellence de l'OTAN. Un prototype d'une plate-forme Tranalyzer y a été utilisé pour la première fois pour détecter le trafic de données nuisibles en conditions réelles. En outre, en 2012 a été conçu un appareil radio basé sur la technologie Tetrapol, dont le petit format convient idéalement aux gardes du corps ou aux forces d'intervention civiles. La Business Unit s'est inspirée d'un produit Ascom pour créer un nœud de réseau critique pour la sécurité destiné à l'exploitation d'un réseau militaire.

### Perspectives

En 2013, le programme d'armement de la Suisse ne comportera encore aucun gros projet pouvant occuper RUAG Defence. Pour exploiter les capacités existantes, l'acquisition de gros projets à l'étranger sera la priorité des Business Units Land Systems et Simulation & Training.

En Suisse, l'exécution des SLA quinquennaux avec le principal client permettra d'optimiser les processus et d'affiner l'offre de prestations. Malgré un franc suisse fort, la compétitivité sur le marché international doit être améliorée. À cet effet, un programme de réduction des coûts va concerner les sites suisses. La centralisation de tous les stocks sur le site de Thoune 2013 en est un exemple. Grâce à une meilleure automatisation, toute la division pourra profiter d'une logistique plus efficace. En 2013, le secteur Defense d'Ascom sera pleinement intégré à la Business Unit NEO Services, ce qui réduira le nombre de sites et élèvera la productivité des terres.

RUAG Defence va par ailleurs accélérer sa stratégie d'internationalisation. Des succursales propres à la division dans les marchés d'exportation clés (France, Canada, etc.) sont à l'étude.

### RUAG Defence en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 414 mio.
EBITDA:	CHF 35 mio.
EBIT:	CHF 25 mio.
Collaborateurs:	1377
Base:	Suisse, Allemagne

## Composants robotiques adaptés pour le terrain.

Avec le nouveau Vehicle Robotic Kit (VERO), des véhicules terrestres sans pilote peuvent se déplacer en étant téléguidés ou partiellement autonomes.



Les chercheurs du monde entier se penchent actuellement sur les véhicules terrestres sans pilote utilisés dans un contexte militaire ou civil, partout où le danger pour l'intégrité physique et la vie est particulièrement grand. Ces UGV (Unmanned Ground Vehicles) s'orientent eux-mêmes ou sont téléguidés, et effectuent diverses tâches de façon largement autonome: exploration, surveillance, missions de recherche et de sauvetage, différents transports ou élimination de moyens de combat.

RUAG Defence mise sur les UGV en tant que technologie d'avenir et a ces dernières années élargi significativement son savoir-

faire et ses partenariats dans ce domaine. Il entend devenir le centre de compétences en la matière pour l'armée suisse et d'autres forces de sécurité. Actuellement, la Business Unit Land Systems dirige le programme de recherche sur les UGV d'armasuisse. À cet égard, les spécialistes collaborent également étroitement avec les hautes écoles telles que l'EPF de Zurich et d'autres centres de recherche suisses et étrangers.

Au concours des robots terrestres M-ELROB qui a eu lieu à l'automne 2012 à Thoun, la division a présenté avec General Dynamics European Land System (GDELS) un démonstrateur adapté pour le terrain. GDELS a mis à disposition son EAGLE 4x4, un véhicule d'intervention blindé léger normalement piloté. RUAG Defence a été chargée d'intégrer les équipements supplémentaires pour le robot terrestre: capteurs, calculateurs de commande,

actionneurs, service radio à large bande et système de contrôle-commande pour le pupitre de commande. RUAG Defence a fourni la majeure partie des groupes d'assemblage UGV sous la forme du Vehicle Robotic Kit (VERO) conçu de telle sorte qu'il peut être utilisé dans presque tous les véhicules. Le prototype présenté au M-ELROB est encore téléguidé mais il continue à être perfectionné pour gagner en autonomie de déplacement.

## **Une réussite reposant sur des services efficaces.**

Les Service Units centrales et les centres de profit autonomes au niveau du groupe favorisent une qualité de prestation optimale et permettent aux divisions de se concentrer sur leurs compétences clés.

## Conduite stratégique et infrastructure

Pour permettre aux divisions de se concentrer sur le plan opérationnel et sur l'élargissement de leurs compétences, des tâches transversales stratégiques sont assurées par RUAG Corporate Services, qui aide les divisions à prospecter le marché et garantit des normes cohérentes. En outre, des synergies sont exploitées pour élever la rentabilité et la qualité des produits et des projets de clients.

RUAG Corporate Services propose les prestations suivantes à toutes les divisions: Corporate Human Resources, Corporate Marketing & Communications, Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance & Controlling. Ces Service Units sont organisées en départements internes au niveau du groupe. Cela garantit que leurs activités sont cohérentes avec la stratégie supérieure du groupe. Corporate IT et RUAG Real Estate, en revanche, sont des centres de profit autonomes, ce qui assure une fourniture de prestations très efficace. Les Service Units comptent environ 300 collaborateurs.

### Corporate Human Resources

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

Pour attirer des collaborateurs qualifiés, le groupe doit se positionner en tant qu'employeur attrayant. RUAG offre aux collaborateurs des missions exigeantes et la possibilité de perfectionner en permanence leurs aptitudes. Il existe également des offres variées de formation continue, p. ex. pour obtenir un certificat de directeur de projet reconnu internationalement. La formation des cadres dirigeants s'inscrit dans un programme modulaire de développement du leadership à trois niveaux.

L'investissement dans les collaborateurs porte ses fruits: plus de 9200 diplômés de hautes écoles suisses sondés par Universum Communications ont classé RUAG huitième meilleur employeur pour les ingénieurs.

L'an dernier, la direction du groupe a adopté une nouvelle stratégie HR à cinq orientations: ancrage de la culture d'entreprise, amélioration de l'attractivité en tant qu'employeur, renforcement de la compétence de leadership, instauration d'un management de la performance à l'échelle du groupe et internationalisation. En 2012, différents projets ont été initiés pour appliquer cette nouvelle stratégie avec l'ensemble des divisions. Cette stratégie permet également de prendre en compte l'orientation de plus en plus internationale de RUAG.

Le dialogue, basé sur la confiance mutuelle, avec les représentants des employés, les comités d'entreprise et les partenaires sociaux externes garde une importance capitale pour RUAG. Grâce à la culture favorisant un dialogue ouvert et ciblé, il est toujours possible de trouver des solutions ensemble.

L'ancrage de Corporate Human Resources comme partenaire d'affaires des divisions en Suisse et à l'étranger, ainsi que le développement d'une culture d'entreprise orientée vers le marché et les clients sur la base de trois valeurs entrepreneuriales – confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir – ont bien progressé. Le premier sondage des collaborateurs à l'échelle du groupe a eu un taux de

réponse élevé et donné de bons résultats. Des plans de mesures structurés devraient encore renforcer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

Le groupe attache une grande importance à la promotion des apprentis en Suisse et en Allemagne. Ils suivent une formation complète et axée sur la pratique dans plus de dix métiers différents, et inspirée d'un concept moderne. Ils sont encadrés par des formateurs professionnels dans des centres de formation spéciaux. Les apprentis de RUAG ont décroché cinq médailles aux championnats suisses des métiers 2012 (une en or, deux en argent et deux en bronze).

### Corporate Marketing & Communications

En étroite collaboration avec les divisions, la Service Unit mène le dialogue avec toutes les parties prenantes concernant les orientations stratégiques, la définition des objectifs et les activités du groupe. L'image de marque homogène sous le slogan «Together ahead. RUAG» renforce la visibilité internationale de la marque et affine le profil de l'entreprise. La Service Unit Corporate Marketing & Communications conçoit et coordonne la communication interne et externe ainsi que les apparitions publiques.

Un élément essentiel de la nouvelle image de marque est le Corporate Language, le langage de l'entreprise, qui a été systématiquement enregistré et analysé. Ainsi, le langage de l'entreprise peut à présent être perfectionné afin de gagner en cohérence et en personnalité et d'affirmer encore mieux les trois valeurs entrepreneuriales – confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir. En outre, dans le cadre de la nouvelle stratégie de marque, la présence de RUAG sur les salons internationaux a été renforcée. Les prestations de l'ensemble du groupe bénéficient désormais d'une unité visuelle et les multiples valeurs ajoutées pour les clients sont véhiculées de manière claire et directe.

La Service Unit assure le dialogue avec les médias nationaux et internationaux. Ainsi, les contenus importants pour le groupe ou pour chacune des divisions sont abordés en public et la transparence est assurée. La prospection des différents marchés incombe cependant aux départements Marketing et Communications des divisions.

### Corporate IT

Avec ses deux Business Units, IT Services et Software House, la Service Unit Corporate IT fournit des prestations informatiques et d'ingénierie logicielle d'un haut niveau qualitatif pour un rapport qualité-prix compétitif. Elle réalise avec succès des projets informatiques internes et soutient ainsi l'orientation du groupe vers le marché international.

La Business Unit IT Services fournit au groupe des services d'infrastructure informatique. Ses tâches incluent l'exploitation et la gestion du réseau mondial de l'entreprise et des centres de calcul haute sécurité ainsi que le conseil, l'implémentation et le management de solutions SAP et e-business, de plates-formes Microsoft, d'applications spécialisées, de la téléphonie et des postes de travail.

L'année dernière, la fourniture de toutes les prestations informatiques a été synchronisée entre la Suisse et le second site construit en 2011 à Oberpfaenhofen, en Allemagne. Les sites en Suède et en Autriche ont également bénéficié de prestations informatiques de base.

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

Le département Gestion de projets et de portefeuilles créé en 2013 fait office d'interface entre le management et les experts informatiques. Partenaire fiable pour les projets techniques internes, il veille à ce que les projets informatiques respectent toujours l'orientation stratégique du groupe.

### **Corporate Legal & Secretary General**

Cette Service Unit s'occupe des organes de l'entreprise que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction du groupe. Elle conseille le groupe, ses divisions et ses filiales sur toutes les questions juridiques et de conformité. Ses compétences clés sont entre autres l'entretien des relations avec l'actionnaire (shareholder relations), le contrôle de la légalité de l'ensemble des activités sur les marchés intérieur et d'exportation, ainsi que le traitement des contrats et leur gestion.

RUAG est une société par actions de droit privé détenue à 100% par la Confédération. Les intérêts d'actionnaire de la Confédération sont représentés par le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Les conditions-cadres à caractère obligatoire pour RUAG sont fixées dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral. Celle-ci garantit que les tâches sont économiquement réalisables dans le respect des intérêts supérieurs de la Suisse. Ces intérêts concernent notamment la défense du territoire suisse, les attentes en matière de coopérations et de participations ainsi que les objectifs financiers et de politique du personnel.

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

### **Corporate Finance & Controlling, y compris RUAG Real Estate**

Un reporting systématique avec des indicateurs et des chiffres clés prédéfinis permet à la Service Unit Corporate Finance & Controlling de piloter le groupe dans son ensemble. Des systèmes d'information performants assurent une assistance en temps réel à la direction opérationnelle et garantissent une transparence immédiate. Cela repose sur le concept d'EVA (Economic Value Added). L'EVA tient compte de l'ensemble des coûts du capital, y compris du coût des fonds propres.

La mise en œuvre systématique de ce concept à tous les échelons jusqu'aux Business Units minimise les risques lors d'investissements, d'acquisitions et dans les projets de clients.

Dans le cadre du Working Capital Management, des optimisations sur l'ensemble de la chaîne de processus sont en permanence recherchées et mises en œuvre d'après des directives homogènes. Cela réduit le capital immobilisé, augmente le cash-flow et soutient la croissance. La marge de manœuvre ainsi obtenue contribue à financer avec des fonds propres les investissements, la recherche et le développement, ainsi que les acquisitions. En plus du coup de pouce à la croissance, l'optimisation du Working Capital aide à réduire les coûts du financement et, partant, à renforcer la capacité bénéficiaire et la valeur de l'entreprise.

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

RUAG Real Estate se démarque en tant que «best owner» et centre de compétences qualifié pour l'immobilier industriel et conçoit des parcs industriels thématiques complets sur ses propres sites: Altdorf, Emmen, Thoune, Zurich-Seebach et Stans. Elle planifie et réalise des bâtiments industriels et commerciaux pour les divisions et pour les tiers. Elle vend des parcelles, des biens immobiliers et des droits réels. Ses principales missions sont la mise à disposition d'infrastructures optimales pour la production industrielle et la fourniture de prestations afin que les locataires puissent se concentrer sur leurs processus clés. Elle fournit aux divisions la prestation complète de Corporate Real Estate Management (CREM).

Fournisseur de services complets orienté vers le marché, RUAG Real Estate gère tout le cycle de vie des biens immobiliers des parcs industriels thématiques. Ses activités clés sont entre autres les transactions, le management de portefeuilles, l'administration commerciale des immeubles, la gestion de la construction et des services complets pour les locataires des parcs industriels. S'y ajoutent les activités des départements Marketing et Communications ainsi que Sécurité et Environnement.

## Servir l'industrie suisse.

RUAG contribue grandement à la place économique suisse en concevant des parcs industriels thématiques.



RUAG possède de vastes zones industrielles à Thoun, Altdorf, Stans, Emmen et Zurich-Seebach. Pour préserver à long terme la valeur de ces terrains et exploiter leur immense potentiel de développement, le groupe poursuit depuis 2009 une stratégie de développement de parcs industriels thématiques complets. L'implantation d'emplois est une précieuse contribution à l'attractivité du pôle industriel suisse. Grâce à un environnement réunissant des prestations variées, ces parcs doivent attirer les meilleurs spécialistes et ingénieurs.

La stratégie de RUAG Real Estate se distingue par le processus de développement structuré, basé sur une planification complète. Par le passé, les sites industriels suisses ont poussé de manière aléatoire. Mais si leur développement suit une structure prévue, les capacités de production peuvent être garanties durablement et sur le long terme. Ce processus s'appuie sur une planification à plusieurs niveaux qui définit l'évolution sur le siècle à venir. Pour chaque site, RUAG élabore un plan directeur qui englobe une planification complète en termes de transports, d'industrie et de logistique. Ainsi, la création d'emplois peut être favorisée en amont.

L'an dernier, RUAG a réalisé de nets progrès sur tous les sites. Grâce à l'achèvement de la planification du trafic, c'est à Altdorf qu'ont été réalisées les plus grandes avan-

cées. En outre, de nouvelles sociétés ont pu s'installer, comme G-Elit, spécialiste des outils de coupe, ou Pfisterer Ixosil, fabricant de composants pour les systèmes de câbles, surtout de haute tension. À Stans aussi, des synergies ont pu être exploitées grâce à l'arrivée de sociétés aéronautiques – Light Wing et Paint Styling.



# Rapport financier.

<b>58</b>	Aperçu des chiffres caractéristiques
<b>59</b>	Vue d'ensemble sur cinq ans
<b>60</b>	Compte de pertes et profits consolidé et autre résultat global
<b>61</b>	État consolidé de la situation financière
<b>62</b>	Compte des flux de trésorerie consolidé
<b>63</b>	Tableau consolidé des fonds propres
<b>64</b>	Annexe aux comptes consolidés
<b>101</b>	Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés
<b>103</b>	Comptes annuels de RUAG Holding SA

**Aperçu des chiffres caractéristiques**

En mio. CHF	2012	2011
Entrées de commandes	1 612	1 720
Volume de commandes	1 310	1 480
Chiffre d'affaires net	1 741	1 714
Résultat d'exploitation	1 788	1 727
Charges de matériel et prestations de tiers	(603)	(594)
Charges de personnel	(815)	(789)
Autres charges d'exploitation	(178)	(155)
EBITDA <sup>1</sup>	192	190
EBITDA en % du résultat d'exploitation	10.8%	11.0%
EBIT <sup>2</sup>	114	110
EBIT en % du résultat d'exploitation	6.4%	6.4%
Bénéfice net	81	97
Bénéfice net en % du résultat d'exploitation	4.5%	5.4%
Cash-flow provenant de l'exploitation	130	127
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	21	(46)
Cash-flow disponible	150	81
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(39)	(65)
Fonds propres avant participations minoritaires	861	793
Fonds propres en % du total du bilan	46.4%	46.3%
Rendement des fonds propres <sup>3</sup>	9.7%	12.7%
Amortissements <sup>4</sup>	78	79
Goodwill impairment	—	—
Charges de recherche et de développement	134	140
Charges de recherche et de développement en % du résultat d'exploitation	7.4%	7.8%
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	228	230
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	140	139
Effectif du personnel à la fin décembre	7 739	7 739
Effectif du personnel en moyenne annuelle	7 812	7 739
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Bénéfice par action nominative	236.81	285.07
Dividende payé par action nominative <sup>5</sup>	58.82	58.82
Taux de distribution	24.8%	20.6%
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	2 531	2 331

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

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

<sup>3</sup> Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

<sup>4</sup> Amortissements d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles.

<sup>5</sup> Dividende prévisionnel 2012 d'après la proposition du conseil d'administration CHF 20 mio.

**Vue d'ensemble sur cinq ans**

En mio. CHF	2012	2011	2010	2009	2008
Entrées de commandes	1 612	1 720	1 713	1 872	1 582
Volume de commandes	1 310	1 480	1 653	1 783	1 508
Chiffre d'affaires net	1 741	1 714	1 796	1 696	1 537
EBIT <sup>1</sup>	114	110	98	(113)	57
EBIT en % du résultat d'exploitation	6.4%	6.4%	5.3%	(6.6%)	3.7%
Bénéfice net (perte nette)	81	97	92	(107)	51
Bénéfice net (perte nette) en % des recettes d'exploitation	4.5%	5.4%	5.0%	(6.2%)	3.2%
Cash-flow provenant de l'exploitation	130	127	130	131	81
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	21	(46)	(50)	(230)	(121)
Cash-flow disponible	150	81	80	(99)	(40)
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(39)	(65)	(78)	87	32
Fonds propres avant participations minoritaires	861	793	734	661	763
Fonds propres en % du total du bilan	46.4%	46.3%	41.3%	37.3%	48.1%
Rendement des fonds propres <sup>2</sup>	9.7%	12.7%	13.3%	(15.0%)	6.6%
Charges de recherche et de développement	134	140	190	149	123
Charges de recherche et de développement en % du résultat d'exploitation	7.4%	7.8%	10.3%	8.6%	7.9%
Effectif du personnel à la fin décembre	7 739	7 739	7 719	7 534	6 687
Effectif du personnel en moyenne annuelle	7 812	7 739	7 689	7 253	6 310

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

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

**Compte de pertes et profits consolidé et autre résultat global**

En mio. CHF	Remarque	2012	2011
Chiffre d'affaires net	6	1 741	1 714
Activations de prestations propres		2	3
Variation des stocks et travaux commencés		45	10
Performances d'exploitation		1 788	1 727
Charges de matériel et prestations de tiers		(603)	(594)
Charges de personnel	7	(815)	(789)
Autres charges d'exploitation	8	(178)	(155)
EBITDA <sup>1</sup>		192	190
Amortissements	18, 19, 20	(78)	(79)
Goodwill impairment	20	—	—
EBIT <sup>2</sup>		114	110
Produits financiers	10	3	4
Charges financières	10	(6)	(7)
Bénéfice de sociétés associées	21	4	3
Bénéfice avant impôts		116	111
Impôts sur le résultat	11, 12	(18)	(14)
Bénéfice des activités poursuivies		98	97
Perte sur activités cédées	5	(18)	(0)
Bénéfice net		81	97
<b>Autre résultat global</b>			
Hedge accounting		9	(10)
Différences de conversion		(0)	(9)
Effets fiscaux		(2)	1
Autre résultat global recyclable dans des exercices futurs		7	(18)
Résultat total		88	79
Répartition de ces montants			
Actionnaires de RUAG Holding SA		81	97
Actionnaires minoritaires		(0)	0
Bénéfice net		81	97
Actionnaires de RUAG Holding SA		88	79
Actionnaires minoritaires		(0)	0
Résultat global		88	79

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

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

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

**État consolidé de la situation financière**

En mio. CHF	Remarque	2012	2011
Liquidités	13	198	86
Actifs financiers à court terme	14	8	10
Créances et acomptes	15	284	284
Créances fiscales		3	5
Actifs de régularisation		13	10
Stocks et travaux commencés	16, 17	607	558
Actifs courants		1 112	953
Immobilisations corporelles	18	425	445
Immeubles de rendement	19	78	80
Immobilisations incorporelles	20	87	79
Goodwill	20	78	78
Sociétés associées	21	42	41
Actifs financiers à long terme	14	4	4
Impôts différés actifs	12	21	22
Actifs non courants		735	748
Actifs détenus à des fins de vente et activités cédées	4, 5	5	10
<b>Actifs</b>		<b>1 853</b>	<b>1 710</b>
Engagements financiers à court terme	22	71	56
Autres engagements à court terme	23	42	34
Engagements de fournisseurs et acomptes	24	303	309
Dettes fiscales		13	3
Passifs de régularisation		254	183
Provisions à court terme	26	104	92
Passifs courants		787	677
Engagements financiers à long terme	22	47	83
Autres engagements à long terme	25	2	2
Engagements de prévoyance	37	48	42
Provisions à long terme	26	49	58
Impôts différés passifs	12	56	54
Passifs non courants		203	239
Passifs détenus à des fins de vente et activités cédées	5	1	—
Capital-actions	31	340	340
Agio payé		10	10
Réserves sur bénéfices		569	508
Autres réserves		4	(3)
Différences de conversion		(62)	(62)
Fonds propres avant participations minoritaires		861	793
Participations minoritaires		1	1
Total des fonds propres après participations minoritaires		862	794
<b>Passifs</b>		<b>1 853</b>	<b>1 710</b>

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

**Compte des flux de trésorerie consolidé**

En mio. CHF	Remarque	2012	2011
Bénéfice net		81	97
Amortissements	18, 19, 20	95	84
Goodwill impairment	20	—	—
Variations de provisions à long terme et d'impôts différés		10	22
Mise à contribution de provisions à long terme		(12)	(12)
Part au résultat de sociétés associées	21	(4)	(3)
Autres positions sans influence sur les dépenses		1	5
Modification actifs courants nets (ACN) <sup>1</sup>		(39)	(53)
Produit d'aliénation d'actifs non courants		(2)	(13)
Effet des monnaies étrangères Prêts		—	0
Produits financiers encaissés		(3)	(3)
Charges financières payées		4	4
Cash-flow provenant de l'exploitation <sup>2</sup>		130	127
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières <sup>3</sup>	18	(31)	(33)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières	18, 19	(17)	(26)
Investissements dans des immobilisations incorporelles	20	(1)	(0)
Investissements participations, déduction faite de l'acquisition de liquidités	4	46	(2)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles mobilières		1	3
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immobilières		14	12
Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles		0	0
Désinvestissements participations, déduction faite de liquidités aliénées	4	6	—
Dividendes perçus sur des participations Equity	21	2	1
Dividendes perçus sur des participations non consolidées		—	0
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		21	(46)
Cash-flow disponible		150	81
Augmentation (réduction) nette de capital		0	—
Augmentation des actifs financiers tiers		—	(1)
Diminution des actifs financiers tiers		—	—
Augmentation des engagements financiers tiers		—	0
Diminution des engagements financiers tiers		(17)	(44)
Traites de leasing payées pour leasing financier		(1)	(0)
Produits financiers encaissés		3	3
Charges financières payées		(4)	(4)
Dividendes à des actionnaires		(20)	(20)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(39)	(65)
Différences de conversion sur liquidités		1	(0)
Variation de liquidités		112	16
Liquidités en début de période		86	70
Liquidités en fin de période		198	86

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

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

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

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

**Tableau consolidé des fonds propres**

En mio. CHF	Capital- actions	Agio payé	Réserves sur bénéfices	Autres réserves	Différences de conversion	Minoritaires	Total fonds propres
Valeur au bilan au 31 décembre 2010	340	10	431	7	(53)	1	735
Bénéfice net	—	—	97	—	—	0	97
Autre résultat global	—	—	—	(9)	(9)	—	(18)
Résultat total 2011	—	—	97	(9)	(9)	0	79
Distributions de bénéfices sur résultat de l'exercice précédent	—	—	(20)	—	—	—	(20)
Aliénation de participations minoritaires	—	—	—	—	—	—	—
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	—	—	—	—	—	—	—
Valeur au bilan au 31 décembre 2011	340	10	508	(3)	(62)	1	794
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	340	10	508	(3)	(62)	1	794
Bénéfice net	—	—	81	—	—	(0)	81
Autre résultat global	—	—	—	7	0	—	7
Résultat total 2012	—	—	81	7	0	(0)	88
Distributions de bénéfices sur résultat de l'exercice précédent	—	—	(20)	—	—	—	(20)
Aliénation de participations minoritaires	—	—	—	—	—	—	—
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	—	—	—	—	—	0	0
Valeur au bilan au 31 décembre 2012	340	10	569	4	(62)	1	862

En 2012, CHF 20 mio. (exercice précédent CHF 20 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de dividendes au titre du résultat 2011, soit un dividende par action de CHF 58.82 (CHF 58.82).

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

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

## 1 Activités commerciales et relations avec la Confédération suisse

RUAG Holding SA est une société anonyme suisse ayant son siège à Berne; elle appartient à 100% à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après: RUAG) sont liées à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété. En mai 2011, le Conseil fédéral a adopté la nouvelle stratégie de propriétaire des entreprises d'armement de la Confédération pour la période allant de 2011 à 2014. 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.

**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.

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

## 2 Résumé des principales normes comptables

### 2.1 Base de la présentation

Les comptes 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 (IFRIC) ainsi que dans le respect des dispositions de la législation suisse. Les comptes consolidés sont présentés en francs suisses (CHF). Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses.

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

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

- IAS 12 (amendée) «Impôts sur le résultat», contient des modifications relatives aux impôts différés liés aux immeubles de rendement évalués à la fair value. L'application de cette norme amendée n'a aucune incidence sur le rapport de RUAG.

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

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

Amendements des normes IFRS et d'interprétations ne devant pas encore être obligatoirement appliquées. Les normes IFRS et interprétations suivantes publiées jusque fin 2012 doivent être appliquées à partir de l'exercice 2013 ou ultérieurement:

- IAS 19 (amendée) «Avantages du personnel» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) contient des modifications concernant la comptabilisation et la valorisation des engagements de prévoyance et des charges de prévoyance. RUAG appliquant actuellement la méthode dite du corridor, la norme amendée entraîne d'importants changements par rapport à la présentation actuelle. Sur la base de la situation au 31 décembre 2012 (annexe 37, «Prévoyance professionnelle»), RUAG s'attend aux modifications suivantes dans les comptes annuels consolidés (sans tenir compte des effets fiscaux):

En mio. CHF	IAS 19	IAS 19 (amendée)
Engagements de prévoyance		
Engagements de prévoyance, plans de prévoyance couverts par des fonds (Suisse)	3	98
Engagements de prévoyance, autres plans	45	62
<b>Total engagements de prévoyance</b>	<b>48</b>	<b>160</b>

#### Charges de prévoyance<sup>1</sup>

Coût des services rendus au cours de l'exercice	44	46
Intérêts sur les engagements de prévoyance	46	—
Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	(52)	—
Autres charges de prévoyance	3	2
<b>Total charges de prévoyance basées sur la performance</b>	<b>42</b>	<b>48</b>

#### Taux d'intérêt engagement net –

Taux d'escompte 2.0%	—	4
----------------------	---	---

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

- IFRS 10 «États financiers consolidés» (en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) remplace IAS 27 «États financiers consolidés et individuels» ainsi que SIC 12 «Consolidation – Entités ad hoc». La nouvelle norme contient notamment des dispositions détaillées concernant l'obligation de consolidation des sociétés. RUAG ne s'attend à aucun changement substantiel de son périmètre de consolidation, ni donc à aucune incidence notoire sur son rapport par suite de l'application de cette norme.
- IAS 27 (amendée) «États financiers individuels» ne régit plus que les normes comptables et obligations d'information applicables aux participations dans des filiales, des coentreprises et des entreprises associées lorsqu'une entité présente des comptes individuels. La norme amendée n'a aucune incidence sur le rapport de RUAG.

- IFRS 11 «Partenariats» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) remplace IAS 31 «Participations dans des coentreprises». La norme définit comment traiter les coentreprises incluses dans les comptes annuels et interdit notamment l'application de la méthode de la consolidation proportionnelle. RUAG ne détient actuellement aucune participation significative dans une coentreprise et ne s'attend donc à aucune influence sur son rapport par suite de l'application de cette norme.
- IAS 28 «Participations dans des entreprises associées et des coentreprises» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) a été révisée et fixe les modalités d'application de la méthode de la mise en équivalence pour la comptabilisation de participations dans des entreprises associées et des coentreprises. RUAG ne s'attend à aucune incidence sur son rapport par suite de l'application de cette norme amendée.
- IFRS 12 «Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) contient des dispositions complémentaires concernant la divulgation d'informations liées aux participations dans d'autres sociétés et à l'influence de participations tierces. RUAG intégrera les nouvelles obligations de divulgation dans son rapport annuel au 31 décembre 2013.
- IFRS 13 «Évaluation de la juste valeur» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013) établit désormais dans une norme les dispositions relatives à l'évaluation des justes valeurs à fournir. RUAG ne s'attend à aucune incidence notable sur son rapport par suite de l'application de cette norme amendée.
- IFRS 9 «Instruments financiers» (valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015): IFRS 9 remplace l'actuelle IAS 39, «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation» et contient des modifications concernant les prescriptions de comptabilisation et de valorisation des instruments financiers. Sa mise en œuvre se répartit en trois grandes étapes. La phase «Classification et évaluation» a d'ores et déjà été publiée. RUAG contrôlera son rapport à la lumière de la mise en application de cette nouvelle norme.
- Les normes IFRS 7 «Instruments financiers: informations à fournir» et IAS 32 «Instruments financiers: présentation» ont été complétées avec un ensemble de règles concernant la compensation des avoirs et engagements financiers (valables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014). RUAG contrôlera son rapport à la lumière de la mise en application de cette nouvelle norme.
- Diverses petites modifications entreront par ailleurs en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 dans le cadre de l'amélioration annuelle des normes IFRS. RUAG ne s'attend à aucune incidence notable sur son rapport par suite de l'application de ces modifications.

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

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

### 2.4 Principes de consolidation

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

Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur entier aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et aux résultats sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; dès la date de leur vente, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. La première comptabilisation lors de l'acquisition s'effectue à la juste valeur (voir également le chiffre 2.13). 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 éliminés lors de la consolidation.

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

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

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

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

### 2.5 Devises étrangères

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

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

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

Lors de la consolidation, les actifs et passifs de filiales et de sociétés associées figurant au bilan en raison de la méthode de la mise en équivalence (equity method) sont convertis en francs suisses au cours du change en vigueur à la date du bilan, si leur monnaie fonctionnelle n'est pas le franc suisse. Le compte de pertes et profits, le compte de

flux de trésorerie et les autres postes de mouvements sont convertis au cours du change moyen de la période sous revue. Les écarts qui résultent de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont comptabilisés sous «Autre résultat global» et figurent par ailleurs dans les fonds propres consolidés comme différences cumulatives de conversion. Lors d'une vente d'une filiale ou d'une société

associée étrangère, les écarts cumulés de conversion sont enregistrés dans le compte de pertes et profits en tant qu'éléments du bénéfice ou de la perte dus à la vente.

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

### Cours du change

Monnaie		Moyenne annuelle 2012	Cours en fin d'année 2012	Moyenne annuelle 2011	Cours en fin d'année 2011
Euro	EUR	1.21	1.21	1.23	1.22
Couronne suédoise	SEK	13.86	14.05	13.68	13.64
Dollar américain	USD	0.94	0.92	0.89	0.94
Livre sterling	GBP	1.49	1.48	1.42	1.46
Forint hongrois	HUF	0.42	0.41	0.44	0.39

### 2.6 Liquidités

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

### 2.7 Actifs financiers à court terme

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

### 2.8 Créances et acomptes

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

### 2.9 Stocks et travaux commencés

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

Les commandes à longs délais de fabrication sont évaluées d'après la méthode du «percentage of completion». Si les conditions posées à cet égard sont remplies, les créances et les chiffres d'affaires sont pris en compte en fonction du degré de réalisation de la commande. Sont considérées commandes à longs délais de fabrication (long term cons-

truction contracts) les commandes dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes sous revue, ceci entre le moment de la passation de la commande et celui où son exécution est, pour l'essentiel, terminée.

Le degré de réalisation résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost»). Quel que soit le degré de réalisation de telles commandes, les pertes sur commandes à longs délais de fabrication sont immédiatement enregistrées pour leur totalité dans les comptes de l'exercice où elles deviennent reconnaissables. Les coûts afférents à des commandes avec longs délais de fabrication et les bénéfices fractionnés sur de telles commandes sont, lorsqu'ils sont chiffrés d'après la méthode du «percentage of completion», inscrits au poste «Productions en cours de réalisation (percentage of completion)», en tant que parties intégrantes des stocks et des travaux commencés. Ils sont évalués à un montant correspondant au coût de leur fabrication, plus un pourcentage de bénéfice correspondant au degré de réalisation.

Dans le segment Space, le degré de réalisation est déterminé selon la méthode «Milestone». Des étapes sont fixées dans les projets sur la base des contrats conclus individuellement avec les clients; les prestations sont facturées aux clients aux dates de ces étapes, et il en découle des chiffres d'affaires et des bénéfices proportionnels.

Lorsque les conditions d'application de la méthode du «percentage of completion» ne se vérifient pas, l'évaluation s'opère selon la méthode du «completed contract». D'après celle-ci, la comptabilisation d'une recette n'est, en général, admissible que s'il y a eu transfert des risques et si la prestation a été effectuée. La comptabilisation des produits non encore terminés et des prestations en cours d'exécution se fait sous la rubrique «Stocks et travaux commencés».

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

### 2.10 Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles à durée d'utilisation limitée

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

la durée prévue de leur longévité économique. L'évaluation de terrains s'effectue au coût d'acquisition.

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

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

### 2.11 Immeubles de rendement

Les immeubles de rendement sont portés au bilan à leurs coûts d'acquisition, déduits du total des amortissements linéaires. Les frais de réparation et de maintenance sont inscrits comme charges. Les rénovations importantes et autres dépenses entraînant une plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. Les immeubles de rendement sont amortis sur une durée d'utilisation de 40 à 60 ans, à l'exception de terrains, qui ne peuvent être amortis.

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

### 2.12 Leasing

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

### 2.13 Valeurs patrimoniales immatérielles et goodwill

Les sociétés acquises sont consolidées selon la méthode de l'achat (purchase). Les charges d'une acquisition sont déterminées comme somme de la valeur marchande à payer pour les valeurs patrimoniales achetées au vendeur et des engagements pris ou repris au moment de la transaction. Les valeurs patrimoniales, les engagements et les engagements éventuels identifiables acquis sont inscrits au bilan à la valeur à régler au moment de l'acquisition, indépendamment de l'importance des participations minoritaires. Les coûts de l'acquisition dépassant la part du groupe à la valeur à régler du patrimoine identifiable sont inscrits au bilan comme goodwill. Un goodwill 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 dans les immobilisations incorporelles. 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.

### 2.14 Dépréciations

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

### Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles

La valeur des immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles est toujours réexaminée lorsqu'une surestimation des valeurs comptables semble possible au vu d'un changement de circonstances ou d'événements donnés. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, le groupe détermine la valeur de marché de laquelle sont déduites les éventuelles charges d'aliénation sur la base des flux de capitaux attendus à la suite de la mise en valeur et de l'utilisation finale. Si la valeur comptable est supérieure à la 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 dépréciation, les valeurs patrimoniales sont regroupées au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être identifiées. L'estimation des flux financiers futurs escomptés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux financiers effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

### 2.15 Coûts de recherche et de développement

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

### 2.16 Provisions

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

- RUAG assume un engagement actuel,
- 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.

**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 une obligation dont le montant peut être estimé de manière fiable. Les conditions applicables et le nombre des collaborateurs concernés doivent être fixés et les collaborateurs ou leurs représentants doivent être informés des plans de réduction de personnel.

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

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

#### **Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires**

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

#### **2.17 Engagements en matière de prévoyance professionnelle**

Les charges et les engagements résultant des plans de prévoyance sont évalués à l'échelle du groupe d'après des principes de technique actuarielle, comme le veut la méthode du «projected unit credit». À cet égard, on prend en considération les années de service accomplies par les collaborateurs jusqu'à la date déterminante pour l'estimation et on arrête des hypothèses relatives à l'évolution ultérieure des salaires.

Les charges de prévoyance annuelles sont calculées selon la technique actuarielle. La dernière appréciation actuarielle a été réalisée sur la base des données du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les prestations de prévoyance en cours sont saisies dans la période comptable durant laquelle elles naissent. Les conséquences de changements apportés aux hypothèses de technique actuarielle sur le nombre présumé d'années de service encore à fournir en moyenne par les assurés sont prises en considération dans la même mesure pour le compte de pertes et profits à l'aide de la «méthode du corridor». Les gains et pertes actuariels, à comptabiliser proportionnellement, correspondent aux gains et pertes cumulés non comptabilisés à la fin de l'exercice précédent, qui dépassaient le plus élevé des montants suivants: 10% de la valeur actuelle qu'avaient à ce moment-là (avant déduction de la fortune du plan de prévoyance) les engagements basés sur le principe de la primauté des prestations, et 10% de la valeur actuelle qu'avait à cette époque la fortune du plan de prévoyance. Les améliorations rétroactives de prestations (past service cost) par des changements du plan sont comptabilisées linéairement comme charges pour la durée moyenne précédant le moment où elles deviennent définitives (vesting period). Si des expectatives deviennent d'emblée définitivement acquises, la charge correspondante doit être immédiatement comptabilisée.

En Suisse, les collaborateurs de RUAG sont majoritairement 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. Les décisions importantes concernant les prestations de la

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. L'âge ordinaire de la retraite est fixé à 65 ans pour les hommes et 64 ans pour les femmes. Le montant de la rente annuelle de vieillesse est obtenu en multipliant l'avoir de vieillesse à la date du départ à la retraite par le taux de conversion fixé dans le règlement de la fondation. Dans le cas d'un départ à la retraite à 65 ans, le taux de conversion 2012 est de 6.4% (voir également l'annexe 37 «Prévoyance personnelle»). 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 la 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.

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

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

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

#### **2.19 Impôts sur le résultat/impôts différés**

Les impôts sur le résultat couvrent tous les impôts courants ou différés liés au bénéfice. 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 font l'objet d'une délimitation correspondant à la période. Les impôts différés sont constitués conformément à la méthode des engagements orientée au bilan, dite «comprehensive liability method». Dans cette méthode, le calcul est effectué sur la base des différences temporaires entre l'approche fiscale et l'approche pour l'inscription au bilan d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement, déterminante pour la consolidation, à moins qu'une telle différence temporaire concerne des sociétés consolidées ou des sociétés associées pour lesquelles il est possible de prendre influence sur l'échéance desdites participations, et qu'il soit vraisemblable que ces participations n'arriveront pas prochainement à échéance. De plus, aucune participation aux bénéfices n'est prévue, les impôts à la source et les autres impôts sur des versements ultérieurs possibles ne sont pas pris en considération, les bénéfices étant généralement réinvestis. Les créances et les dettes impôts différés du groupe, calculées sur la base des dispositions fiscales locales, sont contenues dans les actifs non courants (impôts différés actifs) et dans les engagements à long terme (impôts différés passifs). Leurs variations en cours

d'année sont saisies dans le compte de pertes et profits, ou dans les fonds propres si elles concernent une position de ces derniers. Les créances impôts différés provenant de pertes fiscalement déductibles d'une société sont prises en compte dans la mesure où il est vraisemblable de pouvoir les utiliser pour compenser des bénéfices futurs. Les taux d'imposition tiennent compte des taux effectifs et attendus pour les différentes entités juridiques.

## 2.20 Chiffre d'affaires net

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

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

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

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

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

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

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

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

**Autres recettes** Les autres recettes de RUAG, comme les produits de baux et les recettes d'intérêts, sont saisies au prorata temporis;

les recettes sur dividende le sont au moment de la naissance du droit au versement.

## 2.21 Acomptes perçus

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

## 2.22 Rapport sur les segments

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

**Segment Space\*** Le plus important fournisseur européen dans le domaine spatial institutionnel et civil. Les compétences de développement et de fabrication englobent les cinq domaines de production suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures et mécanismes de satellites; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

**Segment Aviation\*** Le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, pour les programmes de mise à niveau ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes et sous-systèmes pour l'aéronautique. La division 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, ses activités se concentrent sur le soutien du cycle de vie pour les avions d'affaires de nombreux exploitants et fabricants et sur des aménagements de cabine de haute qualité.

**Segment Technology\*** Centre de compétences pour «winglets» et «quality gate» de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage d'Airbus. Ses activités comprennent essentiellement la fabrication d'éléments de structure, les composants de grande qualité et les prestations de services spéciales pour les clients des secteurs de l'aéronautique et du recyclage de matériel. Les compétences clés de la construction de composantes de structures d'avions résident dans la construction de composantes d'ailes et de sections de fuselage.

\* Selon IFRS: segment = division.

**Segment Ammotec\*** Le leader européen des munitions de petits calibres, des éléments et des composants pyrotechniques pour les segments Chasse & Sport et Armée & Autorités. Les munitions ultra-précises pour les unités spéciales sont appréciées dans le monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage à faible teneur en agents polluants, entre autres pour des cartouches propulsives dans le secteur de la construction et pour des systèmes de sécurité automobiles.

**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, la robotique pour les véhicules terrestres sans pilote, les solutions logistiques, les systèmes de simulation virtuelle et «live», les technologies appliquées à la cybersécurité ainsi que l'intégration, la maintenance et l'exploitation des systèmes électroniques de commandement, de communication, d'exploration et de radars d'organisations militaires et civiles.

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

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

### 2.24 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

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

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

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

- comme couverture d'un investissement net dans une filiale étrangère.

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 «Autre 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).

### 2.25 Valeur de marché des instruments financiers (détermination de la fair value)

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

- 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).

Les instruments financiers comptabilisés sont calculés comme suit:

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

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

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

### 3 Appréciations et hypothèses comptables critiques

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

#### Immobilisations corporelles, goodwill et immobilisations incorporelles

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

Le groupe vérifie chaque année la valeur du goodwill activé. Le montant réalisable des unités génératrices de fonds est fixé sur la base de la valeur d'utilisation (value in use). Pour ce faire, des estimations du cash-flow futur sont effectuées, et des hypothèses sont admises pour fixer le taux d'intérêt du capital. Les hypothèses principales sont décrites dans l'annexe 20, «Immobilisations incorporelles/goodwill». Au 31 décembre 2012, un goodwill à hauteur de CHF 78 mio. a été inscrit au bilan. Aucun goodwill impairment n'a été comptabilisé lors de l'exercice sous revue. En cas de modification des principales hypothèses concernant le taux d'escompte (augmentation de 2%) ou les cash-flows à venir (réduction de 10%), aucun goodwill impairment ne saurait apparaître dans l'exercice sous revue.

**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 2012, le montant des corrections de valeur s'élève à CHF 103 mio. (exercice précédent CHF 108 mio.).

**Mandats de fabrication** Les estimations peuvent avoir une grande influence pour l'appréciation de commandes de fabrication à long terme effectuée selon la méthode dite du «percentage of completion» (POC). Bien que les organes de management fixent les valeurs estimatives comme le taux de réalisation et l'estimation des coûts finaux des projets en exerçant au mieux l'appréciation des événements actuels et des mesures possibles, les résultats effectivement obtenus peuvent s'écarter des dites valeurs. Au 31 décembre 2012, CHF -16 mio. (exercice précédent CHF 38 mio.) nets ont été inscrits au bilan pour des mandats de fabrication (voir annexe 17, «percentage of completion»).

Par ailleurs, des provisions pour des pertes sur commandes attendues à hauteur de CHF 33 mio. (CHF 42 mio.) ont été inscrites au bilan au 31 décembre 2012.

**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 liés aux retraites** Pour les calculs des engagements de prévoyance et des excédents ou déficits de couverture selon IAS 19, différentes hypothèses actuarielles sont utilisées; ce sont surtout le taux d'escompte, 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 37, «Prévoyance professionnelle».

### 4 Acquisitions, ventes et fusions de sociétés

**Acquisitions** RUAG a racheté au 1<sup>er</sup> mars 2012 le secteur Defense de la société Ascom, lequel est spécialisé dans les solutions de communication pour les unités de l'armée et les forces de sécurité. Ce rachat permet à RUAG de développer ses compétences dans le domaine des opérations réseau-centrées. Defense a fait l'objet d'une consolidation intégrale depuis la date d'acquisition. Après la reprise, le secteur a été intégré dans RUAG Suisse SA (segment Defense). Le prix d'acquisition s'est élevé à CHF 16 mio. Durant de la première année qui a suivi la reprise, Defense a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 22 mio. Si la reprise avait été opérée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le chiffre d'affaires se serait monté à quelque CHF 26 mio.

RUAG a racheté la société australienne Rosebank Engineering Pty Ltd (Rosebank) au 14 décembre 2012. Le cœur de métier de Rosebank porte sur la maintenance, la réparation et la révision des avions. Grâce à cette acquisition, RUAG élargit ses compétences clés dans l'entretien des pièces d'avion et s'assure un accès à un nouveau marché de croissance à haute valeur stratégique dans la région Asie/Pacifique. Les activités de Rosebank sont intégrées à RUAG Aviation. En 2012, la reprise ne s'est encore traduite par aucune influence notable sur le résultat de RUAG. Si la reprise avait été opérée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le chiffre d'affaires se serait monté à quelque CHF 20 mio.

La société Rosebank a été rachetée au 14 décembre 2012. En raison de la courte durée entre la reprise et l'approbation des comptes consolidés par le conseil d'administration, l'allocation du prix d'acquisition n'a pas pu figurer dans ceux-ci. La première inscription au bilan de Rosebank dans les comptes consolidés au 31 décembre 2012 repose donc sur des valeurs provisoires. Les valeurs relatives à Rosebank présentées dans le tableau à la p. 72 comprennent ces valeurs provisoires.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, RUAG a repris les activités de la société Base Ten Systems Electronics GmbH (Base 10) dont le siège est situé à Hallbergmoos (Allemagne). Les activités sont pleinement consolidées depuis

l'acquisition. Le prix d'achat payé en espèces s'est élevé à EUR 1.4 mio. Durant la première année d'acquisition, le chiffre d'affaires de Base 10 s'élevait à EUR 2.3 mio. Après l'acquisition, les activités de Base 10 ont été intégrées à RUAG COEL GmbH.

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

**Fondations de nouvelles sociétés** Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, les activités du site d'Altdorf (segment Technology) ont été détachées de RUAG Suisse SA et transférées dans les quatre sociétés nouvellement constituées RUAG Environment SA, RUAG Mechanical Engineering SA, RUAG Coatings SA et RUAG Automotive SA. Les actifs et passifs existants ont été repris à leur valeur comptable. La société RUAG Aviation Malaisie a par ailleurs été nouvellement créée et est opérationnelle depuis 2012.

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

**Vente d'activités** Sur le site d'Altdorf, la société RUAG Coatings SA a été vendue à Impreglon SE, sis à Lüneburg en Allemagne, au 1<sup>er</sup> septembre 2012. Impreglon a repris la totalité des activités et des collaborateurs de RUAG Coatings SA. Jusqu'à la date de la vente, le chiffre d'affaires réalisé par RUAG Coatings SA se montait à CHF 17 mio.

Au 31 mai 2011, Saint Jean Industries a repris les activités sur le site de Plan-les-Ouates. Dans le cadre de la vente de ces activités, une option sur l'achat des immeubles du site de Plan-les-Ouates a également été accordée à l'acheteur. L'acheteur a levé cette option en décembre 2011. La transaction a pris effet en 2012, la valeur comptable de l'immeuble est donc été inscrite au bilan au 31 décembre 2011 au poste «Actifs détenus à des fins de vente».

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

#### Effets d'acquisitions/de ventes

En mio. CHF	Acquisitions 2012	Ventes 2012	Acquisitions 2011	Ventes 2011
Actifs courants	86	(4)	1	(3)
Immobilisations corporelles	10	(3)	1	(0)
Immobilisations incorporelles	28	—	—	—
Goodwill	—	—	—	—
Engagements à court et à long termes	(98)	5	—	—
Impôts différés passifs	—	—	—	—
Actifs et passifs acquis (aliénés)	25	(2)	2	(3)
Prix convenu	(26)	6	(2)	6
Escrow account	—	—	—	—
Reprise d'engagements financiers	—	—	—	(1)
Différences de conversion	—	—	—	—
Cash (outflow) inflow, brut	(26)	6	(2)	5
Liquidités reprises (aliénées)	72	(0)	—	—
Cash (outflow) inflow, net	46	6	(2)	5

## 5 Activités cédées

Fin mai 2012, les activités du site d'Altdorf (segment Technology) ont été détachées de RUAG Suisse SA et transférées dans les quatre sociétés nouvellement constituées RUAG Environment SA, RUAG Mechanical Engineering SA, RUAG Coatings SA et RUAG Automotive SA, afin de rendre la marche des affaires plus transparente et d'améliorer la compétitivité des différents domaines.

Le conseil d'administration de RUAG a décidé d'initier le processus de vente pour les deux sociétés RUAG Mechanical Engineering SA et RUAG Coatings SA étant donné qu'il ne s'agit pas d'activités clés de RUAG. Impreglon SE, sis à Lüneburg en Allemagne, s'est déjà porté acquéreur de RUAG Coatings SA au 1<sup>er</sup> septembre 2012. Quant à RUAG Mechanical Engineering SA, le processus de vente est encore en cours. Aux fins d'une meilleure transparence, les deux sociétés figurent par conséquent dans les comptes consolidés de RUAG au poste «Activités cédées».

### Résultat des activités cédées

En mio. CHF	2012	2011
Chiffre d'affaires	38	63
Charges	43	63
Perte courante avant impôts	(5)	(0)
Charge fiscale	(0)	(0)
Perte courante sur activités cédées	(5)	(0)
Produit de l'évaluation et de la cession des activités cédées	(12)	—
Impôts sur le produit de l'évaluation et de la cession	(0)	—
Perte totale sur activités cédées	(18)	(0)

### Actifs et passifs des activités cédées

En mio. CHF	2012	2011 <sup>1</sup>
Créances et acomptes	0	—
Stocks et travaux commencés	5	—
Autres actifs courants	0	—
Actifs non courants	0	—
Total de l'actif des activités cédées	5	—
Passifs courants	1	—
Passifs non courants	0	—
Total du passif des activités cédées	1	—

<sup>1</sup> Non applicable.

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

En mio. CHF	2012	2011
Cash-flow provenant de l'exploitation	8	4
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(0)	(3)
Cash-flow disponible	8	2
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(5)	(0)
Cash-flows totaux	3	2

**6 Chiffre d'affaires net**

En mio. CHF	2012	2011
Chiffre d'affaires facturé	1 727	1 737
Modification «percentage of completion»	15	(23)
Chiffre d'affaires net	1 741	1 714

DDPS	628	665
Tiers	1 099	1 072
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 727	1 737

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

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

Technique de défense	867	938
Civil	859	799
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 727	1 737

Production	968	1 009
Maintenance	621	568
Prestations de services	137	160
Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats	1 727	1 737

Suisse	767	837
Reste de l'Europe	763	701
Moyen-Orient	9	16
Amérique du Nord	137	129
Amérique du Sud	11	13
Asie/Pacifique	38	39
Afrique	2	3
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 727	1 737

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

**7 Charges de personnel**

En mio. CHF	2012	2011
Salaires et traitements	(618)	(592)
Charges de prévoyance	(44)	(34)
Autres prestations sociales	(83)	(84)
Charges de personnel externe	(38)	(46)
Autres charges de personnel	(32)	(32)
<b>Total</b>	<b>(815)</b>	<b>(789)</b>

**8 Autres charges d'exploitation**

En mio. CHF	2012	2011
Charges pour locaux	(21)	(19)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(50)	(57)
Charges pour énergie et évacuation	(12)	(12)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(7)	(7)
Charges de gestion et d'informatique	(46)	(48)
Charges publicitaires	(22)	(17)
Autres charges et produits d'exploitation, nets	(20)	6
<b>Total</b>	<b>(178)</b>	<b>(155)</b>

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

En 2011, un produit de CHF 10 mio. a été comptabilisé suite à la vente d'un immeuble.

**9 Coûts de recherche et de développement**

En mio. CHF	2012	2011
<b>Total</b>	<b>(134)</b>	<b>(140)</b>

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

Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 41 mio. (exercice précédent CHF 41 mio.).

**10 Produits financiers/Charges financières**

En mio. CHF	2012	2011
Recettes d'intérêts	3	4
Gains sur cours réalisés	0	0
Bénéfices réalisés sur titres	—	—
<b>Total produits financiers</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Charges d'intérêts	(6)	(7)
Pertes sur cours réalisées	(0)	(0)
Pertes réalisées sur titres	—	—
Correction à la baisse des actifs financiers	—	—
<b>Total charges financières</b>	<b>(6)</b>	<b>(7)</b>

**11 Impôts sur le résultat**

En mio. CHF	2012	2011
Impôts sur le résultat en cours	(18)	(1)
Impôts différés	(0)	(13)
Charges totales d'impôts sur le résultat	(18)	(14)

Les avoirs différés d'impôts sont comptabilisés pour les reports de pertes fiscaux dans la mesure où ils pourront vraisemblablement être compensés avec les bénéfices fiscaux futurs. Les lois fiscales et les taux d'impôt varient selon les pays (en Suisse, selon les cantons). Pour cette raison, le taux moyen pondéré pronostiqué entre les périodes

peut varier, ce qu'il faut attribuer aux bénéfices, respectivement aux pertes par pays. Le taux d'imposition pondéré pronostiqué, qui résulte de la multiplication du taux d'imposition prévu par le droit fiscal local par le bénéfice ou la perte imposable réalisé(e) sur place, a différé comme suit du taux d'imposition effectif (en mio. CHF):

	2012	2011
Bénéfice avant impôts	116	111
Taux pronostiqué pondéré, en %	20.6%	21.9%
Charges pronostiquées d'impôts sur le résultat	(24)	(24)

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

**12 Impôts différés**

En mio. CHF	2012	2011
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps de la période en cours	16	(0)
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	0	0
Activation de reports de pertes fiscalement admissibles	5	5
Utilisation d'impôts différés activés issus de reports de pertes	(21)	(18)
Différences de conversion	—	—
<b>Total des charges fiscales différées</b>	<b>(0)</b>	<b>(13)</b>

**Modification des impôts différés**

Impôts différés totaux au 1 <sup>er</sup> janvier	(32)	(21)
Différence de conversion	(1)	2
Effet provenant d'acquisitions	—	—
Enregistré dans le compte de pertes et profits	(0)	(13)
Enregistré dans les fonds propres	(2)	(1)
<b>Impôts différés totaux au 31 décembre</b>	<b>(35)</b>	<b>(32)</b>
Part des actifs d'impôts différés	21	22
Part des passifs d'impôts différés	(56)	(54)

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

2012	—	7
2013	9	—
2014	—	—
2015	—	—
2016	—	4
2017	—	0
2018	2	2
Après 2018	15	22
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>36</b>

Effet fiscal possible des reports de pertes	7	9
Part activée comme impôts différés actifs	5	6
Part non activée	2	3

**13 Liquidités**

En mio. CHF	2012	2011
Caisse	2	1
Avoirs à vue auprès de banques	196	85
Placements sur le marché des capitaux	0	0
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>86</b>

**Monnaies des liquidités**

CHF	130	16
EUR	35	38
USD	7	9
SEK	20	17
Autres	6	7
<b>Total des liquidités</b>	<b>198</b>	<b>86</b>

**14 Actifs financiers**

En mio. CHF	2012	2011
<b>Actifs financiers à court terme</b>		
Placements à court terme auprès de tiers	8	10
<b>Total des actifs financiers à court terme</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

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

**Actifs financiers à long terme**

En mio. CHF	2012	2011
Placements sur le marché des capitaux	0	0
Prêts	4	4
Prêts à des sociétés associées	—	—
Corrections de valeurs	(0)	(0)
<b>Total des actifs financiers à long terme</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**Monnaies des actifs financiers**

CHF	2	2
EUR	7	7
USD	1	3
SEK	2	2
Autres	0	—
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

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

**15 Créances et acomptes**

En mio. CHF	2012	2011
Créances résultant de livraisons et de prestations	262	258
Créances envers des sociétés associées	0	0
Acomptes à des fournisseurs	11	20
Acomptes à des sociétés associées	—	—
Corrections de valeurs	(11)	(8)
<b>Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>263</b>	<b>270</b>

Créances à court terme envers des actionnaires	—	—
Créances à court terme envers des services étatiques	10	8
Autres créances à court terme	11	6
<b>Total des créances et acomptes</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

**Structure des échéances des créances**

Sans retard	166	178
Retard 1–30 jours	72	68
Retard 31–60 jours	13	10
Retard 61–90 jours	3	7
Retard 91–180 jours	8	9
Retard de plus de 180 jours	22	12
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

**Monnaies des créances et des acomptes**

CHF	105	89
EUR	110	138
USD	55	52
SEK	2	2
Autres	13	2
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>284</b>

Les corrections de valeurs pour créances douteuses contiennent des corrections isolées de valeurs à hauteur de CHF 11 mio. (exercice précédent CHF 8 mio.). Les pertes effectives sur débiteurs des deux derniers exercices ont été inférieures à 1% du chiffre d'affaires net.

**Corrections de valeurs des créances douteuses**

En mio. CHF	2012	2011
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier	(8)	(9)
Première consolidation	—	—
Augmentation des corrections de valeurs	(4)	(6)
Sollicitation des corrections de valeurs	2	2
Dissolution de corrections de valeurs	2	4
Sorties	—	—
Écarts dus aux monnaies	(2)	1
<b>Valeur au bilan au 31 décembre</b>	<b>(11)</b>	<b>(8)</b>

Corrections de valeurs de créances douteuses	(11)	(8)
Intérêts sur créances douteuses	—	—

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les préjudices à des valeurs sont constitués dans un compte de corrections de valeurs. Les variations sont enregistrées dans les autres charges

d'exploitation. Aucune correction de valeurs n'est nécessaire pour les instruments financiers de catégories autres que les prêts et les créances. Les créances jugées non recouvrables sont inscrites comme pertes.

**16 Stocks et travaux commencés**

En mio. CHF	2012	2011
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	208	222
Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication	169	118
Productions en cours de réalisation (percentage of completion) <sup>1</sup>	144	136
Produits semi-finis	118	120
Produits finis	72	71
Corrections de valeurs	(103)	(108)
<b>Total</b>	<b>607</b>	<b>558</b>

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

La valeur comptable de tous les stocks calculés à la fair value sans les coûts de vente s'élève à CHF 186 mio. (exercice précédent CHF 189 mio.). Lors de l'exercice sous revue, un total de CHF 421 mio. en coûts de matériel a été enregistré (CHF 428 mio.). La correction de valeurs de stocks ayant une incidence sur les charges s'est élevée à CHF 16 mio.

(CHF 15 mio.). Des rattrapages de la valeur nette d'aliénation des stocks pour des corrections de valeurs effectuées pendant les exercices précédents ont été effectués pendant l'exercice sous revue, à hauteur de CHF 2 mio. (CHF 7 mio.).

**17 Percentage of Completion (POC)**

En mio. CHF	2012	2011
<b>Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan</b>		
Recettes accumulées pour les projets en cours le jour du bilan	1 257	1 132
Coûts encourus pour les projets en cours le jour du bilan	(1 106)	(993)
Marge réalisée pour les projets en cours le jour du bilan	151	139
<b>Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan</b>		
POC actif des revenus reportés pour les projets en cours	144	136
POC passif des revenus reportés pour les projets en cours	(160)	(98)
POC net des revenus reportés pour les projets en cours	(16)	38
Versements anticipés de clients sur mandats POC	76	92

**18 Immobilisations corporelles**

En mio. CHF

	Machines/ installations techniques	Autres immobilisations corporelles <sup>1</sup>	Biens-fonds	Bâtiments	Immobilisations en cours de construction	Immobilisations corporelles
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	548	219	77	567	16	1 427
Première consolidation	1	—	—	—	—	1
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Nouvelles acquisitions	19	15	—	11	15	59
Sorties	(28)	(13)	(2)	(1)	(0)	(44)
Modifications de répartition	5	4	(1)	(9)	(13)	(15)
Différences de conversion	(3)	(2)	(0)	(1)	(0)	(6)
État au 31 décembre 2011	541	223	74	568	17	1 423

**Corrections de valeurs cumulées**

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

**Valeurs d'acquisition**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	541	223	74	568	17	1 423
Première consolidation	5	1	—	6	—	11
Sorties du périmètre de consolidation	(20)	(1)	—	—	—	(21)
Nouvelles acquisitions	17	14	—	4	11	46
Sorties	(19)	(15)	(1)	(1)	(1)	(37)
Modifications de répartition	(32)	0	—	3	(12)	(40)
Différences de conversion	1	(0)	0	(0)	(0)	1
État au 31 décembre 2012	493	222	73	580	15	1 382

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	427	172	0	380	—	979
Première consolidation	0	0	—	1	—	1
Sorties du périmètre de consolidation	(17)	(1)	—	—	—	(18)
Amortissement programmé	23	16	0	18	—	57
Impairment	12	1	—	—	—	12
Sorties	(18)	(14)	—	(0)	—	(33)
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	(37)	(2)	—	(0)	—	(40)
Différences de conversion	1	(0)	0	0	—	1
État au 31 décembre 2012	390	171	0	398	—	959

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	114	51	74	188	17	445
Au 31 décembre 2012	103	52	73	181	15	425

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

L'impairment sur les immobilisations corporelles en 2012 concerne les activités cédées. D'autres informations se trouvent dans l'annexe 5, «Activités cédées».

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

**Immobilisations corporelles en leasing**

En mio. CHF	2012	2011
Valeurs d'acquisition	5	4
Corrections de valeurs cumulées	(4)	(3)
Valeur au bilan	2	1

**19 Immeubles de rendement**

En mio. CHF	2012	2011
<b>Valeurs d'acquisition</b>		
État au 1 <sup>er</sup> janvier	226	225
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Nouvelles acquisitions	2	0
Sorties	(1)	—
Modifications de répartition	—	—
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	228	226

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier	146	142
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	4	4
Impairment	—	—
Sorties	(1)	—
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Modifications de répartition	—	—
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	149	146

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier	80	83
Au 31 décembre	78	80

Les immeubles de rendement affichaient en 2012 et 2011 une valeur de marché estimée à un montant compris entre CHF 190 et 210 mio. sur la base d'un taux de capitalisation de 7% des recettes des loyers. Il a été renoncé à l'appréciation du marché par un expert. Les recettes des loyers et les autres recettes des immeubles de rendement se sont élevées à CHF 18 mio. (exercice précédent CHF 17 mio.) et les charges totales des immeubles ont atteint CHF 11 mio. (CHF 11 mio.).

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. En 2012, il s'agissait de cinq sites (Berne, Boden, Wimmis, Unterseen et Aigle). Fin décembre 2012 et 2011, il n'existait pas d'engagements contractuels d'investissements ni d'engagements contractuels pour des travaux d'entretien.

**20 Immobilisations incorporelles/goodwill**

En mio. CHF

	Brevets	Marques et modèles	Licences et droits	Comm. en portefeuille et relations avec la clientèle	Immobilisations incorporelles	Goodwill
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
État au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	7	11	15	114	147	94
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Nouvelles acquisitions	—	—	0	—	0	—
Sorties	(5)	(0)	(0)	—	(5)	—
Modifications de répartition	(0)	—	0	—	—	—
Différences de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)	(1)
État au 31 décembre 2011	2	11	15	113	141	93

**Corrections de valeurs cumulées**

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

**Valeurs d'acquisition**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	2	11	15	113	141	93
Première consolidation	0	—	3	25	28	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Nouvelles acquisitions	—	—	1	—	1	—
Sorties	(0)	—	(0)	—	(0)	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	0	(0)	0	0	0
État au 31 décembre 2012	2	11	18	139	170	93

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	2	8	12	40	61	15
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Amortissements programmés	0	1	2	18	21	—
Impairment	—	—	—	—	—	—
Sorties	(0)	—	(0)	—	(0)	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	0	(0)	0	0	—
État au 31 décembre 2012	2	9	13	58	83	15

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	1	3	3	73	79	78
Au 31 décembre 2012	0	1	5	80	87	78

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

sans tenir compte d'un taux de croissance. Ils sont calculés par un taux d'escompte de l'impôt préalable spécifique à chaque segment compris entre 7% et 10% (exercice précédent 8% et 10%), sur la base de fonds propres cibles s'élevant à 40% du total du bilan.

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

	2012	2011
Space <sup>1</sup>	61	61
Aviation	0	0
Technology	—	—
Defence	4	4
Ammotec	13	13
État au 31 décembre	78	78

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

Les amortissements et l'impairment des immobilisations incorporelles figurent dans le compte de pertes et profits dans la position des amortissements et goodwill impairment, sous le poste «Goodwill impairment». Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur le goodwill en 2012 et 2011.

## 21 Sociétés associées

En mio. CHF	2012	2011
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier	41	39
Acquisitions	0	—
Première consolidation	—	—
Résultats proportionnels après impôts	4	3
Dividendes	(2)	(1)
Modifications de répartition	—	—
Autres mouvements de fonds propres	—	—
Différences de conversion	—	(1)
Valeur au bilan au 31 décembre	42	41

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

### Informations financières regroupées des sociétés associées

En mio. CHF	2012	2011
Total des actifs	177	170
Total des engagements	98	83
Fortune nette	79	87
Chiffre d'affaires	149	139
Bénéfice	9	7

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

**22 Engagements financiers**

En mio. CHF	2012	2011
<b>Engagements financiers à court terme</b>		
Engagements bancaires	65	41
Produits financiers dérivés à la fair value	5	15
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Engagements résultant de leasing	1	0
Part à court terme des engagements financiers à long terme	—	—
<b>Total des engagements financiers à court terme</b>	<b>71</b>	<b>56</b>

**Engagements financiers à long terme**

En mio. CHF	2012	2011
Engagements bancaires	45	82
Engagements résultant de leasing	3	1
Prêts garantis par gages immobiliers	—	—
Emprunts par obligations	—	—
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	—	—
<b>Total des engagements financiers à long terme</b>	<b>47</b>	<b>83</b>

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

**Échéances des engagements financiers**

En mio. CHF	2012	2011
Jusqu'à 1 an	71	56
Jusqu'à 2 ans	44	41
Jusqu'à 3 ans	0	41
Jusqu'à 4 ans	0	0
Plus de 4 ans	3	0
<b>Total des engagements financiers</b>	<b>118</b>	<b>139</b>

Les dettes bancaires à long terme contiennent des covenants en rapport avec le taux d'endettement (exprimé sous la forme d'une relation entre les dettes financières nettes et l'EBITDA), le taux de service de la dette (exprimé comme relation entre l'EBITDA déduction faite des investissements et l'amortissement de dettes financières

rémunérées plus les charges nettes d'intérêts), ainsi qu'un covenant concernant un taux de fonds propres minimal.

Au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, les principaux indicateurs financiers ont été respectés.

**Monnaies des engagements financiers**

En mio. CHF	2012	2011
CHF	111	128
EUR	(1)	2
USD	2	9
SEK	0	—
Autres	6	0
<b>Total des engagements financiers</b>	<b>118</b>	<b>139</b>

**23 Autres engagements à court terme**

En mio. CHF	2012	2011
Vis-à-vis de tiers	18	16
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis des autorités étatiques	24	16
Vis-à-vis des actionnaires	—	—
Vis-à-vis des institutions de prévoyance	1	2
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>34</b>

**24 Engagements de fournisseurs et acomptes**

En mio. CHF	2012	2011
Engagements de fournisseurs	92	105
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Acomptes de clients	211	204
Acomptes de sociétés associées	—	—
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>309</b>

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

En mio. CHF	2012	2011
Non échus	275	283
Retard 1–30 jours	23	21
Retard 31–60 jours	3	4
Retard 61–90 jours	0	2
Retard 91–180 jours	1	(0)
Retard de plus de 180 jours	1	(0)
<b>Total des engagements de fournisseurs et des acomptes</b>	<b>303</b>	<b>309</b>

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

En mio. CHF	2012	2011
CHF	168	174
EUR	90	95
USD	12	16
SEK	21	19
Autres	10	5
<b>Total des engagements de fournisseurs et acomptes</b>	<b>303</b>	<b>309</b>

**25 Autres engagements à long terme**

En mio. CHF	2012	2011
Vis-à-vis de tiers	2	2
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis des actionnaires	—	—
Vis-à-vis des institutions de prévoyance	—	—
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**26 Provisions**

En mio. CHF

	Restructuration	Pertes sur commandes	Garanties	Vacances et heures suppl.	Primes de fidélité et d'anniversaires	Autres	Total
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	8	42	23	40	20	16	149
Première consolidation	—	—	0	1	2	1	4
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	(0)	(0)	(0)	—	(1)
Constitution de provisions nouvelles	12	16	9	13	3	11	64
Dissolution	(1)	(2)	(3)	(4)	(2)	(1)	(15)
Utilisation	(3)	(22)	(5)	(9)	(2)	(6)	(48)
Modifications de répartition	(0)	(1)	(0)	(1)	—	2	(1)
Différences de conversion	(0)	(0)	(0)	0	(0)	(0)	(0)
Valeur au bilan au 31 décembre 2012	16	33	23	39	21	21	153
Provisions à court terme	12	18	20	39	2	14	104
Provisions à long terme	4	15	3	(0)	19	7	49

En 2012, RUAG Aviation a dû constituer des provisions pour restructuration à hauteur de CHF 10 mio. Les provisions sont destinées à couvrir les suppressions de postes sur le site d'Oberpfaffenhofen. Le cœur de métier de RUAG Aviation, à laquelle appartient aussi la société RUAG Aerospace Services GmbH sur le site d'Oberpfaffenhofen (Allemagne), porte sur la maintenance, la réparation et l'entretien des avions civils et militaires. Pour maintenir la compétitivité internationale des activités également à l'avenir, quelque 150 suppressions de postes y sont prévues.

Les provisions pour restructuration établies en 2011 concernent majoritairement la réduction de personnel sur le site d'Altdorf (segment Technology). En 2011, dans les activités du site d'Altdorf, il a été nécessaire d'adapter les structures de Mechanical Engineering afin de maintenir une compétitivité à l'échelle internationale. En outre, le retrait du domaine des fournitures automobiles avait été convenu. Les suppressions de postes qui en ont découlé ont occasionné en 2011 un besoin de provisions de CHF 3 mio. D'autre part, des provisions ont pu être extournées à hauteur de CHF 5 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions.

Pour la définition des anniversaires de service pour longue durée de service, comprises sous la position «Provisions pour primes de fidélité anniversaires», les hypothèses suivantes pour le calcul au 31 décembre 2012 ont été appliquées: taux d'escompte de 2.0% (exercice précédent 2.5%), ainsi que d'autres hypothèses actuarielles comme la fluctuation de collaborateurs et les augmentations salariales.

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

**27 Engagements conditionnels en faveur de tiers**

En mio. CHF

	2012	2011
Cautionnements	108	112
Engagements de couverture	160	160
Engagements de garantie	52	62
Total	320	334

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles. Pour couvrir le contrat de crédit de RUAG Holding SA,

un prêt interne au groupe de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate SA à titre de garantie. Les engagements de garantie sont exclusivement des garanties bancaires.

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

En mio. CHF	2012	2011
Contrats de garantie	—	1
Déclarations de patronage	—	—
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	9	16
Procès	1	2
Engagements de change	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles	8	6
Autres engagements conditionnels	15	15
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>41</b>

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

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

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

**29 Actifs grevés de droits de gage**

En mio. CHF	2012	2011
Liquidités	0	1
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	1	0
Immobilisations corporelles immobilières	4	7
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

**30 Valeurs d'assurance-incendie**

En mio. CHF	2012	2011
Immobilisations corporelles mobilières	1 189	1 222
Immobilisations corporelles immobilières	1 331	1 356
<b>Total</b>	<b>2 520</b>	<b>2 579</b>

**31 Capital-actions**

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

**32 Résultats après la date du bilan**

Le 22 février 2013, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés.

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Créances de personnes proches de l'entreprise	68	49
Engagements envers des personnes proches de l'entreprise	(2)	(2)
Acomptes de personnes proches de l'entreprise	(46)	(56)
Engagements à court terme vis-à-vis des institutions de prévoyance	(1)	(2)
Engagements à long terme vis-à-vis des institutions de prévoyance	—	(0)

Sur les créances auprès de proches, CHF 68 mio. concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue (exercice précédent CHF 49 mio.); sur les engagements vis-à-vis de proches, ce montant est de CHF 2 mio. (CHF 2 mio.). Les chiffres d'affaires facturés avec le DDPS se sont élevés à CHF 628 mio. (CHF 665 mio.), conformément à l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net». Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Lors de l'exercice sous revue, les ventes réalisées auprès de sociétés associées se sont élevées à CHF 0.4 mio. et les prestations reçues de ces dernières à CHF 0.2 mio.

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

Le montant total (sans les cotisations de l'employeur à l'AVS) payé aux membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2012 s'est élevé à CHF 397 000 (exercice précédent CHF 495 000). Le montant total (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni les cotisations à

des assurances sociales étatiques similaires) versé au CEO et aux autres membres de la direction du groupe pour l'exercice 2012 s'est élevé à CHF 5 962 000 (CHF 5 325 000). Le montant pour 2011 prend en compte la rémunération versée à Lukas Braunschweiler, CEO, pour la période allant jusqu'au 31 octobre 2011, ainsi que la rémunération versée à Konrad Peter, Executive Chairman, pour la période débutée au 1<sup>er</sup> novembre 2011.

Le montant total (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni les cotisations à des assurances sociales étatiques similaires) versé au CEO pour l'exercice 2012 s'est élevé à CHF 754 000 (exercice précédent CHF 621 000). Le montant pour 2011 prend en compte la rémunération de CHF 495 000 versée à Lukas Braunschweiler, CEO, pour la période allant jusqu'au 31 octobre 2011, ainsi que la rémunération de CHF 126 000 versée à Konrad Peter, Executive Chairman, pour la période débutée au 1<sup>er</sup> novembre 2011.

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

En milliers CHF

	Conseil d'administration		Indemnités totales PCA <sup>2</sup>	
	2012	2011	2012	2011
Salaire de base				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	397	495	104	117
Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions	—	—	—	—
Prestations en nature	—	—	—	—
Composante dépendant de la performance				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	—	—	—	—
Actions	—	—	—	—
Options	—	—	—	—
Indemnités totales	397	495	104	117

	Direction du groupe		Indemnités totales CEO <sup>2</sup>	
	2012	2011	2012	2011
Salaire de base				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	3 447	3 476	464	464
Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions	564	471	—	82
Prestations en nature	273	52	26	31
Composante dépendant de la performance				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	1 679	1 326	264	44
Actions	—	—	—	—
Options	—	—	—	—
Indemnités totales	5 962	5 325	754	621

Relation entre la composante dépendant de la performance et les indemnités en espèces	49%	38%	57%	9%
---	-----	-----	-----	----

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

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Dans un délai de 1 an	1	0
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	2	1
Dans plus de 5 ans	0	—
Total	3	1
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	3	1

**Leasing opérationnel**

En mio. CHF	2012	2011
Dans un délai de 1 an	19	21
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	60	62
Dans plus de 5 ans	11	22
Total	90	105

Le leasing opérationnel couvre les engagements contractuels (y compris en matière de loyers) pour lesquels les conditions d'un leasing financier ne sont pas remplies. Les engagements futurs résultant de leasing ne sont pas indiqués au bilan.

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

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

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

#### 36.1 Financial risk management

RUAG est 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 de la liquidité.

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

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

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

**Risques liés au cours du change** Les comptes 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 valeurs patrimoniales, des engagements pris et des transactions futures en raison de l'évolution du cours du change. RUAG se sert également d'opérations à terme et d'options sur des devises pour sécuriser certains flux financiers attendus en monnaies étrangères.

#### Positions en monnaies étrangères dans le bilan

En mio. CHF	EUR	USD	SEK	Autres
Liquidités	35	7	20	6
Créances et acomptes	110	55	2	13
Autres valeurs patrimoniales financières	7	1	2	0
Engagements financiers	1	(2)	(0)	(6)
Engagements de fournisseurs et acomptes	(90)	(12)	(21)	(10)
Autres engagements financiers	—	—	(2)	—
Exposition à l'évolution des valeurs comptables au 31 décembre 2012	63	49	0	3
Liquidités	24	19	14	8
Créances et acomptes	133	45	3	2
Autres valeurs patrimoniales financières	14	4	2	1
Engagements financiers	(1)	(1)	(0)	(1)
Engagements de fournisseurs et acomptes	(89)	(22)	(29)	(7)
Autres engagements financiers	(1)	—	(2)	—
Exposition à l'évolution des valeurs comptables au 31 décembre 2011	79	44	(12)	3

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

#### Volume de contrat

En mio. CHF	2012	2011
Contrats de couverture de change auprès des banques, positif	240	326
Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif	(37)	(85)

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

En mio. CHF	2012	2011
Actifs financiers à court terme	7	9
Engagements financiers à court terme	(2)	(11)

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

RUAG Holding SA accorde à RUAG Deutschland GmbH un prêt en euros. Ce prêt ne fait l'objet d'aucune couverture. Le montant du prêt au 31 décembre 2012 s'élevait à EUR 163 mio. (exercice précédent contre EUR 163 mio.). Les pertes sur cours cumulées pour ce prêt comptabilisées dans les fonds propres s'élevaient au 31 décembre 2012 à un total de CHF 45 mio. (CHF 44 mio.).

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

En mio. CHF	2012	2011
Autres réserves	5	(3)

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 3 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres produits d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent CHF 15 mio.).

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

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

#### Consommation

En mio. CHF	2012	2011
Aluminium	2	6
Plomb	7	7
Cuivre	22	17
Acier	2	5
Zinc	4	3
Total	37	39

**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'instituts financiers 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.

#### Engagements financiers soumis à intérêts

En mio. CHF	2012	2011
Engagements financiers à court terme	66	41
Engagements financiers à long terme	47	83
Total des engagements financiers	113	124
Dont montants soumis à intérêts variables	113	124
Fixés par le swap de taux d'intérêt	(82)	(123)
Soumis à intérêt variable, net	31	1

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers soumis à intérêts s'élevaient à CHF 4 mio. (CHF 5 mio.).

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

#### Volume de contrat

En mio. CHF	2012	2011
Contrats de sécurisation de taux d'intérêt	107	160

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

En mio. CHF	2012	2011
Actifs financiers à court terme	—	—
Engagements financiers à court terme	(2)	(4)

**Risque de crédit** Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité

lité financière de clients. Environ 36% 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 26% de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2012 (19% lors de l'exercice précédent). Il n'existe pas d'autre risque fortement concentré en matière de crédit dépassant 5% des créances provenant des livraisons et des prestations.

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

En mio. CHF	2012	2011
Liquidités	198	86
Actifs financiers à court terme	8	10
Créances et acomptes	284	284
Actifs financiers à long terme	4	4
Total risque de crédit	494	384

**Risques de contrepartie** Les risques de contrepartie comportent le risque de défaillance d'instruments financiers dérivés et de contrats sur le marché monétaire, de même que le risque de crédit sur les comptes courants et les placements fixes. Le risque de défaillance et le risque de crédit sont réduits en ce sens que la contrepartie est toujours une banque ou un institut financier affichant un rating minimal à la conclusion d'une transaction. Ces risques sont surveillés rigoureusement et maintenus à l'intérieur de paramètres donnés. Les directives

internes au groupe pourvoient à ce que le risque de crédit envers des instituts financiers soit limité. Le groupe n'attend pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

**Risque de trésorerie** Le risque de trésorerie décrit le risque existant dans le cas où le groupe ne serait pas en mesure de remplir ses engagements à l'échéance, ou pas en mesure de les remplir à un prix raisonnable. La Group Treasury est responsable de la surveillance des liquidités, du financement et des remboursements. De plus, les déroulements et les directives dans ce domaine sont contrôlés par le management. RUAG gère son risque de trésorerie sur une base consolidée, en vertu de réflexions relatives à la politique d'affaires et aux aspects fiscaux et financiers, si nécessaire en mettant à contribution différentes sources de financement pour garantir la flexibilité. Le principe de RUAG est de disposer d'une réserve de liquidités supérieure aux besoins journaliers et mensuels de fonds d'exploitation. Ces mesures incluent des réserves suffisantes de liquidités et la possibilité de financement par le biais d'un montant adéquat dans le cadre de limites de crédits octroyées. Une planification glissante des liquidités est établie et actualisée régulièrement sur la base des flux financiers attendus.

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

#### Endettement net/Fortune nette

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	198	—	—	—	—	198
Actifs financiers à court terme <sup>1</sup>	0	—	—	—	—	0
Actifs financiers à long terme	0	1	0	0	2	4
Engagements financiers à court terme <sup>1</sup>	(66)	—	—	—	—	(66)
Engagements financiers à long terme	(0)	(43)	(0)	(0)	(3)	(47)
Autres engagements à long terme	—	(2)	—	—	—	(2)
Fortune nette au 31 décembre 2012	133	(45)	(0)	0	(1)	87
Liquidités	86	—	—	—	—	86
Actifs financiers à court terme <sup>1</sup>	0	—	—	—	—	0
Actifs financiers à long terme	0	1	0	0	1	4
Engagements financiers à court terme <sup>1</sup>	(41)	—	—	—	—	(41)
Engagements financiers à long terme	(0)	(41)	(41)	(0)	(0)	(83)
Autres engagements à long terme	—	(2)	—	—	—	(2)
Endettement net au 31 décembre 2011	45	(42)	(41)	0	1	(36)

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

### 36.2 Management des risques liés au capital

Dans la gestion du capital, RUAG veille à pouvoir garantir la poursuite des activités opérationnelles du groupe, à réaliser un rendement adéquat pour le propriétaire et à optimiser la structure du bilan en tenant compte des coûts des capitaux. Pour atteindre ces objectifs, RUAG a la possibilité de demander des dividendes plus ou moins importants, de rembourser des capitaux à l'actionnaire, d'émettre de nouvelles actions ou d'aliéner des valeurs patrimoniales à des fins de réduction des dettes. RUAG surveille la structure du capital sur la base de l'endettement net et des fonds propres. L'endettement net est apprécié comparativement aux fonds propres. L'endettement net 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 l'endettement net. L'objectif à long terme de RUAG est que l'endettement net reste inférieur à 40% des fonds propres.

#### Valeurs patrimoniales financières dans les actifs courants

En mio. CHF	2012	2011
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	7	9
Prêts et créances		
Créances et acomptes	284	284
Actifs financiers à court terme	0	0
<b>Total</b>	<b>292</b>	<b>294</b>

#### Valeurs patrimoniales financières dans les actifs non courants

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

#### Engagements financiers à court terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à court terme	66	41
Engagements de fournisseurs et acomptes	303	309
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	4	15
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>366</b>

#### Engagements financiers à long terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à long terme	47	83
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>83</b>

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

### 36.3 Évaluation de la juste valeur

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

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

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

### 37 Prévoyance professionnelle

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

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

année par un expert en assurances indépendant. La dernière expertise actuarielle selon IAS 19 a été établie au 31 décembre 2012.

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

Les indications ci-après donnent une vue d'ensemble des plans de pensions basés sur la performance, pour des régimes financés et non financés, aux 31 décembre 2012 et 2011.

#### Montant net des charges de prévoyance

En mio. CHF

	Régimes financés (Suisse) 2012	Régimes financés (Suisse) 2011	Régimes non financés 2012	Régimes non financés 2011
Coût des services rendus au cours de l'exercice	42	48	2	1
Intérêts sur engagements de prévoyance	44	52	2	2
Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	(52)	(60)	—	—
Amortissement de pertes actuarielles	—	—	0	0
Augmentation (diminution) des valeurs patrimoniales non saisies plus saisie de la perte selon IAS 19.58	3	—	—	—
Réductions du plan	—	(14)	—	—
<b>Total charges de prévoyance pour les plans basés sur la performance</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Pour l'exercice 2013, le montant estimé des cotisations de l'employeur est de CHF 39 mio.

Comme à la fin de l'exercice précédent, les pertes actuarielles non encore amorties au 31 décembre 2012 étaient de moins de 10% supérieures à la valeur actuelle des engagements de prévoyance, ce qui signifie que l'ordre de grandeur selon IAS 19 est respecté.

Le tableau ci-après montre les variations des projections sur les engagements liés à la prévoyance ainsi que la situation du patrimoine aux 31 décembre 2012 et 2011 pour les régimes financés (suisse) et non financés (plans étrangers, principalement en Allemagne et en Suède):

### Engagements de prévoyance

En mio. CHF	Régimes financés (Suisse) 2012	Régimes financés (Suisse) 2011	Régimes non financés 2012	Régimes non financés 2011
État en début d'année des engagements de prévoyance	1 735	1 749	49	45
Droits acquis à des prestations de prévoyance	42	48	2	1
Cotisations d'employés	27	24	—	—
Intérêts sur engagements de prévoyance	44	52	2	2
Perte actuarielle (bénéfice actuariel) <sup>1</sup>	178	(71)	11	3
Différences de conversion	—	—	1	(1)
Modifications du plan de prévoyance	—	—	—	—
Changements dans le périmètre de consolidation	31	—	—	—
Réductions du plan	—	(14)	—	—
Prestations de prévoyances nettes versées	(85)	(52)	(1)	(1)
État en fin d'année des engagements de prévoyance	1 972	1 735	62	49
Valeur de marché de la fortune de prévoyance	1 835	1 688	—	—
Défaut de couverture	(136)	(47)	(62)	(49)

<sup>1</sup> Voir également les informations sur les hypothèses de technique actuarielle à la page 97.

### Évolution de la fortune de prévoyance

En mio. CHF	2012	2011
Valeur de marché du patrimoine au début de l'année	1 688	1 677
Rendement effectif sur le patrimoine	138	9
Différences de conversion	—	—
Cotisations des employeurs	39	30
Cotisations des employés	27	24
Changements dans le périmètre de consolidation	28	—
Prestations de prévoyance nettes versées	(85)	(52)
Valeur de marché du patrimoine à la fin de l'année	1 835	1 688

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

En %	Objectif à long terme	2012	2011
Liquidités	0–6%	1%	3%
Instruments recourant aux capitaux étrangers (obligations)	52–78%	63%	52%
Instruments recourant aux fonds propres (actions)	11–25%	23%	31%
Autres placements	13–20%	13%	14%
Fortune totale de prévoyance		100%	100%

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

En mio. CHF	Régimes financés (Suisse) 2012	Régimes financés (Suisse) 2011	Régimes non financés 2012	Régimes non financés 2011
Défaut de couverture	(136)	(47)	(62)	(49)
Perte actuarielle non amortie	134	48	17	6
Montant non amorti servant à la délimitation initiale	—	—	—	—
Patrimoine non saisi	(1)	(1)	—	—
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(3)	—	(45)	(42)

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

En mio. CHF

	Régimes financés (Suisse) 2012	Régimes financés (Suisse) 2011	Régimes non financés 2012	Régimes non financés 2011
Engagements de prévoyance inscrits au bilan au début de l'année	—	(5)	(42)	(41)
Montant net des charges de prévoyance	(38)	(26)	(4)	(3)
Changements dans le périmètre de consolidation	(3)	—	—	—
Cotisations d'employeur	38	31	1	1
Différences de conversion	—	—	(1)	1
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(3)	—	(45)	(42)

Les institutions de prévoyance ne détenaient pas d'actions de RUAG Holding SA au 31 décembre 2012.

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

**Vue d'ensemble pluriannuelle**

En mio. CHF

	2012	2011	2010	2009	2008
État en fin d'année des engagements de prévoyance	2 034	1 784	1 793	1 619	1 438
Valeur de marché de la fortune de prévoyance	1 835	1 688	1 677	1 618	1 327
Excédent (défaut) de couverture	(198)	(96)	(116)	(1)	(111)
Différence entre le rendement attendu et le rendement effectif des avoirs du plan	87	(51)	(29)	99	(284)
Réévaluation des engagements de prestations	(44)	(23)	24	19	29

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

**Hypothèses actuarielles**

En %

	2012	2011
<b>Plans de prévoyance financés (Suisse)</b>		
Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte	2.00%	2.50%
Rendements à long terme pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	3.00%	3.50%
Augmentations salariales annuelles	2.00%	2.00%
Adaptations annuelles des rentes	0.00%	0.00%
<b>Autres plans de prévoyance</b>		
Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte	3.00–4.00%	3.50–4.50%
Augmentations salariales annuelles	2.50–3.00%	2.50–3.00%
Adaptations annuelles des rentes	1.50–2.00%	1.50–2.00%

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

Pour le calcul des engagements de prévoyance au 31 décembre 2011, l'espérance de vie a été calculée pour la première fois sur la base

de tableaux de générations (LPP 2010G), ce qui a entraîné une hausse des engagements de prévoyance. D'autre part, compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie, une réduction du taux de conversion des assurés a également été prévue et l'hypothèse pour les adaptations de rentes a été revue à la baisse, ce qui a diminué d'autant les engagements de prévoyance. Le taux de conversion chez PRÉVOYANCE RUAG sera réduit à 6.28% à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 puis baissera progressivement jusqu'en 2017 pour s'établir à 5.8%.

**38 Informations relatives aux segments**

En mio. CHF

	2012	2011	2012	2011	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>1</sup>
	Space	Space	Aviation	Aviation	Technology	Technology
Chiffre d'affaires net avec des tiers	284	274	475	474	210	196
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	0	0	11	13	4	9
Total du chiffre d'affaires net	285	275	486	487	213	205
EBITDA	32	33	32	27	12	6
Amortissements	(20)	(20)	(4)	(5)	(5)	(11)
Goodwill impairment	—	—	—	—	—	—
EBIT	12	13	28	22	7	(5)
Résultat financier (net)						
Bénéfice de sociétés associées						
Bénéfice avant impôts						
Charges fiscales						
Bénéfice des activités poursuivies						
Actifs nets par régions	80	85	110	111	81	101
Actifs nets Suisse	74	82	12	46	54	79
Actifs nets reste de l'Europe	6	3	79	58	27	23
Actifs nets Amérique du Nord	—	—	18	7	—	—
Investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	(7)	(9)	(5)	(7)	(5)	(8)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	0	0	0	0	1	1

<sup>1</sup> Hors activités cédées.

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

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

**Segment Aviation** En 2012, le segment Aviation a comptabilisé des provisions de CHF 10 mio. en rapport avec les suppressions de postes sur le site d'Oberpfaffenhofen (voir annexe 26, «Provisions»).

**Segment Technology** En 2011, le segment Technology a comptabilisé dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions des réductions de valeur (impairment) sur les immobilisations corporelles à hauteur de CHF 6 mio. ainsi que des provisions de CHF 3 mio. correspondant aux suppressions de postes sur le site d'Altdorf. D'autre part, des provisions ont pu être extournées à hauteur de CHF 5 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions (voir annexe 26, «Provisions»).

2012 Ammotec	2011 Ammotec	2012 Defence	2011 Defence	2012 Services	2011 Services	2012 Elimination	2011 Elimination	2012 Total groupe	2011 Total groupe
337	311	408	429	28	30	—	—	1 741	1 714
1	1	7	6	132	128	(154)	(157)	—	—
337	312	414	435	160	158	(154)	(157)	1 741	1 714
43	36	35	44	38	43	0	0	192	190
(11)	(11)	(11)	(6)	(27)	(27)	—	—	(78)	(79)
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
32	25	25	38	11	17	0	0	114	110
								(3)	(3)
				4	3			4	3
								116	111
								(18)	(14)
								98	97
194	187	(54)	(30)	311	331	(1)	(1)	722	786
41	37	(70)	(48)	306	326	(3)	(2)	415	520
140	135	16	18	5	5	2	1	276	243
12	15	—	—	—	—	(0)	(0)	30	22
(12)	(14)	(6)	(4)	(12)	(17)	—	—	(49)	(60)
0	0	1	1	13	12	—	—	16	15

**39 Sociétés filiales, sociétés associées et participations minoritaires (état au 31 décembre 2012)**

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100%)	Parts de capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding SA <sup>1</sup>	Berne	Suisse	CHF 340 000 000		Entière
<b>Sociétés consolidées</b>					
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0%	Entière
RUAG Environment SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0%	Entière
RUAG Mechanical Engineering SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0%	<sup>4</sup>
RUAG Automotive SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0%	Entière
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD 1 500	100.0%	Entière
RUAG Aviation Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur	Malaisie	MYR 5 000 000	65.0%	Entière
Rosebank Engineering Pty Ltd	Bayswater, VIC	Australie	AUD 10 000	100.0%	Entière
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0%	Entière
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0%	Entière
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 25 000	100.0%	Entière
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0%	Entière
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	SEK 15 000 000	100.0%	Entière
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR 1 500 000	100.0%	Entière
RUAG Aerospace USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD 1 000	100.0%	<sup>3</sup>
RUAG COEL GmbH	Wedel	Allemagne	EUR 260 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 100 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 25 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wiener Neudorf	Autriche	EUR 298 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec France	Paris	France	EUR 1 000 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec UK Ltd	Liskeard	Angleterre	GBP 15 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR 25 000	100.0%	Entière
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD 15 000	100.0%	Entière
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2 500 000	100.0%	Entière
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Hongrie	HUF 280 000	100.0%	Entière
RUAG Industria e Comercio de Muncioes Ltda	São Francisco	Brésil	BRL 200 000	100.0%	<sup>3</sup>
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0%	Entière
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0%	Entière
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	55.0%	Entière
SwissRepair AG	Schlieren	Suisse	CHF 100 000	52.0%	Entière
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 100 000	51.0%	Entière
RUAG Aerospace GmbH	Zurich	Suisse	CHF 20 000	100.0%	<sup>3</sup>
<b>Sociétés associées<sup>2</sup></b>					
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49.0%	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0%	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0%	Equity
HTS GmbH	Coswig	Allemagne	EUR 26 000	24.6%	Equity
Nidwalden AirPark SA	Stans	Suisse	CHF 1 000 000	40.0%	Equity
<b>Participations minoritaires</b>					
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF 10 150 000	2.0%	<sup>3</sup>
CFS Engineering SA	Lausanne	Suisse	CHF 150 000	40.0%	<sup>3</sup>
Arianespace SA	Évry	France	EUR 395 010	0.1%	<sup>3</sup>
Arianespace Participation	Évry	France	EUR 21 918 756	3.4%	<sup>3</sup>

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

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

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

<sup>4</sup> RUAG Mechanical Engineering SA figure en tant qu'activité cédée.



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

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

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de RUAG Holding AG, comprenant le compte de pertes et profits et autre résultat global, le bilan, le compte de flux de fonds, le tableau des fonds propres et l'annexe (pages 60 à 100) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2012.

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

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

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

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

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. 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 former notre opinion d'audit.

#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2012 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.

---

PricewaterhouseCoopers AG, Bahnhofplatz 10, Postfach, 3001 Bern  
Téléfon: +41 58 792 75 00, Téléfax: +41 58 792 75 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.



### 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 art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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

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

PricewaterhouseCoopers AG

A blue ink signature of Rolf Johner, consisting of a stylized 'R' followed by a cursive 'Johner'.

Rolf Johner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A blue ink signature of Bernhard Bichsel, consisting of a stylized 'B' followed by a cursive 'Bichsel'.

Bernhard Bichsel  
Expert-réviseur

Berne, 22 février 2013

**Compte de pertes et profits**

En mio. CHF

	2012	2011
Produits des participations	50	33
Produits des intérêts	14	20
Rendement des titres	—	—
Produits d'aliénation de participations	0	—
Produit des prestations de service	15	14
Bénéfices sur devises	—	—
<b>Total des produits</b>	<b>80</b>	<b>67</b>
Charges de participations	—	—
Charges financières	(4)	(6)
Pertes sur titres	—	—
Charges de personnel	(9)	(8)
Charges administratives	(10)	(10)
Amortissements	(0)	(0)
Pertes sur devises	(2)	(9)
Impôts	(1)	(0)
<b>Total des charges</b>	<b>(26)</b>	<b>(33)</b>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>54</b>	<b>35</b>

**Bilan avant utilisation du bénéfice**

En mio. CHF	2012	2011
Liquidités	145	43
Créances		
Tiers	0	0
Sociétés du groupe	278	285
Corrections à l'actif		
Tiers	0	1
Sociétés du groupe	—	—
Actifs courants	423	329
En % du total du bilan	34.4%	29.2%
Participations	647	637
Immobilisations financières		
Tiers	—	0
Sociétés du groupe	160	160
Immobilisations corporelles mobilières	0	1
Actifs non courants	808	798
En % du total du bilan	65.6%	70.8%
<b>Actifs</b>	<b>1 231</b>	<b>1 128</b>
Engagements financiers à court terme		
Tiers	64	42
Sociétés du groupe	339	250
Corrections au passif		
Tiers	1	2
Sociétés du groupe	—	—
Engagements financiers à long terme		
Tiers	41	82
Sociétés du groupe	—	—
Provisions	0	0
Fonds de tiers	446	377
En % du total du bilan	36.2%	33.4%
Capital-actions	340	340
Réserve légale	28	26
Réserve légale issue d'apports de capital	10	10
Réserve volontaire	—	—
Report de bénéfice	353	340
Bénéfice de l'exercice	54	35
Fonds propres	785	751
En % du total du bilan	63.8%	66.6%
<b>Passifs</b>	<b>1 231</b>	<b>1 128</b>

**Engagements conditionnels en faveur de tiers**

En mio. CHF	2012	2011
Cautionnements	121	133
Engagements de garantie	42	41
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>174</b>

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

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Contrats de garantie	—	—
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage	0	0
Déclarations de patronage	—	—
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	—	—
Procès	—	—
Engagements conditionnels	—	—
Postposition sur les créances auprès de sociétés du groupe	—	—
Engagements d'investissements	—	—
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Immobilisations corporelles mobilières	1	1
Immobilisations corporelles immobilières	—	—
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Actifs grevés de droits de gage**

En mio. CHF	2012	2011
Liquidités	—	—
Créances	—	—
Immobilisations financières vis-à-vis de sociétés du groupe	160	160
Immobilisations corporelles mobilières et immobilières	—	—
Participations	—	—
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>160</b>

Pour couvrir le contrat de crédit de RUAG Holding SA, un prêt interne au groupe de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate SA à titre de garantie.

**Présentation des opérations à terme sur devises**

En mio. CHF	2012	2011
Volume de contrats bancaires	240	303
Volume de contrats bancaires	(37)	(85)
Volume de contrats sociétés du groupe	35	79
Volume de contrats sociétés du groupe	(231)	(293)
Valeurs d'acquisitions positives banques	7	9
Valeurs d'acquisitions négatives banques	(3)	(11)
Valeurs d'acquisitions positives sociétés du groupe	3	10
Valeurs d'acquisitions négatives sociétés du groupe	(7)	(8)
Total valeurs d'acquisitions	0	(0)

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Engagements à court terme vis-à-vis des institutions de prévoyance	—	—
Engagements à long terme vis-à-vis des institutions de prévoyance	—	—
Total	—	—

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

**Événements postérieurs à la date du bilan** Le 22 février 2013, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

**Participations (état au 31 décembre 2012)**

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100%)	Parts de capital
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0%
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0%
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0%
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0%
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0%
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0%
Rosebank Engineering Pty Ltd	Bayswater, VIC	Australie	AUD 10 000	100.0%
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49.0%
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0%
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0%
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF 10 150 000	2.0%

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

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

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

En mio. CHF	2012	2011
Bénéfice de l'exercice	54	35
Report de l'exercice antérieur	353	340
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	408	375

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

En mio. CHF	2012	2011
Dividendes	20	20
Attribution à la réserve légale	3	2
Report à compte nouveau	385	353



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

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

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de RUAG Holding AG, comprenant le compte de profits et pertes, le bilan et l'annexe (pages 103 à 107) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2012.

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

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

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

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

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

#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2012 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

---

PricewaterhouseCoopers AG, Bahnhofplatz 10, Postfach, 3001 Bern  
Téléphone: +41 58 792 75 00, Téléfax: +41 58 792 75 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.



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

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

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

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

PricewaterhouseCoopers AG

A blue ink signature of Rolf Jöhner, consisting of a stylized 'R' followed by a cursive 'Jöhner'.

Rolf Jöhner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A blue ink signature of Bernhard Bichsel, consisting of a stylized 'B' followed by a cursive 'Bichsel'.

Bernhard Bichsel  
Expert-réviseur

Berne, 22 février 2013

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

RUAG s'inspire des directives de Corporate Governance de SIX Swiss Exchange.

Les données ci-après s'entendent, sauf mention contraire, au 31 décembre 2012.



En haut, de g. à dr.: Hans-Peter Schwald, Jürg Oleas, Konrad Peter, Egon W. Behle, Paul Häring, Hans Lauri.

### 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 de six membres, dont cinq n'exercent actuellement aucune fonction exécutive. Le président du conseil d'administration, Konrad Peter, a repris le 1<sup>er</sup> novembre 2011 la conduite opérationnelle de l'entreprise en tant qu'Executive Chairman et continuera d'occuper ce poste jusqu'à l'entrée en fonction du nouveau CEO, Urs Breitmeier, le 1<sup>er</sup> avril 2013. À cette exception près, les administrateurs n'entretiennent aucune relation professionnelle significative avec le groupe. La liste en bas de page indique le nom, l'âge, le poste, 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. 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.

### 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. Il dispose de la plus haute compétence décisionnelle et fixe les directives stratégiques, organisationnelles et financières relatives à la comptabilité. Le conseil d'administration a confié la conduite par intérim des affaires courantes à Konrad Peter, Executive Chairman, lequel assure 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, de la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral et du règlement d'organisation. Au mois d'octobre 2012, Urs Breitmeier a été nommé nouveau CEO de RUAG Holding SA. Il prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> avril 2013.

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,
- 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,

### Conseil d'administration

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Élu jusqu'en
Konrad Peter	1946	Président	2002	2013
Hans-Peter Schwald	1959	Vice-président, non exécutif	2002	2013
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2013
Hans Lauri	1944	Membre, non exécutif	2008	2013
Egon W. Behle	1955	Membre, non exécutif	2011	2013
Jürg Oleas	1957	Membre, non exécutif	2011	2013

## Le conseil d'administration veille à entretenir le dialogue avec les cadres exécutifs et se rend régulièrement sur les sites de RUAG.

- 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 ses tâches par deux comités: un comité d'audit (Audit Committee) et un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique de deux jours pendant l'été 2012, ainsi que par téléphone ou en comités, 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 et un comité de nomination et de rémunération, 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), Konrad Peter 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 CFO, le réviseur interne, le responsable de Corporate Legal & Secretary General et des représentants de l'organe de révision participent généralement 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 au 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. Les représentants de l'organe de révision ne se prononcent pas sur ce point.

Le comité d'audit administre, supervise et fixe les missions de la révision interne. 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)

Le comité de nomination et de rémunération se compose de trois membres du conseil d'administration: Hans Lauri (président), Konrad Peter et Hans-Peter Schwald. Le comité se réunit régulièrement, et sur convocation de son président aussi souvent que la situation l'exige. En règle générale, le Chief Human Resource Officer assiste 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 comité soumet des propositions relatives à l'indemnisation des membres du conseil d'administration, dans le cadre des directives applicables de l'assemblée générale.

#### 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 résultat 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, l'Executive Chairman rend compte par écrit au conseil d'administration de l'état d'avancement des objectifs budgétaires.

#### Direction du groupe

##### Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé la direction du groupe, présidée par l'Executive Chairman et dont les missions et attributions sont énoncées dans le règlement d'organisation, ainsi que dans le descriptif de fonction pour l'Executive Chairman.

Les membres de la direction du groupe sont subordonnés à l'Executive Chairman, lequel est responsable de la conduite générale de l'activité et de la collaboration entre les divisions.

La direction du groupe se compose de l'Executive Chairman, des CEO des divisions opérationnelles, du CFO, du responsable de Corporate IT, de la responsable de Corporate Marketing & Communications, du responsable de Corporate Legal & Secretary General et du Chief Human Resource Officer.

Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, le président du conseil d'administration, Konrad Peter, a repris la conduite opérationnelle de l'entreprise en tant qu'Executive Chairman. Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, CEO de la division Défense, deviendra CEO du groupe.

#### Direction du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2013

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée
Konrad Peter	1946	Executive Chairman <sup>1)</sup>	2011
Peter Guggenbach	1962	Membre, RUAG Space	2009
Phillipp M. Berner	1966	Membre, RUAG Aviation	2010
Cyril Kubelka	1963	Membre, RUAG Ammotec	2004
Urs Breitmeier	1963	Membre, RUAG Défense <sup>1)</sup>	2006
Urs Kiener	1965	Membre, Corporate Finance & Controlling, RUAG Technology <sup>2)</sup>	2002
Christian Ferber	1965	Membre, Corporate Human Resources	2012
Thomas Kopp	1955	Membre, Corporate Legal & Secretary General	2011
Marc Grimmer	1961	Membre, Corporate IT <sup>3)</sup>	2012
Christiane Schneider	1967	Membre, Corporate Marketing & Communications	2011

<sup>1)</sup> Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, Konrad Peter a repris la conduite opérationnelle du groupe en tant qu'Executive Chairman.

Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, CEO de la division Défense, deviendra CEO de RUAG Holding SA.

<sup>2)</sup> Viktor Haefeli, CEO de la division Technology, a quitté RUAG le 31 mai 2012.

Urs Kiener, CFO de RUAG, a repris la direction de la division Technology par intérim.

<sup>3)</sup> Oliver Meyer était responsable de Corporate IT jusqu'en août 2012.

Marc Grimmer exerce cette fonction par intérim jusqu'au 31 mars 2013, avant d'y être remplacé par Andreas Fitze le 1<sup>er</sup> avril 2013.

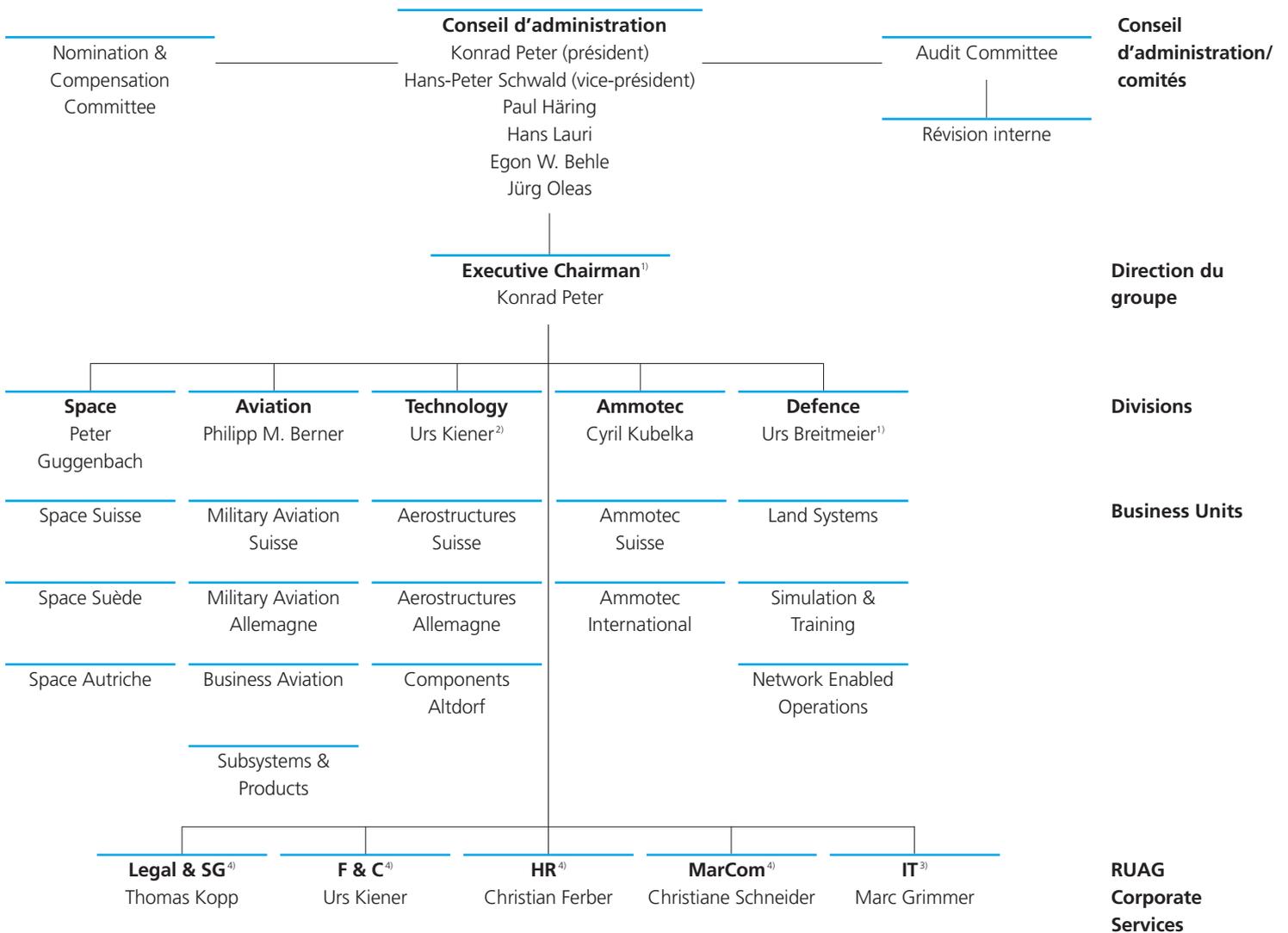
Viktor Haefeli, CEO de la division Technology, a quitté RUAG le 31 mai 2012. Urs Kiener, CFO de RUAG, a repris la direction de la division Technology par intérim. En août 2012, Oliver Meyer, responsable de Corporate IT, a opté pour une nouvelle orientation au sein de RUAG en prenant la direction d'une Business Unit. À partir du 1<sup>er</sup> avril 2013, c'est Andreas Fitze qui le remplacera en tant que responsable de Corporate IT de RUAG. D'ici là, Marc Grimmer exerce cette fonction par intérim.

**Executive Chairman**

L'Executive Chairman 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 de l'Executive Chairman, l'ensemble du 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.

**Structure de conduite au 1<sup>er</sup> janvier 2013**



<sup>1)</sup> Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, Konrad Peter a repris la conduite opérationnelle de l'entreprise en tant qu'Executive Chairman. Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, CEO de la division Defence, deviendra CEO de RUAG Holding SA.  
<sup>2)</sup> Viktor Haefeli, CEO de la division Technology, a quitté RUAG le 31 mai 2012. Urs Kiener, CFO de RUAG, a repris la direction de la division Technology par intérim.  
<sup>3)</sup> Oliver Meyer était responsable de Corporate IT jusqu'en août 2012. Marc Grimmer exerce cette fonction jusqu'au 31 mars 2013, avant d'y être remplacé par Andreas Fitze le 1<sup>er</sup> avril 2013.  
<sup>4)</sup> Corporate Legal & Secretary General (Legal & SG), Corporate Finance & Controlling, y compris Real Estate (F & C), Corporate Human Resources (HR), Corporate Marketing & Communications (MarCom)

L'Executive Chairman 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.

L'Executive Chairman 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.

Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, CEO de la division Defence, deviendra CEO de RUAG Holding SA.

### **Membres de la direction du groupe**

Le nom, l'âge, le poste et la date d'arrivée des membres de la direction du groupe sont indiqués page 113 du présent rapport.

### **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<sup>bis</sup> et 663c CO). Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations susmentionnées sont présentées et commentées à l'annexe 34 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, des performances et 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 comité de nomination et de rémunération.

#### **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.

Selon la politique de ressources humaines de RUAG, la rémunération des collaborateurs dépend avant tout de leurs performances individuelles et de la réussite de la société.

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,
- des jetons de présence,
- d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une part sous forme de salaire de base fixe, auquel viennent s'ajouter les jetons de présence. Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales supportées par RUAG Holding SA ainsi que 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 34 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,
- composante dépendant de la performance,
- les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions,
- 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 est fixée 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 l'Executive Chairman 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. La réussite économique du groupe dans son ensemble et de ses différentes divisions est évaluée en fonction de quatre critères financiers:

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

Les objectifs sont fixés pour une année, et pondérés en fonction des priorités stratégiques. Pour chacun des quatre 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.

Le montant de la composante dépendant de la performance dépend du degré de réalisation des objectifs. En 2012, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction du groupe était comprise entre 42% (exercice précédent 0%) et 60% (58%) du salaire de base annuel. L'atteinte des objectifs est pondérée comme suit pour tous 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 de l'Executive Chairman et des responsables des Service Units, ce sont les objectifs économiques du groupe qui servent de référence.

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 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

#### 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 2012 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 2012 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.

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.

#### 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 2012, 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 détient 100% des actions et, partant, tous les droits de vote de RUAG Holding SA. Le DDPS veille à préserver les intérêts d'actionnaire de la Confédération.

#### Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire actualisée du Conseil fédéral pour la période de 2011 à 2014 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> 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 est inscrite dans les statuts de RUAG Holding SA.

Dans le cadre de sa 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.

#### 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.

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour suivent les dispositions légales et statutaires.

La stratégie de propriétaire de la Confédération pour la période de 2011 à 2014 fixe un cadre contraignant permettant à RUAG d'accomplir ses missions de manière responsable et rentable.

### 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 2012, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle était de 106% (exercice précédent 101%), ce qui a permis d'améliorer la situation financière.

### Organe de révision

#### Durée du mandat du réviseur en chef

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

Le réviseur en chef Rolf Johner est responsable du mandat de révision depuis 2007.

#### Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2012, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe CHF 1.1 mio. (CHF 1.1 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, PricewaterhouseCoopers a facturé à RUAG sur ce même exercice CHF 0.6 mio. (CHF 0.5 mio.) pour des services annexes à la vérification, des conseils fiscaux et des contrôles préalables.

#### 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 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.

### Honoraires de PricewaterhouseCoopers

En milliers CHF

	2012	2011
Honoraires d'audit	1 113	1 054
Conseil fiscal	72	108
Conseil DD	194	121
Conseils divers	346	269
Résultat global	1 725	1 552

**Agenda**

Clôture des comptes annuels	31.12.2012
Conférence de presse pour la présentation du bilan	21.03.2013
Assemblée générale	17.05.2013

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2012 sont envoyés aux actionnaires en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

**RUAG Holding SA**, Stauffacherstrasse 65, 3000 Berne 22, Suisse,  
info@ruag.com, www.ruag.com, +41 31 376 64 50