

# Rapport de gestion 2013

La poursuite résolue de l'internationalisation et la concentration sur les compétences clés garantissent la réussite à long terme.



# Sommaire

<b>4</b>	<b>Profil</b>
<b>8</b>	<b>Préambule</b>
<b>12</b>	<b>Together ahead. RUAG</b>
<b>14</b>	<b>Marché des affaires</b>
16	Space
22	Aerostructures
28	Aviation
34	Ammotec
40	Defence
46	Corporate Services
<b>52</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>

## RUAG en bref

La croissance internationale, la concentration sur le cœur de métier et la combinaison de l'exploitation civile et militaire des technologies garantissent la réussite de RUAG et lui offrent de nouvelles opportunités de marché.

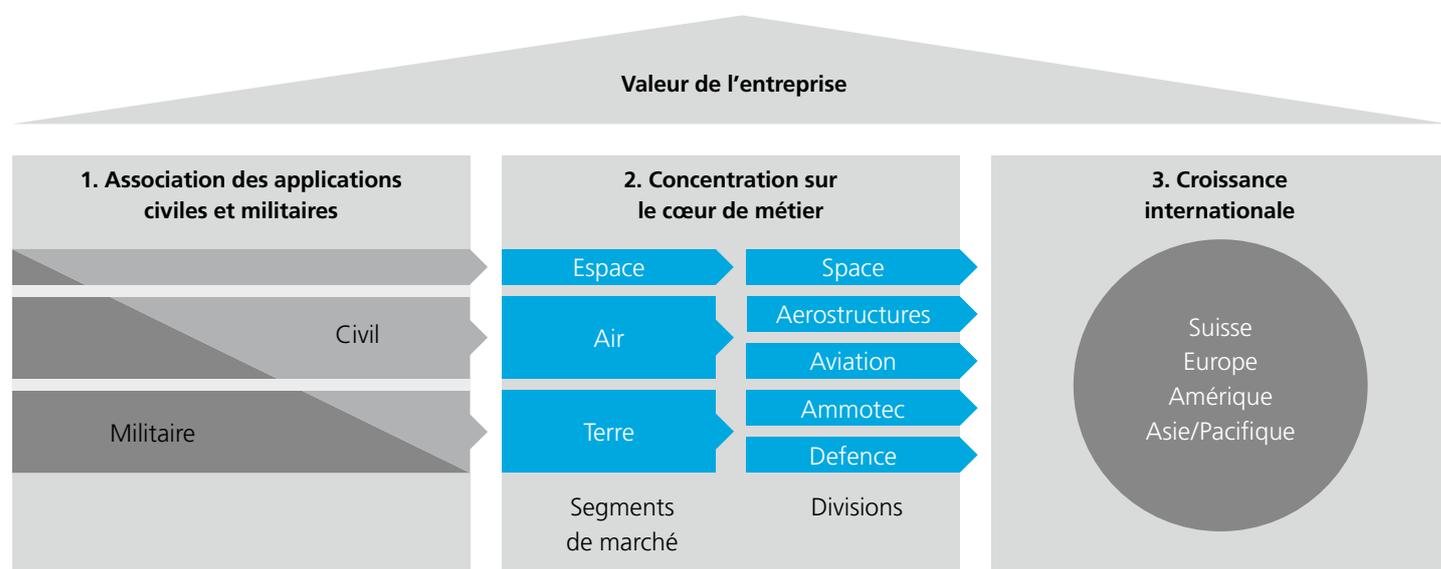
Les composants techniques de RUAG sont utilisés dans de nombreuses applications stratégiques: sur terre, dans l'air et dans l'espace. La réussite du groupe à l'échelle mondiale repose sur le caractère innovant et la qualité supérieure de ses produits et services pour les marchés civil et militaire. Il a pour clients des partenaires industriels, des gouvernements, des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité, ainsi que des forces armées. RUAG exploite des sites de production en Suisse, en Allemagne, en Suède, en France, en Autriche, en Hongrie, en Australie et aux États-Unis. Afin d'améliorer encore son niveau de performance élevé, RUAG investit environ 8 % de son chiffre d'affaires net dans la recherche et le développement. Le groupe possède un vaste réseau mondial de partenaires technologiques tels qu'Airbus, Bombardier, Boeing, Northrop Grumman, Rheinmetall, Saab ou l'Agence spatiale européenne (ESA).

Durant l'exercice sous revue, RUAG s'est encore imposé en tant qu'entreprise compétitive à l'échelle internationale jouissant d'une grande crédibilité vis-à-vis de ses partenaires et clients. Grâce à des offres d'excellente qualité destinées à la clientèle civile et militaire, le groupe a réussi à consolider sa position dans un secteur compétitif et à remplir efficacement son mandat de base: l'équipement et la maintenance des systèmes techniques de l'armée suisse.

RUAG renforce et étend ses relations commerciales par des contrats à long terme et, partant, gagne en efficacité dans l'intérêt de ses clients. Cela implique de réagir aux exigences changeantes du marché avec clairvoyance et flexibilité. Il est essentiel pour RUAG d'élaborer en permanence de nouvelles offres innovantes et de les positionner avec succès en Suisse et à l'international.

La stratégie éprouvée du groupe repose sur les piliers «association des applications civiles et militaires», «concentration sur le cœur de métier» et «croissance internationale».

### Les trois piliers de la stratégie de RUAG



## 1. Association des applications civiles et militaires

Les produits et services innovants de RUAG sont utilisés dans les domaines tant civil que militaire, et constituent le fondement de sa réussite internationale. Le savoir-faire et la préservation des compétences en matière d'applications civiles et militaires sont essentiels pour RUAG. Auparavant, le développement de nouvelles technologies était le pré carré du secteur militaire. Aujourd'hui, cela a bien changé: le secteur civil exerce une forte influence sur l'activité militaire. Il dépasse souvent le domaine militaire en matière de développement technologique.

Par exemple, pour les scénarios utilisés dans le cadre des systèmes d'entraînement virtuels et des simulateurs de tir, RUAG s'appuie sur la vidéo. Toute la technique de production et la visualisation sont empruntées à l'industrie du jeu vidéo, qui y investit des milliards. Ici, il serait insensé de développer ses propres technologies. Il en va de même pour la communication: il serait déraisonnable de vouloir concurrencer les technologies civiles disponibles à l'échelle mondiale. En revanche, il est nécessaire d'adapter de tels systèmes reposant sur des technologies civiles à une utilisation en mission, afin qu'ils ne puissent être ni interceptés ni manipulés par une personne extérieure et qu'ils résistent, même physiquement, aux contraintes extrêmes d'un conflit.

Cela confirme la stratégie poursuivie jusqu'à présent. RUAG ne peut préserver son savoir-faire et ses avantages en termes de coûts pour le propriétaire et les clients que s'il poursuit et combine le développement des domaines d'application tant civils que militaires de ses produits et prestations.

## 2. Concentration sur le cœur de métier

Un pilier central de la stratégie de RUAG est la concentration systématique sur ses compétences clés, avec des composants techniques stratégiques sur terre, dans l'air et dans l'espace. Ce mot d'ordre s'applique non seulement au groupe dans sa globalité mais aussi aux différentes divisions.

Le secteur Mechanical Engineering SA n'appartenant pas au cœur de métier de RUAG, il a été cédé avec effet rétroactif au 31 mars 2013 à la société Berghoff Holding GmbH, qui apparaît désormais sous le nom de Berghoff Mechanical Engineering SA. Les 77 collaborateurs et les 28 apprentis, ainsi que l'ensemble de l'infrastructure du site d'Altdorf en Suisse, ont été repris par l'entreprise familiale allemande Berghoff.

Le secteur Automotive, autre activité annexe de RUAG, a été abandonné fin 2013. Le plan social a concerné 27 collaborateurs. RUAG conserve son site d'Altdorf et y reste présent avec RUAG Real Estate (gestion immobilière), RUAG Environment (recyclage de matériel) et RUAG Ammotec (élimination écologique de munitions).

Avec la vente de Mechanical Engineering SA et la cessation des activités d'Automotive en 2013, la division se concentre désormais pleinement sur la construction de composants de structures d'avions. L'ancienne division RUAG Technology est ainsi devenue RUAG Aerostructures. Cette mesure souligne l'importance croissante que revêt l'activité de construction de composantes de structures d'avions et clarifie le positionnement de RUAG sur le marché international de l'aéronautique.

Airbus, le principal client de RUAG Aerostructures, illustre parfaitement ce boom: fin 2013, le volume des commandes de l'avionneur a dépassé 4000 appareils de la famille A320, soit un horizon de huit bonnes années de travail.

Durant l'exercice sous revue, RUAG Aerostructures a pu renforcer ses compétences en matière de chaîne d'approvisionnement pour Bombardier: la division a assumé l'entière responsabilité des sections du fuselage arrière pour le jet régional Bombardier CRJ. C'est sur cette base que le réseau mondial de fournisseurs a été développé et que le suivi des fournisseurs a été professionnalisé.

## 3. Croissance internationale

Compte tenu de la fragilité des finances publiques dans de nombreux pays européens, le contexte de marché reste difficile. Même en Suisse, il n'est annoncé dans les années à venir aucun gros projet pouvant engendrer des revenus auquel RUAG pourrait participer. Il est donc d'autant plus important pour RUAG de se lancer activement à la conquête de marchés de croissance internationaux.

- La société Rosebank Engineering acquise fin 2012 a été entièrement intégrée en 2013. Grâce à cette acquisition, RUAG élargit ses compétences 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.
- En juillet 2013, le constructeur américain United Launch Alliance (ULA) a choisi RUAG comme partenaire stratégique pour perfectionner ses lanceurs Atlas et Delta. Pour ces deux modèles, RUAG doit développer une nouvelle coiffe de charge utile permettant le transport simultané de deux satellites.
- En novembre 2013, RUAG a fait l'acquisition en France de GAVAP, société spécialisée dans les systèmes d'entraînement et simulateurs de tir. RUAG et la PME française entretiennent depuis 2003 un partenariat stratégique dans le domaine de la simulation virtuelle et «live». Cette reprise offre à RUAG des possibilités de croissance à moyen et long termes.
- En décembre 2013, le groupe a vendu dix avions turbopropulsés de type Dornier 228 au gouvernement vénézuélien. Conçus pour le transport de passagers, ces appareils sont utilisés pour relier des villages isolés à des centres régionaux du Venezuela, améliorant ainsi de manière considérable les déplacements dans tout le pays.

## Exercice 2013

Une légère hausse du chiffre d'affaires malgré un contexte difficile a caractérisé l'année écoulée. Une nouvelle fois, les activités civiles et internationales de RUAG ont progressé. Une nette augmentation des entrées de commandes a pu être enregistrée.

### Marche des affaires et chiffres clés

En 2013, RUAG a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 1752 mio. (exercice précédent CHF 1741 mio.). Le bénéfice net a progressé de CHF 16 mio. pour atteindre CHF 94 mio. L'EBIT, le résultat avant intérêts et impôts, a lui aussi augmenté, à CHF 115 mio. (CHF 113 mio.). La marge sur EBIT (EBIT/performance d'exploitation) a été portée à 6.6 % (6.4 %).

Le cash-flow provenant de l'exploitation s'est élevé à CHF 142 mio. (CHF 130 mio.). Les entrées de commandes, d'un volume de CHF 1851 mio. (CHF 1612 mio.) supérieur au chiffre d'affaires net de 2013, ainsi que le carnet de commandes à hauteur de CHF 1405 mio. (CHF 1310 mio.) ont enregistré une réjouissante progression par rapport à l'exercice précédent.

Les cinq divisions de RUAG ont toutes été rentables et ont contribué au résultat positif du groupe. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) demeure le principal client individuel de RUAG, mais sa part du chiffre d'affaires a de nouveau régressé pour s'établir à 32 % (36 %). Avec 56 % (50 %)

du chiffre d'affaires, l'activité civile a dépassé pour la première fois, en termes de pertinence commerciale, l'activité militaire, qui a représenté 44 % (50 %). Un important moteur du chiffre d'affaires a été l'évolution positive sur le marché américain des munitions de sport, le plus grand au monde.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, toujours en hausse, a atteint un nouveau niveau record avec 61 % (56 %). L'expansion sur une sélection de marchés de croissance étrangers, en particulier les États-Unis et la région Asie/Pacifique, a été un facteur clé de la réussite.

Les dépenses totales en recherche et développement se sont élevées à CHF 132 mio. (CHF 134 mio.), soit 7.5 % du chiffre d'affaires du groupe. Les coûts de recherche et de développement autofinancés se sont montés à CHF 45 mio. (CHF 41 mio.).

Sur l'ensemble du groupe, l'effectif a augmenté, avec 8241 collaborateurs<sup>1</sup> (8188) au 31 décembre 2013.

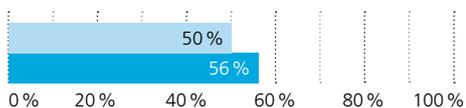
### Aperçu des chiffres clés

en mio. CHF	2013	2012	Variation en %
Performance d'exploitation	1 749	1 788	-2.2 %
Chiffre d'affaires net	1 752	1 741	0.6 %
EBITDA	196	191	2.5 %
EBIT	115	113	1.9 %
Bénéfice net	94	78	21.3 %
Cash-flow sur résultat d'exploitation	142	130	9.5 %
Cash-flow disponible	100	150	-33.5 %
Fortune nette (endettement net)	162	87	87.1 %
Entrées de commandes	1 851	1 612	14.8 %
Carnet de commandes	1 405	1 310	7.3 %
Dépenses en recherche et développement	132	134	-1.8 %
Effectif du personnel <sup>1</sup> au 31 décembre	8 241	8 188	0.6 %

<sup>1</sup> Y compris les apprentis et employés à temps partiel

**Chiffre d'affaires net par secteur d'application**

Civil  
**56%**

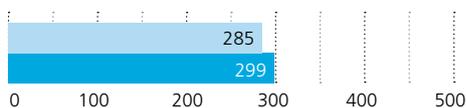


Militaire  
**44%**

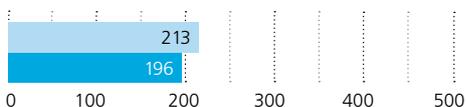


**Chiffre d'affaires net par division**

Space  
**CHF 299 mio.**

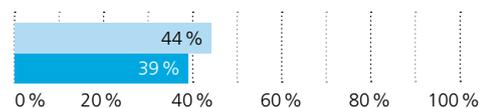


Aérostructures  
**CHF 196 mio.**

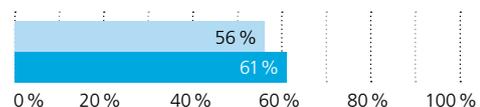


**Chiffre d'affaires net par marché**

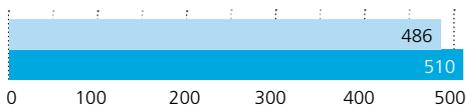
Suisse  
**39%**



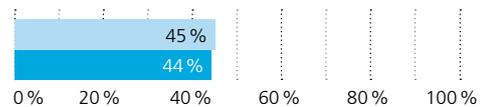
Étranger  
**61%**



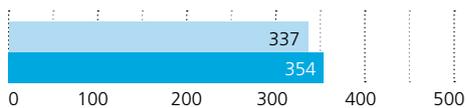
Aviation  
**CHF 510 mio.**



Europe  
**44%**



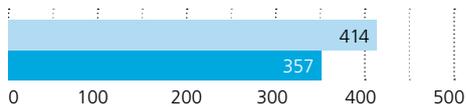
Ammotec  
**CHF 354 mio.**



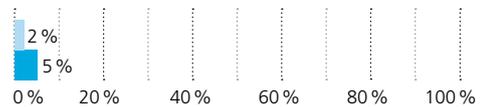
Amérique du Nord  
**10%**



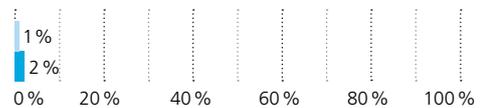
Defence  
**CHF 357 mio.**



Asie/Pacifique  
**5%**



Reste du monde  
**2%**



DDPS 2012 2013

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

## **Internationalisation poursuivie avec succès**

En 2013 encore, l'exploitation systématique des opportunités de croissance s'est avérée payante pour RUAG.



De g. à dr.: Urs Kiener (Corporate Finance & Controlling, RUAG Aerostructures), Cyril Kubelka (RUAG Ammotec), Thomas Kopp (Corporate Legal & Secretary General), Andreas Fitze (Corporate IT), Urs Breitmeier (CEO de RUAG Holding SA), Philipp M. Berner (RUAG Aviation), Christian Ferber (Corporate Human Resources), Markus A. Zoller (RUAG Defence), Peter Guggenbach (RUAG Space).

Cher actionnaire,  
Chers clients,  
Mesdames, Messieurs,

Pour RUAG, 2013 a été une année riche en événements et en défis que nous avons, en tant qu'entreprise, traversée avec succès. Malgré la situation toujours tendue sur les marchés traditionnels européens et la baisse continue de la part de chiffre d'affaires que représente le DDPS, RUAG a pu enregistrer une légère croissance.

Cette réussite repose sur l'internationalisation du groupe et sur la concentration de ses activités. Nous avons aussi remporté des succès commerciaux grâce au perfectionnement et à la commercialisation de technologies et de produits dans le domaine d'application civil. Parallèlement, la concentration sur les activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique, ainsi que sur les techniques de sécurité et de défense, a bien progressé.

En 2013, RUAG a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 1.752 mrd, en légère amélioration par rapport à l'exercice précédent (CHF 1.741 mrd). L'EBIT est au même niveau qu'en 2012, à CHF 115 mio. (CHF 113 mio.). La nouvelle réglementation IAS 19 «Avantages du personnel» est illustrée et expliquée dans le rapport financier.

Le volume de chiffre d'affaires généré par les commandes pour le principal client, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), a une nouvelle fois baissé en 2013, représentant encore 32 % du chiffre d'affaires total du groupe

(exercice précédent 36 %). De même, les activités avec les autres clients militaires européens ont globalement baissé.

Ce repli a été plus que compensé par le développement des affaires civiles et par une croissance réjouissante à l'étranger. Un grand moteur du chiffre d'affaires a été l'évolution positive sur le marché américain des munitions de sport, le plus grand au monde, où les munitions de petits calibres de RUAG ont profité d'une nette poussée de la demande. Une autre contribution a été apportée par l'acquisition du prestataire australien de services de maintenance de composants aéronautiques Rosebank Engineering, qui a été réalisée fin 2012 et entièrement consolidée durant l'exercice sous revue. De surcroît, RUAG a pu de nouveau accroître son chiffre d'affaires net avec Bombardier dans le domaine de la construction de composants de structures d'avions civils.

Les cinq divisions de RUAG ont toutes été rentables en 2013. Les entrées de commandes ont atteint un volume de CHF 1.85 mrd, dépassant ainsi celui de l'exercice précédent de même que le chiffre d'affaires. Les deux principaux nouveaux projets sont, d'une part, une commande de dix avions de type Dornier 228 pour le gouvernement vénézuélien et, d'autre part, un gros mandat confié à RUAG par l'américain United Launch Alliance (ULA), pour la production des coiffes de charge utile des lanceurs Atlas. Pour l'exercice sous revue, le carnet de commandes a représenté CHF 1.405 mrd, soit environ CHF 95 mio. de plus que l'exercice précédent.

RUAG a nettement renforcé sa présence sur des marchés étrangers importants et espère que cette expansion par-delà les frontières créera un potentiel de croissance durable.

### La stratégie des trois piliers de RUAG porte ses fruits

En 2013, RUAG a également évolué sur le plan stratégique. Ainsi, dans les différentes divisions, nous avons pu mettre systématiquement en œuvre la concentration sur les activités clés définie dans le document de stratégie, et affiner le profil de notre offre. La transformation progressive de l'ancienne division RUAG Technology illustre parfaitement cet effort. Elle s'est séparée des secteurs Mechanical Engineering et Automotive pour se recentrer exclusivement sur ses compétences clés de construction de composantes de structures d'avions. Dans ce contexte, elle a également pris le nom de RUAG Aerostructures. Ainsi, la division clarifie son positionnement sur le marché international de l'aéronautique.

Cette concentration s'avère payante. En effet, RUAG a fait un nouveau pas vers son objectif stratégique qui est de devenir un fournisseur de premier rang pour Airbus et de gérer la chaîne d'approvisionnement internationale pour les groupes d'assemblage destinés aux avions de son principal client dans ce domaine.

En 2013, le deuxième pilier stratégique, l'internationalisation accrue de l'activité, a non seulement eu un effet positif sur le chiffre d'affaires, mais il a aussi consolidé durablement notre présence sur des marchés étrangers. Ainsi, au quatrième trimestre 2013, RUAG a pu sceller l'acquisition de GAVAP, un partenaire de longue date. Cette intégration complète du leader français des systèmes d'entraînement et simulateurs de tir nous assure un savoir-faire primordial et un accès à de nouveaux segments de marché en France.

Les succès remportés aux États-Unis, à savoir la forte hausse des ventes sur le marché des munitions de sport et la nouvelle grosse commande de coiffes de charge utile pour les lanceurs (ULA), nous ont convaincus de nous implanter dans la zone dollar dans un avenir proche. Cette possibilité est actuellement examinée.

Fin 2013, le part des activités civiles dans le chiffre d'affaires du groupe était de 56 %, en nette hausse par rapport aux 50 % de l'exercice précédent. Cette évolution confirme notre conviction stratégique selon laquelle RUAG ne pourra continuer d'exploiter ses capacités et préserver son savoir-faire pour notre propriétaire que s'il poursuit et combine le développement des domaines d'application tant civils que militaires de ses produits et prestations.

### Optimisme justifié face à l'avenir

Les conditions-cadres du marché intérieur envoient actuellement des signaux positifs pour RUAG. Dès 2016, le DDPS augmentera à CHF 5 mrd le budget annuel qu'il consacre aux techniques de défense. Le Parlement s'efforce actuellement d'assouplir l'interdiction d'exportation de matériel de guerre et de l'amener au niveau européen. Toutefois, selon la planification actuelle, la maturité d'acquisition n'est atteinte par aucun gros projet qui générerait pour RUAG, dans les années à venir, des chiffres d'affaires en provenance de l'armée suisse et des organisations apparentées.

RUAG espère saisir des opportunités de croissance durables avec la commande de l'Américain ULA et le projet d'ouverture d'un site dans la zone dollar. Notre but est de réaliser d'ici 2018 un quart du chiffre d'affaires du groupe hors Europe et d'amener le taux

d'innovation pour notre portefeuille de produits et de prestations à 10 %. Cela requiert des efforts considérables en matière d'élaboration d'offres nouvelles et concurrentielles.

Sur le plan opérationnel, nous mettons actuellement l'accent sur le développement d'un nouveau procédé de production des coiffes de charge utile des lanceurs, la détermination d'applications robotiques novatrices et la conclusion de nouveaux contrats de licence pour l'entretien d'avions civils. D'un point de vue commercial, la certification imminente d'une munition de petit calibre conçue par RUAG pour l'armée allemande est également déterminante. Dans ce domaine, RUAG tourne aujourd'hui avec trois, voire quatre équipes et ne dispose pas de capacités pour exploiter les opportunités sur le marché. Aussi le conseil d'administration a-t-il approuvé pour RUAG Ammotec un programme d'investissement à hauteur de CHF 50 mio. visant à augmenter les capacités de tous les sites de production, qui est actuellement mis en œuvre.

Les perspectives positives à moyen terme ne doivent pas masquer le fait que 2014 sera une année difficile pour RUAG. Le dernier gros mandat en cours, le maintien de la valeur de l'hélicoptère de transport TH89 Super Puma, arrivera à son terme en 2014. Au cours des années à venir, l'activité avec le principal client se résumera surtout aux prestations de maintenance. Mais RUAG est idéalement positionné pour garantir l'approvisionnement de l'armée, même à un niveau de commandes inférieur. Parallèlement, nous devons consolider et améliorer notre situation économique, stable à l'heure actuelle. Cela exige l'exploitation systématique et la concrétisation des opportunités qui se présentent sur les marchés militaires et civils, en Suisse mais aussi à l'étranger.

Nous continuons de prendre au sérieux notre responsabilité vis-à-vis des collaborateurs. RUAG fait partie des employeurs les plus appréciés en Suisse par les ingénieurs en poste et par les diplômés des hautes écoles. Nous nous engageons en faveur des jeunes et investissons durablement dans la formation professionnelle des apprentis. Le groupe RUAG forme ainsi 414 apprentis à 23 métiers.

Nous souhaitons attirer votre attention sur des changements qui vont intervenir au sein du conseil d'administration de RUAG: le président, Konrad Peter, et Hans Lauri quitteront leurs fonctions à l'issue de leur mandat. RUAG remercie les deux membres du conseil d'administration pour leurs longues années d'engagement dans l'intérêt du groupe. Leurs successeurs seront désignés lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014.

Nous tenons aussi à tous vous remercier, cher actionnaire, chers clients, partenaires, fournisseurs et collaborateurs. Nous apprécions votre confiance et votre fidélité de longue date, votre bonne collaboration et votre remarquable engagement. Nous nous réjouissons de continuer à faire progresser RUAG avec vous.



Konrad Peter  
Président de RUAG Holding SA



Urs Breitmeier  
CEO de RUAG Holding SA

Au vu des coupes dans les budgets de défense, la stratégie de RUAG, consistant à développer constamment les domaines d'application civils de ses produits et prestations et à exploiter les opportunités correspondantes, a fait ses preuves.

# Ensemble, vers le succès

En étroite collaboration avec les clients et sur la base de valeurs entrepreneuriales claires, RUAG développe des solutions orientées vers l'avenir pour le succès de projets et de missions dans le monde entier.

## Sécurité et fiabilité sur terre, dans l'air et dans l'espace

Les relations commerciales que RUAG entretient de longue date avec des partenaires industriels, gouvernements, organisations chargées du sauvetage et de la sécurité, et avec des armées témoignent de tout ce qui peut être obtenu si l'on poursuit ensemble un objectif avec un niveau d'exigence maximal. La quête de la qualité supérieure et de l'orientation intransigeante vers la clientèle et le service, et le perfectionnement permanent forment le socle commun sur lequel RUAG fournit ses prestations et, ainsi, crée une valeur ajoutée – sur terre, dans l'air et dans l'espace.

### Terre

RUAG est le partenaire technologique stratégique de nombreux fabricants d'origine, organisations chargées de la sécurité et forces terrestres. Il est leader dans la maintenance et l'équipement de systèmes d'armes lourds, et dans le développement et la production de solutions de protection balistique. RUAG intègre et entretient aussi des systèmes d'exploration, de communication et de commandement, ainsi que des simulateurs virtuels et «live». De plus, RUAG est le leader des munitions de petits calibres ainsi que des éléments et composants pyrotechniques pour les segments Chasse & Sport et Armée & Autorités, et la construction.

### Air

RUAG est 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. Grâce à un soutien complet du cycle de vie pour les avions, les hélicoptères et les drones, RUAG offre à ses clients nationaux et internationaux des délais de production très courts, des livraisons ponctuelles et une disponibilité remarquable. RUAG est aussi spécialisé dans le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour des avions civils, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des appareils civils et militaires. En tant que «quality gate», RUAG est responsable de la chaîne de livraison mondiale d'avionneurs d'envergure internationale.

### Espace

RUAG est un fournisseur leader dans le domaine spatial institutionnel et civil en Europe et aux États-Unis. En dehors de ces deux marchés clés, les produits spéciaux de RUAG contribuent à la réussite de presque tous les grands programmes spatiaux. 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. Fort de plus de 40 ans d'expérience dans le développement de technologies spatiales de pointe, RUAG est la clé d'une mission réussie à 100%.

## Our Mission is to Make Yours a Success — Everywhere



Airbus  
Fuselage Sections  
and Winglets



MRO, Protection  
and Upgrades



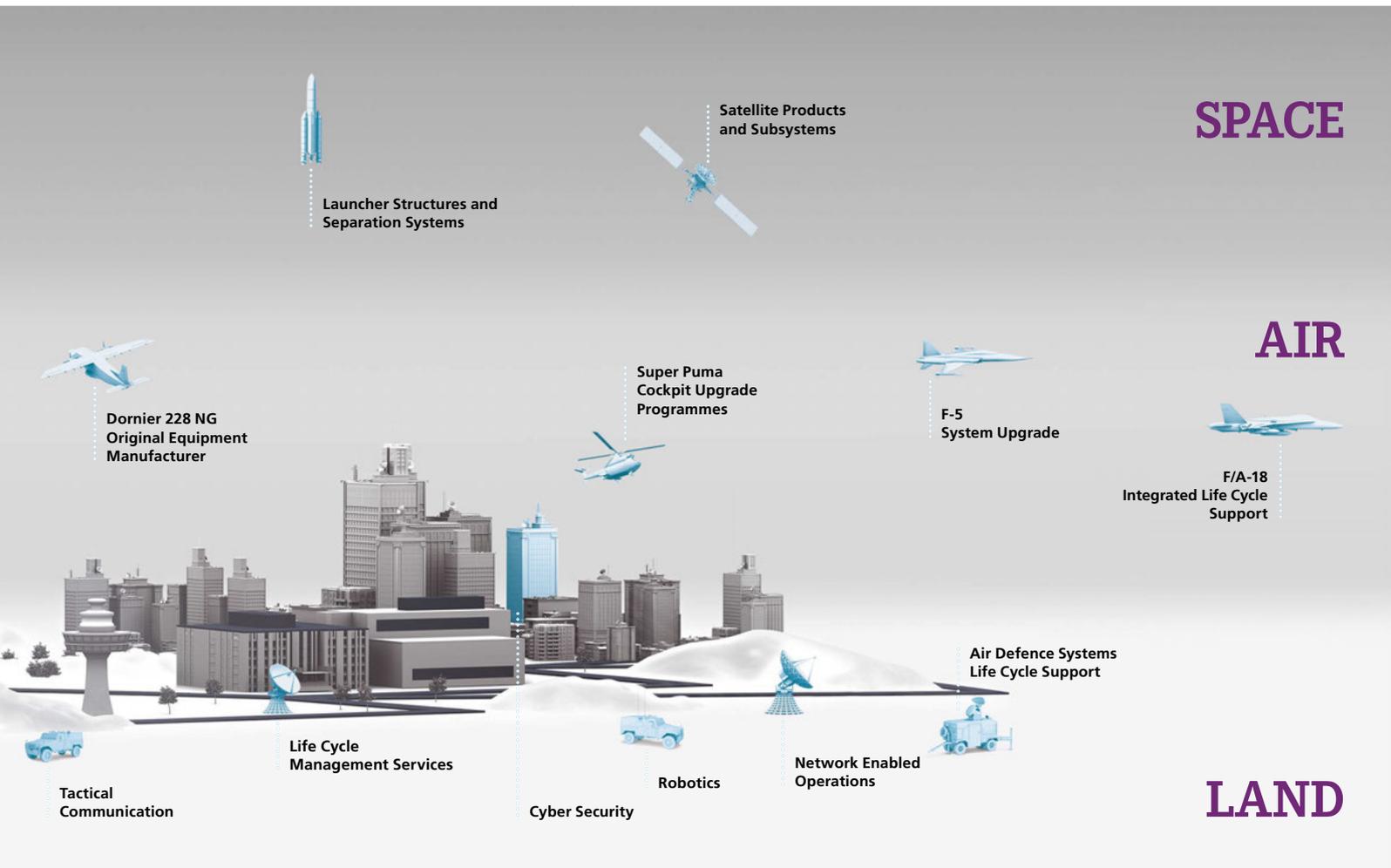
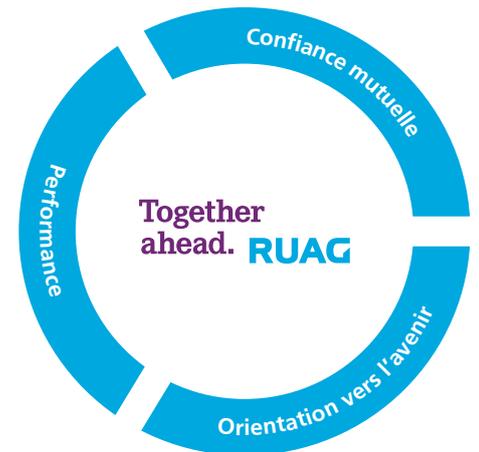
Small Arms  
Ammunition

Live and Virtual  
Training

**Les trois valeurs de RUAG**

Des valeurs et des principes clairs définissent notre façon de penser et d'agir au quotidien, au sein de l'entreprise mais aussi vis-à-vis des clients, des partenaires commerciaux, des fournisseurs, de la société, des politiques, et, bien entendu, de notre actionnaire, la Confédération suisse.

- **Confiance mutuelle**  
Nous fournissons des prestations individuelles avec et pour nos clients et avons foi en la force d'une collaboration fiable.
- **Performance**  
Notre façon de penser et d'agir est placée sous le sceau de l'excellence: nous entendons proposer des solutions de premier plan et hautement performantes.
- **Orientation vers l'avenir**  
Nous ambitionnons de nous améliorer sans relâche, ce qui nous pousse à mettre au point les produits et services de demain.



**SPACE**

**AIR**

**LAND**



# Marche des affaires

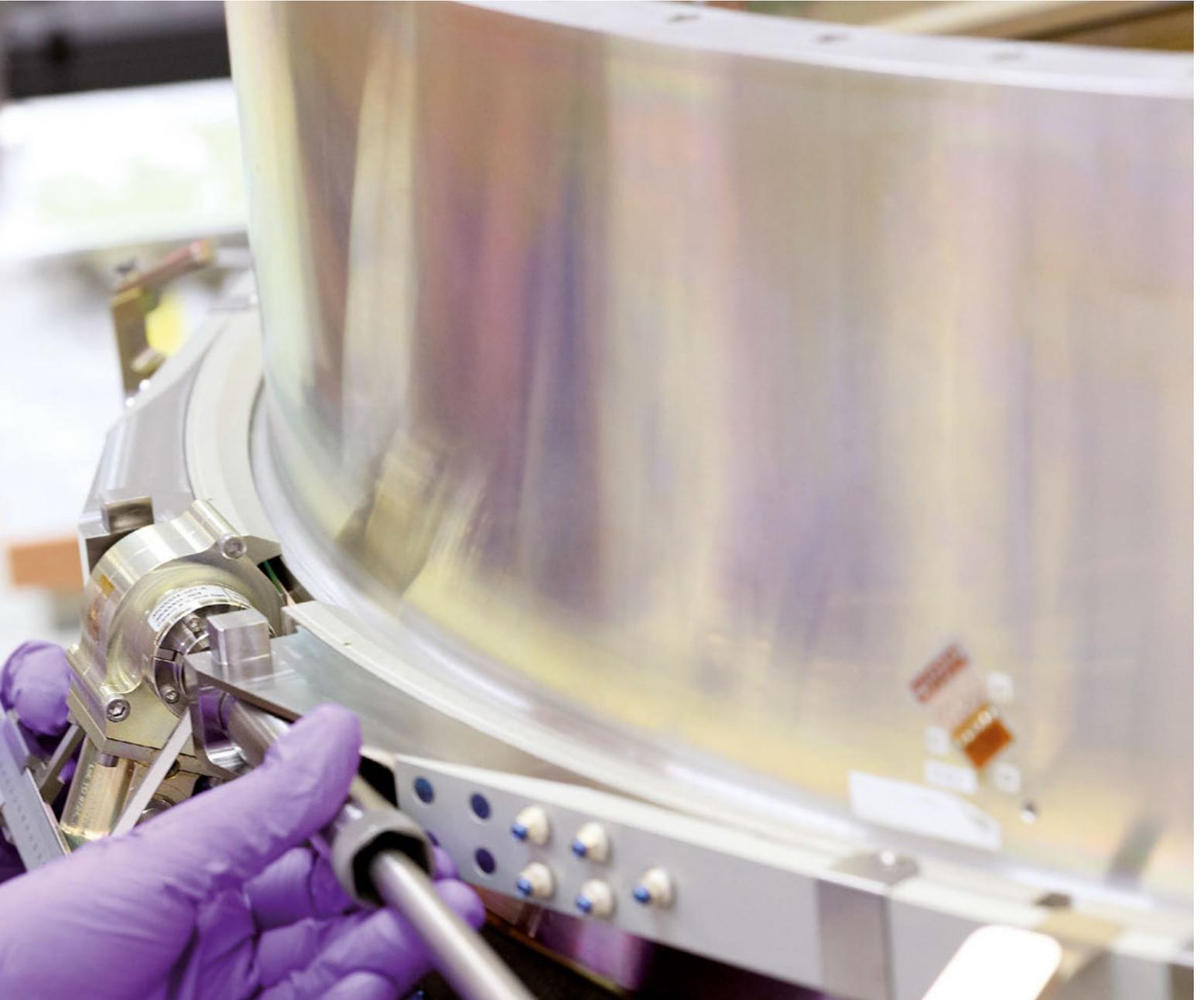
- 16** Space
- 22** Aerostructures
- 28** Aviation
- 34** Ammotec
- 40** Defence
- 46** Corporate Services

## RUAG Space

Le principal fournisseur européen de l'industrie spatiale.



Montage d'un système de séparation chez RUAG Space à Linköping, en Suède.





Fabrication d'un ordinateur de commande pour satellites chez RUAG Space à Göteborg, en Suède.

## 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. Les ordinateurs de RUAG Space SA 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, ou «coiffes», 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.

## Marché des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Space pour 2013 s'est établi à CHF 299 mio., soit plus que les CHF 285 mio. réalisés lors de l'exercice précédent. L'EBIT est de CHF 14 mio. En 2012, il s'élevait à CHF 12 mio.

Le domaine des structures et systèmes de séparation pour lanceurs a une nouvelle fois généré le plus gros chiffre d'affaires et illustre parfaitement la fiabilité de la division. Dès son vol inaugural en 2013, le lanceur Ariane 5 a prouvé sa performance: il a décollé avec une charge utile record de 10 317 kilogrammes. À cette occasion, il était équipé d'une coiffe fournie par RUAG. Un record supplémentaire a pu être inscrit au palmarès des systèmes de séparation: en 2013, pour la 500<sup>e</sup> fois, un satellite muni d'un système de RUAG s'est séparé avec succès d'un lanceur.

En 2013 a débuté une série de missions de l'ESA impliquant des groupes d'assemblage fabriqués par la division. Citons, entre autres, l'envoi dans l'espace du télescope spatial européen Gaia. Sa mission est de cartographier en 3D notre Voie lactée. RUAG Space a joué un rôle prépondérant dans la construction d'un bouclier thermique déployable pour le télescope et a fourni d'autres éléments structuraux ainsi que le calculateur.

Durant l'été 2013, «Albert Einstein», le quatrième vaisseau cargo européen non habité de l'ESA (qui dispose de cinq vaisseaux), a débuté

Pour «Albert Einstein», le vaisseau cargo européen non habité mis en orbite au cours de l'été 2013 avec six tonnes de fret, RUAG Space a livré d'importantes structures ainsi qu'un calculateur destiné à surveiller la manœuvre d'arrimage.

son périple vers la Station spatiale internationale (ISS). Près de six tonnes de fret ont été transportées par ce véhicule de transfert automatique (Automated Transfer Vehicle, ATV) pour lequel RUAG Space a livré les structures et un calculateur. Au décollage, le nouveau système de séparation HSS3+ a été utilisé pour la première fois dans la coiffe de charge utile d'Ariane 5. Ce nouveau mécanisme réduit le choc subi par le lanceur et sa charge utile lors de la séparation de la coiffe. Ainsi, à l'avenir, Ariane 5 conviendra aussi au transport des satellites fragiles qui, jusqu'à présent, ne pouvaient pas être envoyés dans l'espace avec ce lanceur ou dont le lancement n'était possible qu'avec des mesures d'atténuation particulières.

En collaboration avec l'opérateur de télécommunications Inmarsat, l'ESA a lancé en 2013 le satellite de télécommunication Alphasat. L'agence se sert du satellite pour tester un éventail de nouvelles technologies, comme un terminal de communication laser pour lequel RUAG Space a été impliquée dans les phases de conception et de construction. Ce terminal permet un mode de transmission des données particulièrement efficient.

Pour la mission scientifique «Swarm» que l'ESA a démarrée avec succès en novembre 2013, RUAG Space a notamment équipé les trois satellites de récepteurs GPS haute précision spécialement conçus pour l'espace. Ceux-ci facilitent la mission des satellites qui est de mesurer plus précisément le champ magnétique terrestre.

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. Cette approche lui permet de placer toujours plus de produits sur ces marchés de croissance. Aux États-Unis, la division connaît déjà des réussites notables avec des coiffes de charge utile pour le lanceur Atlas, des récepteurs GPS, des systèmes de séparation, des mécanismes et des bagues collectrices. Pour servir encore mieux ce marché intéressant, RUAG Space a ouvert en 2013 une succursale à Denver, au Colorado (États-Unis). La collaboration avec le constructeur américain de lanceurs United Launch Alliance (ULA) a pu être renforcée grâce à un partenariat stratégique. RUAG construira un système de lancement double pour Atlas et Delta, les lanceurs d'ULA. Celui-ci permettra à la société américaine de déployer des constellations de satellites de manière plus flexible et plus rapide.

### Innovations et initiatives

En mai 2013, à Emmen, RUAG a fabriqué, pour la première fois en une seule et même pièce, une demi-coque pour une coiffe de Vega. Cette opération a nécessité non pas un autoclave mais un four classique. Même si la coiffe de charge utile de Vega n'a servi qu'à l'expérimentation du nouveau procédé et ne sera pas testée en vol, elle marque une étape décisive. Pour pouvoir produire à l'avenir les coiffes de charge utile à moindre coût, RUAG Space entend également fabriquer d'une seule pièce de grands modèles selon le procédé «out-of-autoclave».

En septembre 2013, au décollage de LADEE (Lunar Atmosphere and Dust Environment Explorer), satellite scientifique de la NASA, un adaptateur à structure réticulaire pesant seulement 4.5 kilogrammes, fourni par RUAG Space, a été utilisé pour la première fois. En colla-

laboration avec le CRISM (Central Research Institute for Special Machinery) en Russie, RUAG a conçu cet adaptateur de satellite avec une structure réticulaire en fibres de carbone.

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 des quantités de données requises par la télévision HD et d'autres applications à forte intensité de données. La division met 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. En août et septembre 2013, RUAG Space a décroché plusieurs nouvelles commandes pour la livraison de quelque 150 convertisseurs et récepteurs au total, dont une partie porte déjà sur la bande Ka.

### Perspectives

RUAG Space s'attend pour 2014 au maintien de la croissance des dernières années. Ces prévisions reposent sur la stabilité du marché institutionnel en Europe et sur les bonnes perspectives de croissance d'autres segments de marché. Les États-Unis, en particulier, offrent de belles opportunités de croissance à RUAG Space dans certaines niches.

Les programmes de lanceurs européens sont un domaine d'activité essentiel de la division. Lors de leur conférence ministérielle en 2012, les pays membres de l'ESA ont décidé de perfectionner Ariane 5, le lanceur actuel, et, en parallèle, d'entamer la phase de planification d'Ariane 6, son successeur. D'autres décisions stratégiques pour l'avenir du programme de lanceur européen sont à attendre à l'occasion d'une conférence ministérielle extraordinaire qui aura lieu en 2014. RUAG Space déploie des efforts considérables pour bien se positionner à cet égard. Cela passe par le nouveau procédé de production des coiffes de charge utile, mais aussi par la conception de nouveaux ordinateurs de commande plus puissants, ainsi que d'adaptateurs et de systèmes de séparation novateurs. Ces innovations placent aussi RUAG Space dans de meilleures conditions pour remporter également des parts de marché aux États-Unis.

Grâce à un portefeuille de produits clairement structuré, la division est bien placée pour s'assurer une participation intéressante aux futurs programmes de satellites institutionnels et civils. Les convertisseurs de bande Ka pour la télécommunication, les systèmes de séparation avec atténuation du choc et les récepteurs GPS pour les satellites ne sont que quelques exemples des nouveaux produits qui ont pu être distribués avec succès sur le marché ces dernières années. D'autres innovations suivront, comme des terminaux de communication optique ou des mécanismes novateurs d'orientation pour des antennes, des systèmes d'entraînement électriques et des panneaux solaires de satellites.

### RUAG Space en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 299 mio.
EBITDA:	CHF 34 mio.
EBIT:	CHF 14 mio.
Collaborateurs:	1151
Base:	Suisse, Suède, Autriche

# La technologie de RUAG au service d'une cartographie 3D de la Voie lactée



Dans la commune de Basse-Autriche de Berndorf, des collaborateurs de RUAG Space emballent l'isolation thermique du télescope spatial Gaia.

## RUAG Space a pris une part importante dans la conception et la construction du nouveau télescope spatial européen Gaia.

En décembre 2013, l'Agence spatiale européenne (ESA) a lancé son nouveau télescope spatial Gaia (Global Astronomic Interferometer for Astrophysics). Sa mission consiste à enregistrer la position, la luminosité et la couleur des étoiles de notre Voie lactée afin d'établir une carte tridimensionnelle complète de notre galaxie. Depuis son poste d'observation à 1.5 million de kilomètres de la Terre, Gaia collectera les mesures d'environ un milliard d'objets célestes. Pour ce faire, il dispose de deux télescopes munis de caméras numériques haute résolution – un milliard de pixels chacune. Gaia doit aider à expliquer l'histoire de notre galaxie. Mais les astronomes espèrent aussi que le télescope spatial leur permettra

de découvrir de nouveaux astéroïdes et planètes qui gravitent autour d'autres étoiles.

Partenaire de longue date des programmes scientifiques de l'ESA, RUAG Space a pris, dans le cadre d'un consortium industriel multinational, une part importante dans le développement et la construction du nouveau télescope spatial.

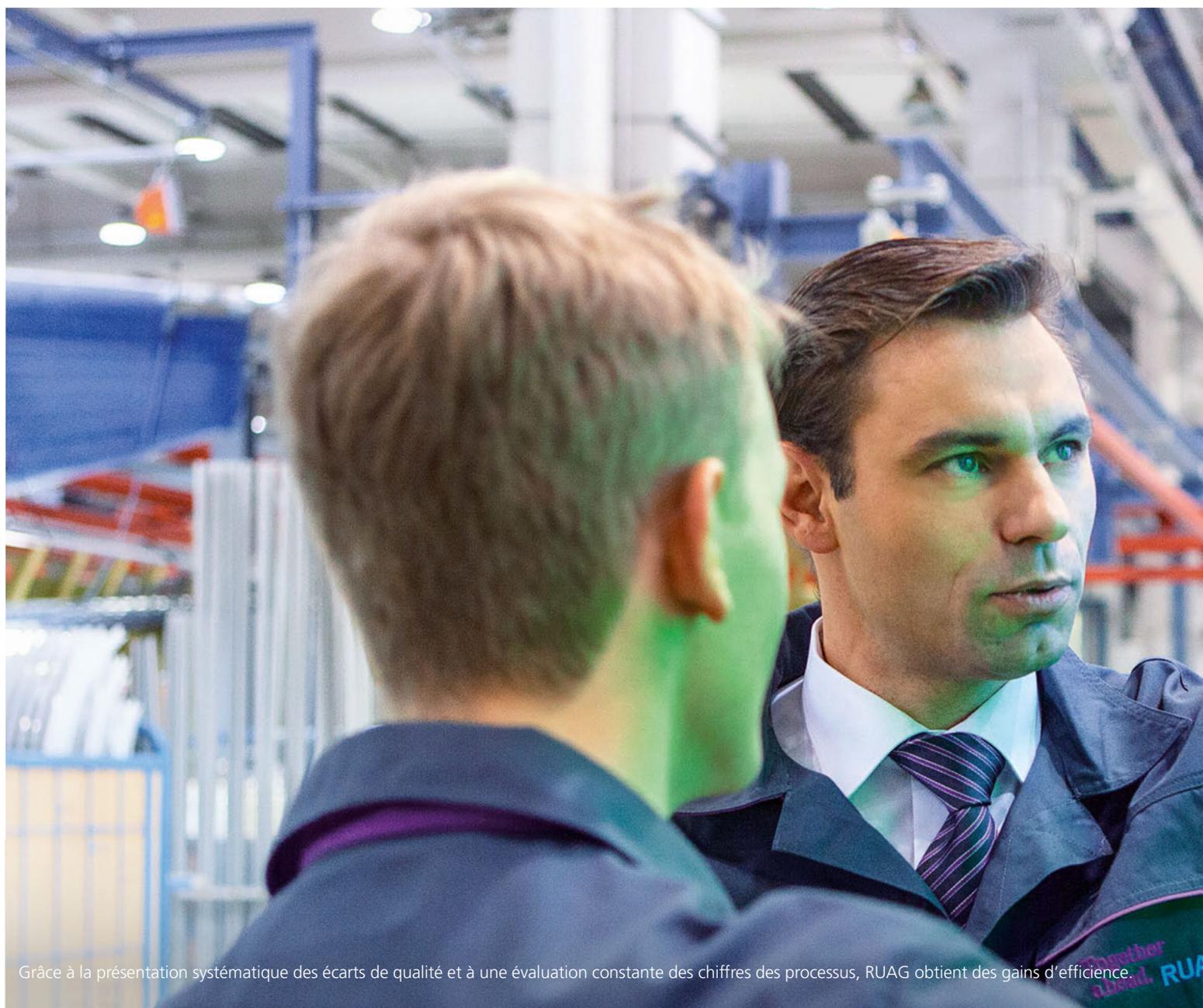
Les exigences techniques posées au nouveau télescope sont élevées. La température des composants optiques sensibles doit varier au maximum de quelques millièmes de degré. C'est la raison pour laquelle un immense bouclier, déployé une fois dans l'espace, protège le satellite des rayons solaires. La surface de ce pare-soleil est constituée d'une isolation thermique de RUAG Space, fixée sur une structure en fibres de carbone également fabriquée par RUAG. Les instruments fragiles du télescope

sont à l'abri sous une «tente thermique», un logement en fibres en carbone conçu et produit par RUAG Space à Zurich. La tente thermique empêche le banc optique, les miroirs et le plan focal d'être perturbés par l'exposition au rayonnement thermique.

Une unité centrale de gestion des données électroniques de RUAG Space assure la communication entre le contrôle au sol et les différentes fonctions à bord du satellite.

## RUAG Aerostructures

Le spécialiste de la construction de composants de structures d'avions et des chaînes de livraison internationales de fabricants d'origine à l'échelle mondiale.



Grâce à la présentation systématique des écarts de qualité et à une évaluation constante des chiffres des processus, RUAG obtient des gains d'efficacité.





Collaboration de haute précision: RUAG produit des bouts d'ailes (winglets) pour la plupart des avions civils d'Airbus.

## Le cœur des affaires

RUAG Aerostructures, auparavant RUAG Technology, s'est repositionnée en 2013 et se concentre pleinement sur sa compétence clé: la construction de composantes de structures d'avions. Dans ce contexte, le secteur Mechanical Engineering a été vendu au 31 mars 2013 à la société allemande Berghoff Holding GmbH sise à Drolshagen. Au milieu de l'année 2013, les activités de recyclage (Environment) ont été intégrées à Corporate Services (RUAG Real Estate). Enfin, le secteur Automotive a été abandonné fin 2013. La division se recentre sur la construction de composantes de structures d'avions. Avec son nouveau nom, RUAG Aerostructures affine son profil.

Dans la construction de composantes de structures d'avions, ses activités principales sont le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour des avions civils de clients majeurs comme Airbus et Bombardier, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des appareils civils comme militaires. Aujourd'hui, RUAG Aerostructures produit des bouts d'ailes (winglets) pour la plupart des avions civils d'Airbus et est responsable en tant que «quality gate» de l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour le constructeur européen d'avions.

RUAG Aerostructures entend devenir un fournisseur mondial de premier rang (disposé à partager les risques) pour les clients civils et militaires. Cet objectif requiert un management de projet professionnel, des processus de production de tout premier ordre, un approvisionnement mondial et ultraflexible, un contrôle complet de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des processus de qualité reproductibles.

## Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Aerostructures a reculé de CHF 17 mio. par rapport à l'exercice précédent, à CHF 196 mio. L'EBIT a également baissé, passant de CHF 7 mio. à CHF 4 mio.

Cette diminution du chiffre d'affaires et du résultat s'explique principalement par l'intégration du secteur Environment à RUAG Real Estate, la vente du secteur Mechanical Engineering et l'abandon du secteur Automotive. Le chiffre d'affaires net de la construction de composantes de structures d'avions a augmenté de CHF 14 mio., à CHF 185 mio. Cette hausse tient surtout aux programmes existants avec Bombardier, Pilatus et Boeing. Dans le cœur de métier, les cadences ont pu être quasiment doublées avec le programme Bombardier CRJ. En 2013, la collaboration avec Pilatus s'est également développée de manière très positive. Depuis janvier 2013, RUAG Aerostructures monte les cellules complètes et les ailes du PC-21 sur le site d'Emmen. Grâce notamment au volume d'affaires supplémentaire pour Bombardier et Pilatus, le chiffre d'affaires de la construction de composantes de structures d'avions a progressé de 8% par rapport à l'exercice précédent.

Dans l'ensemble, la division profite d'un carnet de commandes très bien rempli par le vaste programme A320 d'Airbus, son principal client. Fin 2013, le volume des commandes de l'avionneur dépassait 4000 appareils, soit un horizon de huit bonnes années de travail.

Dans le cadre du programme A320, le volume des commandes de l'avionneur dépassait 4000 appareils fin 2013, soit un horizon de huit années de travail.

### Innovations et initiatives

Durant l'exercice sous revue, RUAG Aerostructures a renforcé et étendu encore davantage ses compétences en matière de chaîne d'approvisionnement en vue d'assumer l'entière responsabilité des sections du fuselage arrière pour le jet régional Bombardier CRJ. C'est sur cette base que le réseau mondial de fournisseurs a été développé et que le suivi des fournisseurs s'est professionnalisé. L'acquisition systématique de compétences techniques pour gérer l'ensemble de la chaîne de livraison et de création de valeur est déterminante également pour couvrir les besoins futurs des grands constructeurs.

En collaboration avec Saab, RUAG Aerostructures a conçu à Emmen de nouveaux dispositifs de suspension (pylônes) pour le jet militaire Gripen E. Il s'agit de systèmes complexes déclinés en cinq versions différentes. Par ailleurs, en 2013, lors du projet de recherche «Automated Composite Assembly», la division a acquis le savoir-faire fondamental du traitement robotisé et automatisé des structures composites. Ces connaissances doivent aider à l'exécution encore plus efficiente et donc plus compétitive de paquets de travail futurs.

À Oberpfaffenhofen, une nouvelle cellule robotisée pour le soudage par friction-malaxage a été développée et intégrée à la planification de la mise en œuvre. Le soudage par friction-malaxage, technique d'assemblage innovante, permet la production sans rivetage et en particulier – contrairement à la méthode traditionnelle de soudage par fusion – un soudage de presque tous les alliages d'aluminium courants à résistance élevée. Forte de cette nouvelle technologie, la division est plus attractive pour les clients et est en mesure d'étoffer son offre.

### Perspectives

Pour RUAG Aerostructures, la priorité va au maintien et à la consolidation de sa position en tant que fournisseur de premier rang, ainsi qu'à une augmentation durable du chiffre d'affaires grâce à une orientation résolue vers son cœur de métier. Des opportunités apparaissent pour les services de gestion de la chaîne d'approvisionnement du fait des hausses de cadences et de volumes. Concernant la construction de composantes de structures d'avions, la division mise sur ses compétences en design innovant, mais aussi en production de sections de fuselage, de composants de la périphérie des ailes et de parties mobiles («movables»).

Un pilier central de cette stratégie est l'internationalisation accrue de l'activité. Cela passe par l'élargissement et l'optimisation de la base de fournisseurs mondiaux, mais aussi par l'atténuation des risques de change (couverture naturelle).

### RUAG Aerostructures en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 196 mio.
EBITDA:	CHF 7 mio.
EBIT:	CHF 4 mio.
Collaborateurs:	1065
Base:	Suisse, Allemagne

# Rôle de pionnier dans l'aéronautique internationale



Les sections de fuselage de RUAG sont livrées ponctuellement, à 2 heures du matin, au client Airbus, à Hambourg.

**La livraison ponctuelle à ses clients internationaux d'éléments de structure de qualité irréprochable est la priorité absolue de RUAG Aerostructures. Grâce à une solution logicielle systématiquement intégrée au processus de production, les informations et les coûts ont nettement gagné en transparence pour tous les collaborateurs.**

Depuis des années, RUAG Aerostructures s'attache à rationaliser et uniformiser ses processus internes et, partant, à rendre la production plus efficace. Des efforts considérables ont porté sur le flux de l'information au sein de la société. Auparavant, par exemple, des documents tels que les corpus de règles édictées par les autorités aéronautiques, les journaux des équipes ou les descriptions des productions n'existaient que sous forme papier et étaient souvent disséminés sur différents sites et dans divers systèmes.

Comme, dans l'aéronautique et la construction de composantes de structures d'avions,

il est crucial de pouvoir retrouver, même des années plus tard, l'intégralité et le détail des étapes de travail ou l'origine exacte des composants, RUAG Aerostructures a défini sa vision de la production soutenue par plusieurs médias et a commencé à la mettre en œuvre concrètement.

Durant l'été 2011, la division a opté pour un système de production allégé (lean manufacturing) qui est aujourd'hui appliqué avec succès sur les marchés de l'automobile et de la haute technologie. Lors de son implémentation, la solution logicielle a été adaptée progressivement aux exigences de la division et dotée d'interfaces avec la production. Après une phase de tests et d'optimisations intensive, le système est opérationnel depuis l'été 2013 pour toute la production de RUAG Aerostructures. Désormais, chaque collaborateur a un accès multimédia à toutes les données dont il a besoin. Parmi les nouveautés, citons les processus de travail zéro papier («e-workflow»), la gestion du personnel standardisée,

la surveillance automatisée des moyens de production, la présentation systématique des écarts de qualité, ainsi que l'évaluation constante des chiffres clés des processus. RUAG Aerostructures dispose à présent d'une solution logicielle complète pour assurer la transparence des informations et des coûts en rapport avec la production. Sur cette base, de nouveaux gains d'efficacité peuvent être obtenus et un processus de production transparent et fiable peut être garanti.

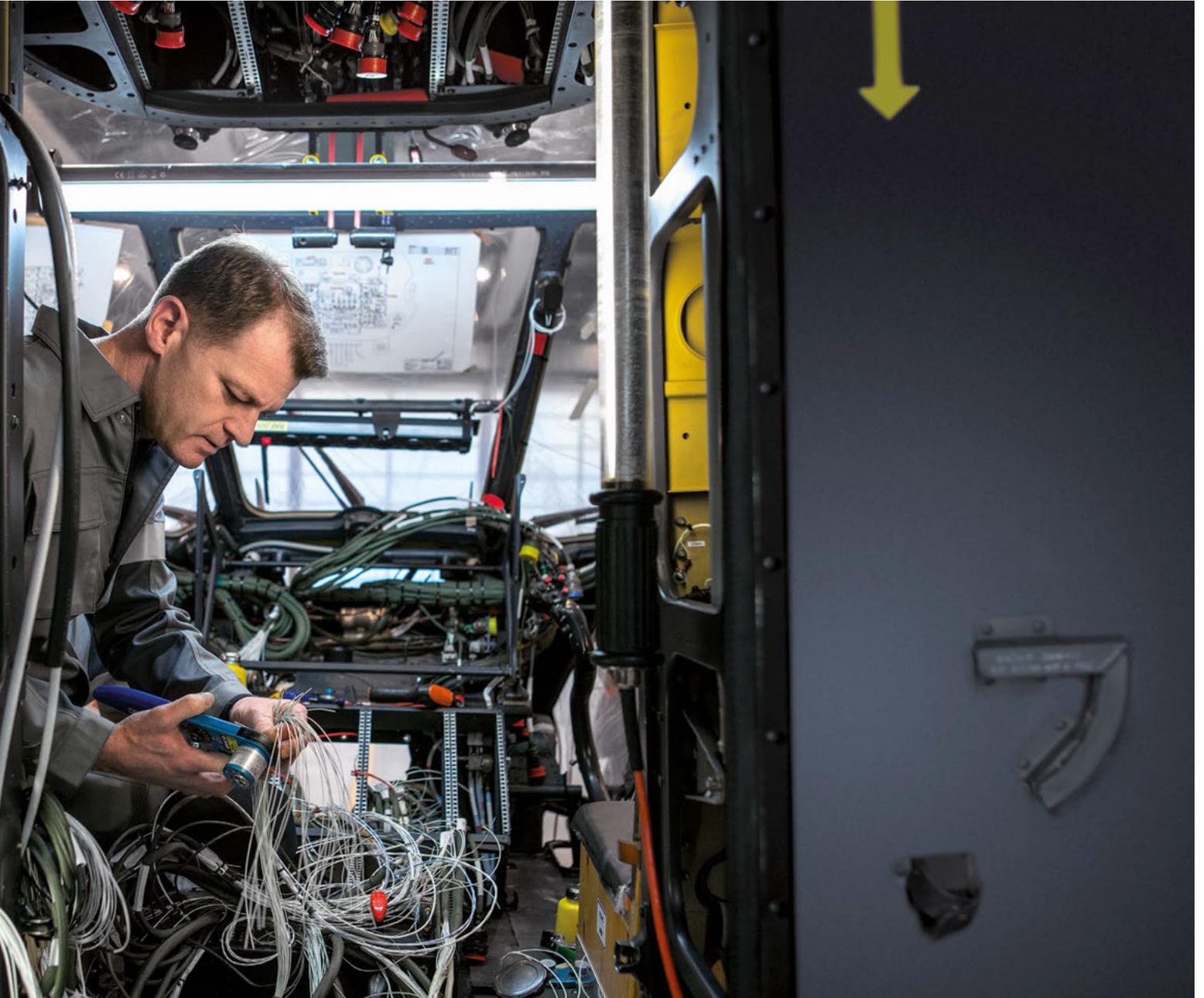
Après un long travail de développement, RUAG Aerostructures a ainsi réussi à créer une solution très pointue, actuellement inédite dans l'aéronautique internationale et faisant figure de pionnière. La division continuera d'affiner le système et ainsi de perfectionner ses processus internes.

## RUAG Aviation

Le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires ainsi que pour les programmes de mise à niveau.



Dans le cadre du programme de maintien de la valeur, les spécialistes de RUAG intègrent à chaque Super Puma TH89 25 km de câbles et 13 500 raccordements électriques.





Dans le cadre d'Upgrade 25, la flotte suisse de F/A-18 est notamment adaptée, sur les plans matériel et logiciel, aux dernières évolutions technologiques.

## Le cœur des affaires

RUAG Aviation est le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, et pour leur mise à niveau. Partenaire technologique des Forces aériennes suisses et allemandes, de 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 aussi le soutien dans l'évaluation de nouveaux systèmes, l'assemblage final, la mise à niveau, les 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 pour les hélicoptères Bell UH-1D, l'Alpha Jet et le Dornier 228.

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

## Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Aviation a légèrement augmenté, de CHF 24 mio. par rapport à l'exercice précédent, passant à CHF 510 mio. L'EBIT s'est amélioré, passant de CHF 28 mio. à CHF 32 mio.

Les contrats-cadres conclus en 2012 avec les Forces aériennes suisses pour une durée de cinq ans ont entraîné, comme prévu, une baisse du chiffre d'affaires, de 8.2 %. Cet horizon à long terme permet néanmoins de cibler la répartition des ressources et, partant, de gagner en productivité.

En 2013, sur le marché intérieur, les activités relevant de l'aéronautique militaire sont restées concentrées sur les deux programmes de maintien de la valeur WE89 et Upgrade 25. Pour WE89, les 15 hélicoptères de transport TH89 Super Puma des Forces aériennes suisses sont entièrement modernisés et mis au niveau technique du TH98 Cougar, afin d'assurer leur capacité d'intervention pour 15 à 20 années supplémentaires. Fin 2013, sur les 15 Super Puma à transformer, onze avaient déjà été remis aux Forces aériennes suisses. Le programme arrivera à son terme d'ici la fin 2014.

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

L'adaptation des F/A-18 débutée en février 2013 doit s'achever d'ici fin 2015; la flotte sera ainsi préparée pour la seconde moitié de sa durée de vie prévisionnelle de 30 ans.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, RUAG Aviation a encore été confrontée à une baisse des besoins de prestations de maintenance pour l'hélicoptère Bell UH-1D. Les négociations relatives aux achats de nouveaux systèmes en remplacement des anciens pour les forces aériennes et la marine allemandes sont suspendues. Les activités liées au programme Dornier ont été satisfaisantes. Deux avions navals équipés de capteurs pour les missions spéciales ont été livrés à la marine bangladaise. En outre, le Japon a renouvelé une commande pour un nouvel avion et le Venezuela a commandé pour la première fois une flotte de dix appareils. Le programme de restructuration du site d'Oberpfaffenhofen a considérablement progressé.

Les activités internationales ont été axées sur le renforcement de la position sur le marché dans le domaine de la maintenance. Le contrat quinquennal MISTR (Management of Items Subject to Repair) conclu l'année précédente pour la maintenance de composants et de réacteurs a contribué à la croissance des affaires internationales. Des contrats de maintenance de réacteurs ont été à nouveau signés avec des clients de Malaisie et de Tunisie. Par ailleurs, un marché a été remporté pour la révision complète d'un avion VIP Dassault du gouvernement malais. L'intégration de Rosebank Engineering, acquise en 2012, s'est parfaitement bien déroulée. RUAG Aviation a également accompli de nets progrès dans la création de relations directes avec les forces aériennes australiennes et l'autorité adjudicatrice.

Dans l'aéronautique civile, l'amélioration ciblée de la compétitivité a été une priorité. Le centre de compétences d'Alpnach spécialisé dans les hélicoptères a réussi une nouvelle fois à conclure des contrats de maintenance d'hélicoptères à turbines avec des clients existants et nouveaux. Afin de renforcer davantage la présence sur le marché, un site supplémentaire a ouvert ses portes à Sion. Ses activités sont axées sur la maintenance d'hélicoptères VIP Sikorsky pour des clients basés en Italie, à Monaco, en France et en Suisse romande. De surcroît, le portefeuille de prestations a été bien enrichi. Le site d'Oberpfaffenhofen est à présent le centre de service pour la maintenance des Embraer Lineage 1000. À Lugano-Agno a eu lieu la première visite de type D d'un Piaggio Avanti; le Paint Shop d'Oberpfaffenhofen a établi un partenariat avec Happy Design Studio et propose désormais des modèles de peinture exclusifs. Différents nouveaux partenariats ont été scellés pour l'aménagement de cabine et le divertissement en vol. Concernant les hélicoptères, RUAG Aviation a obtenu l'autorisation de maintenance pour les MD 500 et MD 902.

### Innovations et initiatives

En 2013, RUAG Aviation s'est avant tout concentrée sur les produits et plates-formes pris en charge et sur le renforcement de sa présence à l'échelle internationale.

Ainsi, la division a résolument consolidé sa position de prestataire compétent dans le domaine du soutien du cycle de vie des F-5. Aujourd'hui, elle est déjà aux côtés de la plupart des forces aériennes du monde entier qui utilisent des avions de type Northrop F-5, en leur offrant des prestations de services de grande qualité. De même, les activités de maintenance de composants, en particulier de réacteurs, ont augmenté dans l'aéronautique tant militaire que civile.

La vente de dix Dornier 228 (deux Dornier 228-212 et huit Dornier 228 New Generation) au gouvernement vénézuélien a contribué à affirmer

d'avantage la position de la division sur le marché sud-américain. Dans la région Asie/Pacifique, en Europe et en Amérique, RUAG Aviation s'est imposée, en 2013 encore, comme le partenaire international pour les avionneurs et les fabricants de composants, ainsi que pour les clients civils et militaires.

### Perspectives

De nouvelles coupes sont attendues dans les budgets militaires. L'aéronautique civile connaît actuellement une certaine retenue malgré des perspectives de croissance. La concurrence s'intensifie nettement dans ce segment. Aussi RUAG Aviation table-t-elle sur une stagnation des affaires pour 2014.

En Suisse, la division s'efforce toujours de se distinguer dans tous les programmes majeurs, tels que Gripen, le système de drone d'exploration ADS15, la défense sol-air BODLUV 2020 ou encore Cougar Upgrade. L'accent est mis sur son rôle de partenaire technologique des Forces aériennes suisses.

RUAG Aviation a réussi à se positionner dans des niches attrayantes en tant que centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, et poursuit une stratégie d'internationalisation, qui va de pair avec le renforcement de sa présence géographique.

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

### RUAG Aviation en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 510 mio.
EBITDA:	CHF 38 mio.
EBIT:	CHF 32 mio.
Collaborateurs:	2118
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil

# Police maritime et aérienne au Bangladesh



Comme les garde-côtes néerlandais, la marine du Bangladesh utilise des Dornier 228 pour des missions de patrouille et de sauvetage.

## En 2013, RUAG Aviation a remis deux Dornier 228 New Generation à la marine bangladaise.

Les Dornier 228 appartiennent à la famille des avions de 19 places assurant le transport de passagers. Dans cette catégorie, il est avéré qu'ils sont les plus performants et les plus modernes du marché international. Leur performance tient à un profil de voilure jusqu'ici sans égal (baptisé «Tragfläche-Neuer-Technologie» ou «TNT»). Avec le lancement des Dornier 228 New Generation (NG), l'avance technologique par rapport à la concurrence s'est encore creusée. Seule la nouvelle version du Dornier est dotée d'un cockpit entièrement intégré. Les Dornier 228 NG sont utilisés par une sélection de clients, qui ont principalement des fonctions d'importance nationale. L'avion est surtout utilisé dans le cadre du service public, pour le raccordement de régions isolées aux centres économiques du pays, ainsi que pour la protection maritime

et la sécurité en tant qu'avion de surveillance maritime («Maritime Patrol Aircraft», MPA) équipé de capteurs ultramodernes pour les missions spéciales.

En 2013, RUAG Aviation a livré deux avions de type MPA à la marine du Bangladesh. Les appareils interviennent dans des missions de patrouille et de sauvetage sur la côte bangladaise qui s'étend sur 580km. La flotte, composée dans un premier temps de deux avions, est la pièce maîtresse du nouveau groupe d'intervention de la police maritime et aérienne déployée sur place. Si la marine du Bangladesh a choisi de faire confiance aux Dornier 228 NG pour de telles missions, c'est en raison de leur avance technologique.

Pour une exécution optimale des tâches qui incombent à la police maritime et aérienne, un radar panoramique 360° embarqué est utilisé. Dans le cadre des missions de sauvetage, les deux avions sont également dotés d'un système de recherche et de repérage

utilisant les traditionnelles fréquences d'urgence des bandes UHF et VHF ou la radio-communication maritime. Par ailleurs, les Dornier 228 NG de la marine du Bangladesh disposent d'une porte qui permet, pendant le vol, le largage de marqueurs maritimes ou de radeaux comprenant des kits de survie complets.

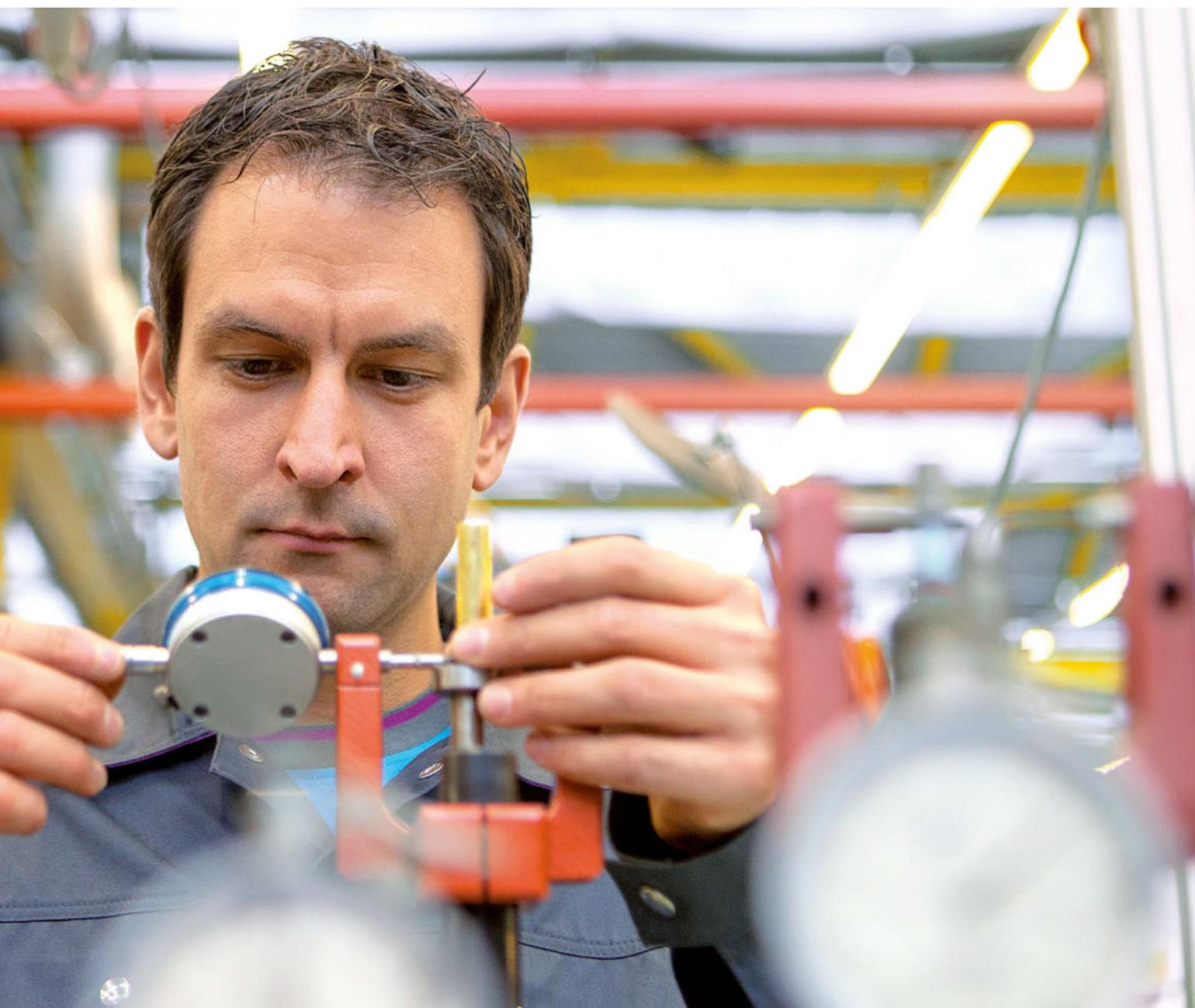
Outre le Bangladesh, les Dornier 228 sont déjà utilisés en Allemagne, en Norvège, aux Pays-Bas, en Italie, au Royaume-Uni, en Inde et en Thaïlande pour des missions similaires.

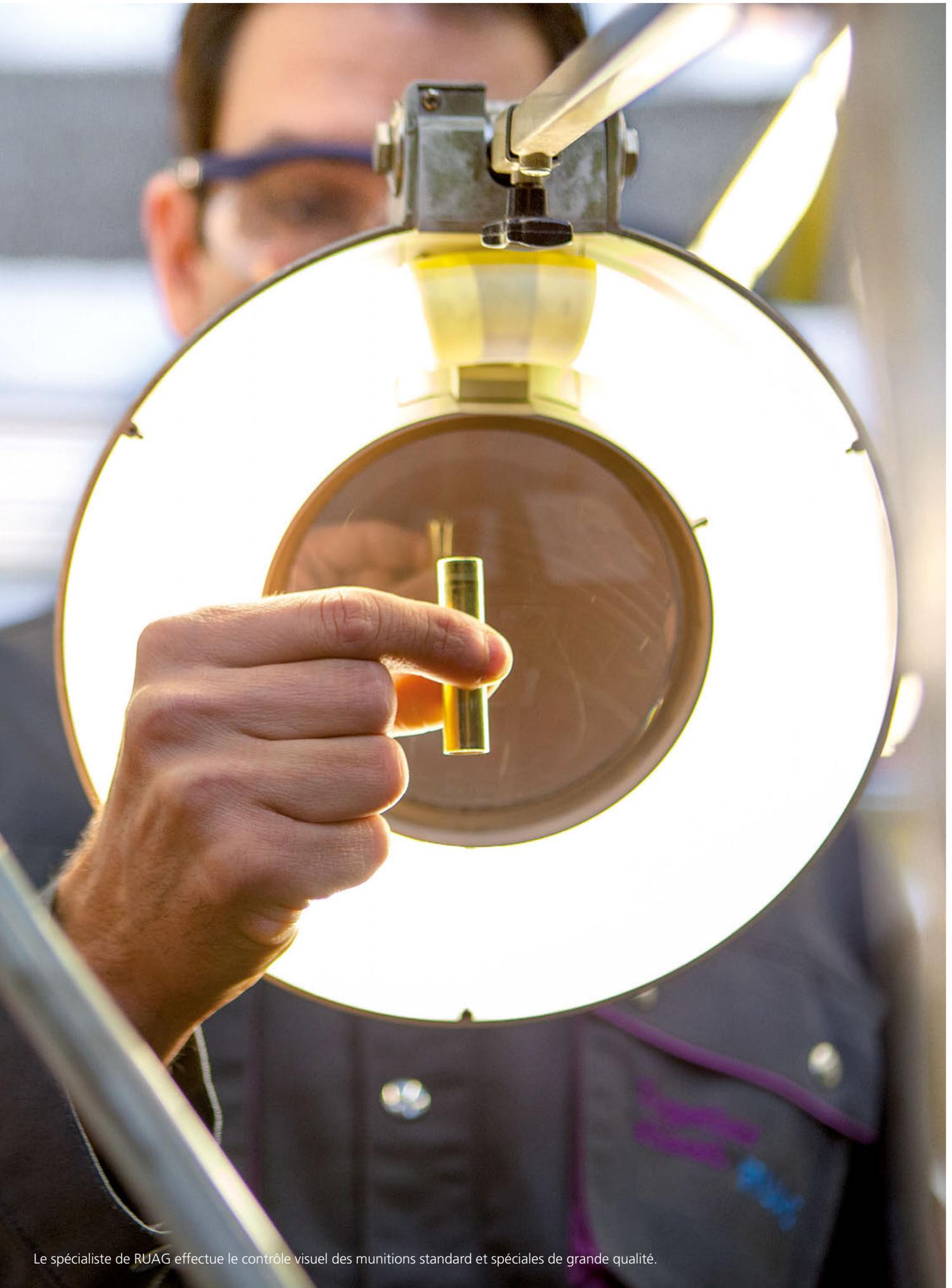
## **RUAG Ammotec**

Le leader européen des munitions de petits calibres, et des éléments et composants pyrotechniques pour les segments Chasse & Sport et Armée & Autorités, et pour l'industrie.



Le perfectionnement continu des produits garantit leur fiabilité, leur précision et leur effet optimal.





Le spécialiste de RUAG effectue le contrôle visuel des munitions standard et spéciales de grande qualité.

## 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 segments Chasse & Sport et Armée & Autorités. Les munitions de précision sont utilisées par des unités spéciales du monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds, entre autres pour des cartouches propulsives dans le secteur de la construction et pour des applications particulières dans les systèmes de sécurité automobiles. Elle propose aussi des systèmes de formation aux gros calibres et l'élimination écologique de produits pyrotechniques. Tous ses produits et applications se caractérisent par une grande fiabilité, une précision maximale ainsi qu'un effet parfaitement adapté aux besoins individuels.

La division offre aux chasseurs une large gamme de produits de marques incontournables, telles que RWS, Rottweil, GECO, norma et Hirtenberger. Dans le domaine des munitions de sport, la récente moisson de records mondiaux et de médailles olympiques témoigne de la suprématie internationale de ses produits distribués essentiellement sous les marques RWS et norma.

RUAG Ammotec propose au segment de clientèle Armée & Autorités un éventail complet de munitions de petits calibres ultraprécises. La vaste palette de munitions standard et spéciales convient aux conditions d'entraînement et aux missions les plus variées. Sous la marque RUAG SWISS P, la division distribue une gamme extrêmement performante de munitions qui assurent aux tireurs d'élite des résultats de haute précision même dans des conditions environnementales défavorables et qui s'avèrent donc d'une très grande utilité dans le cadre militaire. Le catalogue de RUAG Ammotec comprend également une cartouche sans métaux lourds certifiée par l'OTAN. Les clients de la division sont entre autres l'armée suisse, l'armée allemande et de nombreuses autorités et forces de sécurité dans plus de 60 pays.

Dans le secteur de la pyrotechnie industrielle, RUAG Ammotec développe entre autres des cartouches propulsives peu polluantes pour la technique de fixation dans la construction et pour des systèmes de sécurité automobiles. Ces activités s'appuient sur les remarquables compétences de la division en matière de munitions et, à l'instar des activités commerciales de la division dans leur ensemble, poursuivent une stratégie résolument innovante et orientée vers l'avenir.

## Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a augmenté de CHF 17 mio. par rapport à l'exercice précédent, à CHF 354 mio. L'EBIT s'est également amélioré sur le plan opérationnel, mais des effets exceptionnels, tels que des provisions pour les engagements liés aux retraites, l'en ont empêché sur le plan nominal.

La division a généré une croissance solide dans tous les domaines d'activité. La tendance à un déplacement du chiffre d'affaires vers les applications civiles s'est confirmée. Cette évolution profite d'abord au segment Chasse & Sport, qui a enregistré en 2013 une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires et a largement contribué au résultat positif de la division, notamment aux États-Unis, l'un des marchés les plus porteurs de RUAG Ammotec en dehors de l'Europe. Le nombre croissant d'utilisateurs y a stimulé la demande d'armes et

Le segment Chasse & Sport a enregistré en 2013 une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires et a largement contribué au résultat positif de la division.

de munitions. Ainsi, en 2013, RUAG Ammotec USA a connu un net redressement qui a eu des répercussions positives sur la production en Hongrie et aux États-Unis. Le site hongrois de RUAG Ammotec a réussi à doubler son chiffre d'affaires au cours des deux dernières années. De même, la progression à deux chiffres du chiffre d'affaires généré par les activités liées aux cartouches propulsives pour Hilti a été réjouissante en 2013.

La stratégie multimarques poursuivie dans le segment Chasse & Sport, avec RWS et norma pour le haut de gamme et GECO pour la gamme de prix inférieure, s'avère payante. Toutes les gammes de prix étant ainsi couvertes, la division peut parfaitement s'imposer dans un contexte européen de concurrence féroce. En 2013, cela a eu un effet positif sur l'évolution du chiffre d'affaires.

L'internationalisation visée de l'activité est en très bonne voie. Dans tous les segments, les unités de production tournent à plein régime. En janvier 2014, dans le segment Chasse & Sport, RUAG Ammotec a par ailleurs pris une participation minoritaire dans un grossiste en Suède/Finlande. Outre les réussites commerciales aux États-Unis, les chiffres d'affaires dans le segment Armée & Autorités ont également bondi en Asie et au Moyen-Orient. En Amérique du Sud, cinq nouveaux pays ont pu être ajoutés au portefeuille de clients. Les progressions enregistrées sur les autres continents ont plus que compensé le recul de la demande suisse et européenne. Sur le vieux continent, de nombreux gouvernements ont réduit leur budget et reporté leurs commandes d'achat, principalement dans le domaine militaire. Mais, au final, la division est parvenue à gagner de nouvelles parts de marché en Europe pour les applications tant civiles que militaires.

La situation défavorable sur le marché des devises, avec une couronne suédoise forte et un dollar américain faible, a mis à mal les bons résultats opérationnels en 2013 et a légèrement pesé sur le chiffre d'affaires. Cela étant, durant l'exercice sous revue, RUAG Ammotec a pu augmenter son effectif de plus de 200 personnes réparties sur les sites en Suisse (Thoune), en Allemagne, en Suède, en Hongrie et aux États-Unis. Grâce à ce renfort, la croissance des années à venir est assurée.

### Innovations et initiatives

Le segment Armée & Autorités a clôturé avec succès le processus de certification et de réintroduction du calibre 7.62 mm pour l'armée allemande, initié dès 2012. À présent, la fabrication des munitions pour ce client représente un défi de taille.

En 2013, la priorité a été donnée aux efforts de coopération avec les fournisseurs de systèmes de la branche de l'armurerie et de l'optique. Cette collaboration devra permettre d'optimiser des systèmes d'armes existants et d'élaborer des solutions innovantes pour les clients. À cet égard, les nouveaux produits seront principalement des munitions spéciales. Les besoins d'innovation permanents en matière de munitions et de poudres propulsives sont étroitement liés à la norme européenne REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) à laquelle les produits doivent s'adapter afin d'être autorisés.

Dans le segment Chasse & Sport, RUAG Ammotec s'est beaucoup investie dans le développement de munitions sans plomb. La gamme de produits EVO Green s'adresse à une clientèle internationale qui veut ou

devra renoncer aux traditionnelles munitions à plomb. Il faut donc s'attendre à ce que ces dernières soient de plus en plus délaissées par les pays pour des raisons de politique environnementale. Sur le plan commercial, cette évolution ne présente aucun avantage étant donné qu'il s'agit purement et simplement d'une substitution et que la production de cartouches, par exemple en cuivre, est nettement plus coûteuse.

La division a également progressé en matière d'applications pyrotechniques en mettant au point les premiers composés d'amorçage sans métaux lourds pour les airbags de l'industrie automobile. Les premières livraisons pour le marché chinois ont été effectuées. Enfin, autre innovation importante: un travail de communication a été réalisé. Grâce à une meilleure visibilité sur Internet et dans les nouveaux médias, RUAG Ammotec a gagné en notoriété internationale.

### Perspectives

RUAG Ammotec s'attend à de nouvelles coupes dans les budgets de défense des pays européens en 2014. Il est donc d'autant plus important de commercialiser activement des technologies de munitions innovantes et sophistiquées dans le cadre de manifestations et de salons internationaux. La production de munitions peu polluantes et d'applications pyrotechniques innovantes doit encore être augmentée. Outre le soutien apporté aux compétences militaires de l'armée suisse, la division va aussi concevoir de nouvelles applications, pour les corps de police par exemple.

RUAG Ammotec continuera d'avancer résolument sur la voie de l'internationalisation et exploitera ce faisant l'association des applications civiles et militaires. En 2014, l'accent est mis sur l'affermissement stratégique des affaires américaines, florissantes pour l'exercice sous revue. Par ailleurs, la nouvelle participation minoritaire en Suède/Finlande doit être rapidement consolidée afin de devenir un facteur de réussite commerciale. L'expansion visée des activités internationales repose sur un partenariat solide avec le commerce de détail et de gros, ainsi que sur la proximité avec les clients.

Un défi important réside dans l'adaptation structurelle et organisationnelle de RUAG Ammotec à la forte hausse récente du volume d'affaires. La division a presque doublé son chiffre d'affaires au cours des sept dernières années. D'ici 2018, 100 nouveaux collaborateurs doivent être recrutés malgré une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Quant aux capacités de production, un investissement de plusieurs dizaines de millions de francs permettra de les augmenter au plus vite. Aujourd'hui, les machines sont exploitées avec trois, voire quatre équipes. L'optimisation des processus est actuellement visée pour gagner en productivité et en efficacité (réduction du délai de mise sur le marché) dès 2014.

### RUAG Ammotec en chiffres

Chiffre d'affaires net:	CHF 354 mio.
EBITDA:	CHF 41 mio.
EBIT:	CHF 29 mio.
Collaborateurs:	2053
Base:	Suisse, Allemagne, Suède, Hongrie, États-Unis Autriche, Royaume-Uni, France, Belgique, Brésil

# Des munitions de pointe pour des résultats optimaux



RUAG soutient l'équipe nationale suisse de biathlon dans sa progression vers le succès.

**RUAG Ammotec produit des munitions de petits calibres pour les tireuses et les tireurs des Jeux olympiques, qui à leur tour contribuent à les perfectionner. Grâce aux cartouches à percussion annulaire RWS Premium Line, la division remporte un succès international.**

Les tireurs sportifs amateurs et de compétition du monde entier font confiance à la précision de RUAG Ammotec. Avec les cartouches à percussion annulaire de la marque RWS, la division s'est forgé une position de leader dans le sport de haut niveau international, avec 30 % de parts de marché. Ces dernières années, la R50, produit haut de gamme de RWS, a fidèlement accompagné de nombreux sportifs de diverses nationalités et a contribué à une moisson de médailles aux championnats d'Europe et du monde, ainsi qu'aux Jeux olympiques.

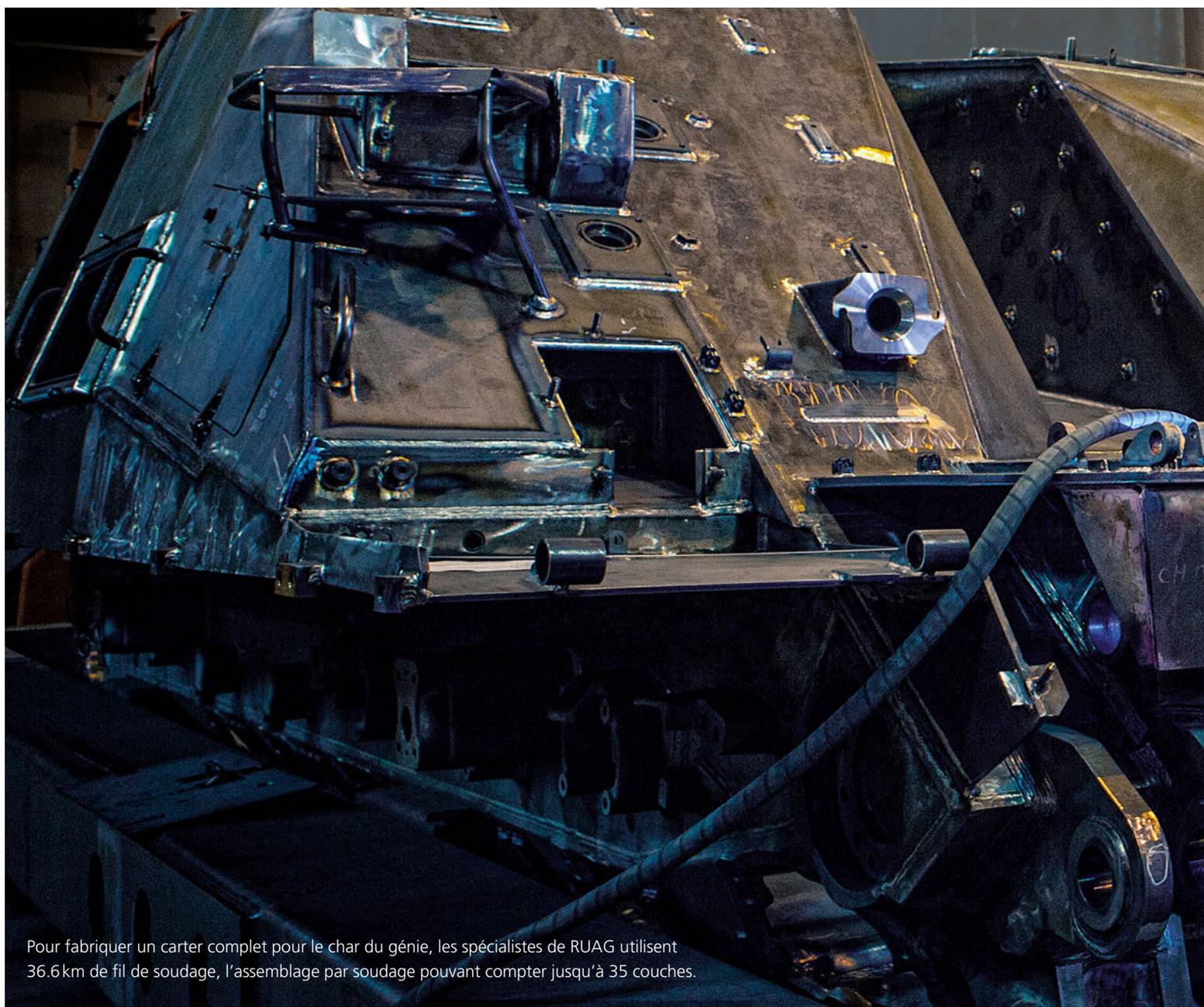
L'équipe nationale suisse de biathlon utilise elle aussi les cartouches à percussion annulaire RWS pour l'entraînement et la compétition et est sponsorisée par RUAG depuis environ sept ans. Ces derniers temps, ce sport d'hiver alternant ski de fond et tir à la carabine est devenu très populaire dans le pays, sous l'effet des formidables progrès des biathlètes suisses et de leurs premiers podiums olympiques et victoires en coupe du monde.

Par son engagement en faveur du sport de haut niveau, RUAG Ammotec fait une promesse de qualité dans l'optique d'un partenariat actif et suivi. Avec les athlètes, les entraîneurs et les experts, de nouvelles possibilités sont sans cesse explorées pour perfectionner les munitions destinées à la compétition. De cet échange intensif avec les tireurs de renommée mondiale de différents pays est née la nouvelle cartouche à percussion annulaire R50 SC de RWS. Cette variante

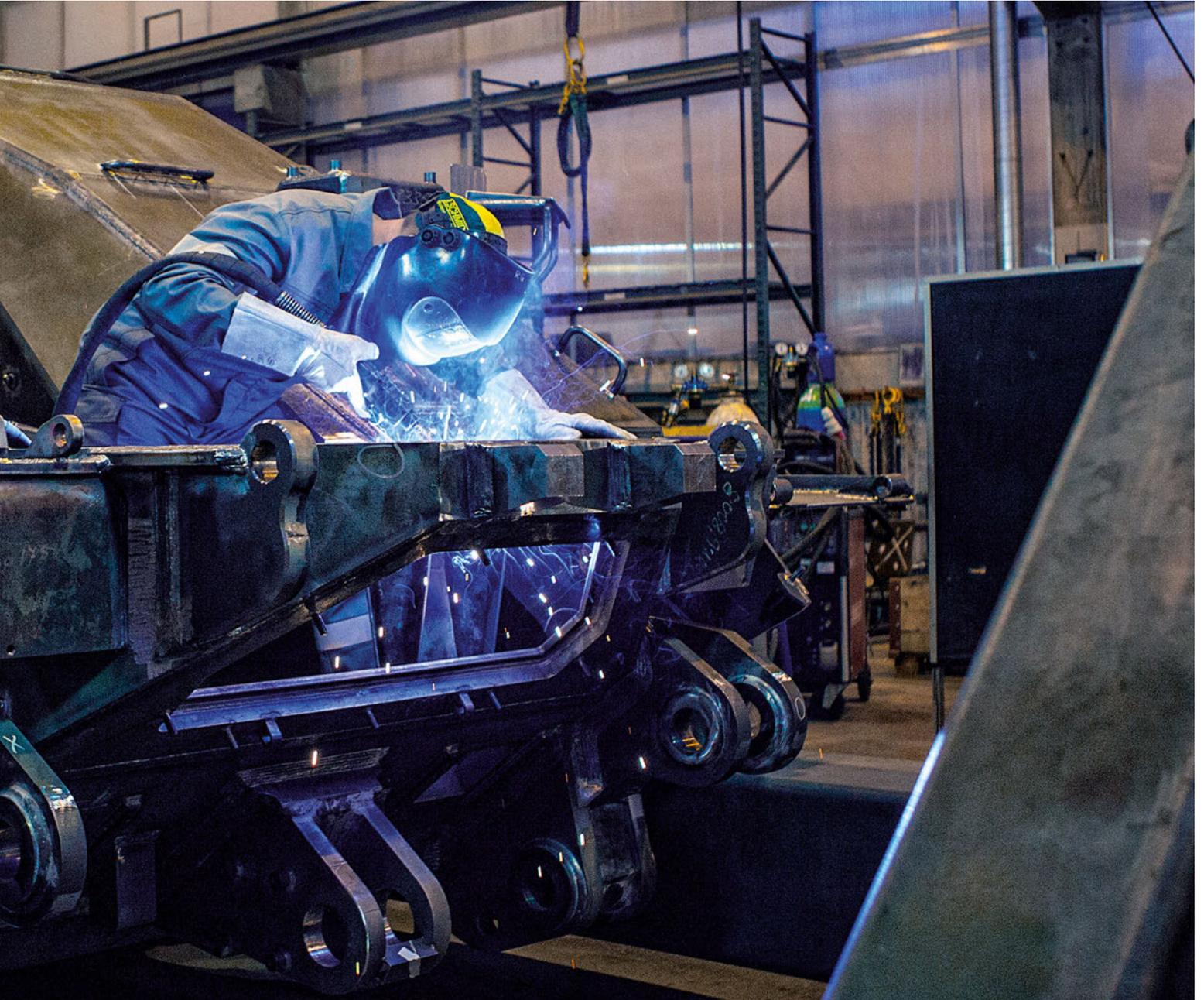
de la R50 a été conçue pour satisfaire un nouveau groupe cible utilisant des systèmes d'armes dotés de chambres très spéciales qui ne peuvent pas loger le modèle standard R50. Avec cette version plus courte (R50 SC), RWS s'adapte à ce système d'armes et répond de manière optimale aux besoins de davantage de compétiteurs et d'amateurs. Ces dernières années, les produits R50 ont connu un immense succès international, ce qui a permis à RUAG Ammotec de générer un chiffre d'affaires considérable et de se lancer avec succès à l'assaut des États-Unis, le plus grand marché de munitions du monde. La collaboration avec des tireurs de renommée internationale et des médaillés exerce bien entendu un effet d'attraction sur les très nombreux passionnés de tir sportif amateur.

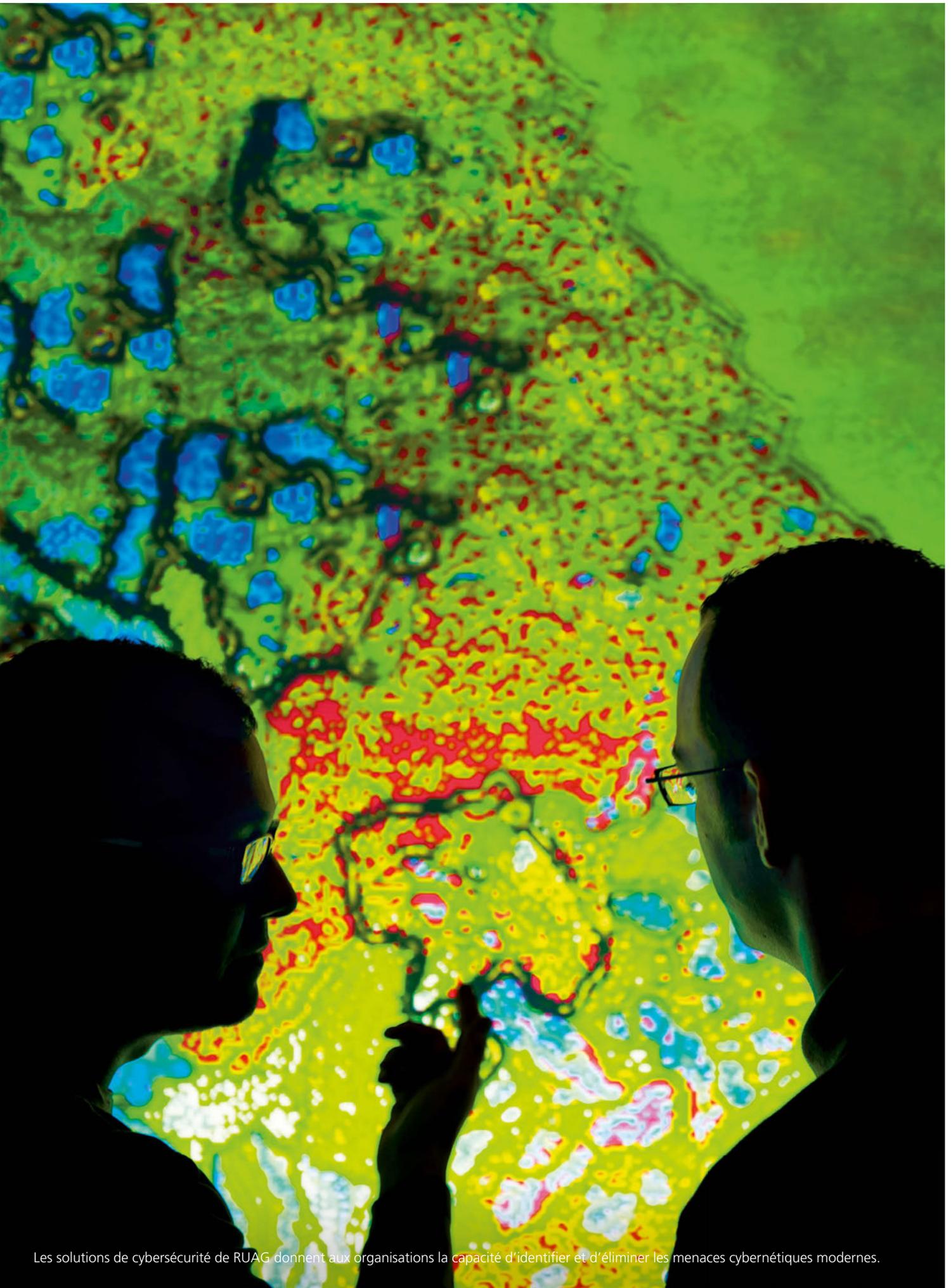
## RUAG Defence

Le partenaire technologique stratégique des forces terrestres ainsi que des organisations chargées de la sécurité et du sauvetage.



Pour fabriquer un carter complet pour le char du génie, les spécialistes de RUAG utilisent 36.6km de fil de soudage, l'assemblage par soudage pouvant compter jusqu'à 35 couches.





Les solutions de cybersécurité de RUAG donnent aux organisations la capacité d'identifier et d'éliminer les menaces cybernétiques modernes.

## Le cœur des affaires

RUAG Defence est le partenaire technologique stratégique des forces terrestres, des autorités et des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité, ainsi que de l'industrie de la défense et de la sécurité. Son activité est axée sur les produits et prestations pour un commandement sûr et fiable, sur une formation dans des conditions proches de la réalité, sur les véhicules blindés, ainsi que sur les systèmes de sécurité et de protection contre les menaces balistiques et électromagnétiques et les attaques cybernétiques. L'offre de la division englobe la conception, l'intégration, la maintenance, l'exploitation et la mise à niveau de tels systèmes. Tous ses produits et services sont conçus pour satisfaire également les exigences internationales. RUAG Defence compte renforcer cette orientation internationale et développer le domaine des applications civiles. Aujourd'hui, depuis la Suisse, l'Allemagne et la France, la division sert les marchés du monde entier. Les trois Business Units Land Systems, Simulation & Training et Network Enabled Operations Services proposent des systèmes et des produits innovants, ainsi que des services allant de la conception et l'intégration de systèmes à l'exploitation complète en tant que fournisseur de prestations globales, en passant par le soutien aux utilisateurs, la maintenance et la modernisation.

Les compétences clés de Land Systems sont le maintien de la valeur et la valorisation des systèmes lourds. Ses 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. La transformation de plates-formes existantes en nouveaux véhicules, comme le char de génie Kodiak, fait aussi partie de son éventail de services. Le développement et la production de solutions de protection active et passive pour véhicules blindés occupent également une place importante. L'offre est complétée par des prestations de maintenance complètes et des solutions logistiques comme des conteneurs spéciaux protégeant contre les écoutes et les perturbations électromagnétiques.

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 de troupe complètes. De plus, RUAG Defence assure un service global et l'exploitation des équipements installés, jusqu'à l'ensemble de la place d'armes.

Partenaire technologique, la Business Unit Network Enabled Operations Services (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. Elle développe en outre des solutions pour la sécurité de l'information et la protection à long terme des valeurs des entreprises contre les menaces cybernétiques.

## Marché des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Defence a reculé de CHF 57 mio. par rapport à l'exercice précédent, à CHF 357 mio. L'EBIT est passé de CHF 25 mio. à CHF 19 mio.

Ce recul est imputable aux deux Business Units Land Systems et Simulation & Training. Courant 2013, Land Systems a terminé divers gros projets suisses: programmes de modernisation du char Leopard 2, du char de génie et du FIS FT. La baisse du chiffre d'affaires est aussi due à des retards dans certains projets d'acquisition et dans l'attribution de grands projets internationaux. Au cours de l'exercice sous revue, Simulation & Training a elle aussi été confrontée à des retards de projets d'acquisition en Suisse et à l'étranger. En 2013, les deux Business Units ont réagi au recul des affaires en réduisant légèrement leurs capacités. En revanche, le chiffre d'affaires de NEO Services est resté stable par rapport à l'exercice précédent.

L'année 2013 a également été marquée par des événements positifs. En acquérant GAVAP, société française spécialisée dans les systèmes d'entraînement et simulateurs de tir, RUAG Defence a rejoint le top 5 mondial de ce segment. Grâce à cet investissement, la division possède sa propre chaîne de valorisation en France, pénètre ce marché avec des produits d'autres domaines et étoffe son portefeuille de produits et de projets pour l'activité dans son ensemble. Cette implantation en France symbolise la poursuite de l'internationalisation de toutes les activités.

RUAG Defence a franchi un cap majeur en remettant à l'armée suisse des plates-formes d'aide à la simulation pour le combat en zone urbaine (SIM KIUG) en octobre dernier à Walenstadt. L'installation, la plus moderne de ce type au monde, offre des capacités pour que plusieurs centaines de soldats et de véhicules puissent s'entraîner au combat dans des conditions proches de la réalité. La demande mondiale pour de tels équipements est actuellement en nette hausse, ce qui offre un potentiel de croissance.

En Allemagne, au printemps 2013, Simulation & Training a remporté un appel d'offres pour un système de simulation de lutte contre les engins explosifs improvisés (improvised explosive devices, IED). Celui-ci est utilisé au centre d'entraînement au combat de l'armée allemande. Cette première commande de simulateurs pour l'Allemagne soutient les efforts déployés par RUAG Defence en vue de consolider substantiellement sa position sur le marché stratégique allemand.

En outre, Land Systems a remporté en Allemagne quatre appels d'offres pour des projets de maintenance des chars Leopard 2 des forces terrestres allemandes. Par ailleurs, un contrat-cadre a été conclu avec l'armée finlandaise pour la maintenance du char Leopard 2 et du char de grenadiers CV 90. Les activités de maintien de la valeur et de maintenance (MRO) proposées dans différents pays pour l'obusier blindé M 109 et le char de génie Kodiak génèrent également des potentiels intéressants à long terme. Land Systems compte plus de 15 pays parmi ses clients.

En 2013, NEO Services a réussi à s'implanter dans le Sud-est asiatique avec des produits de communication tactique. En outre, elle a développé sa position sur le marché allemand en livrant des appareils radio-téléphoniques numériques à un constructeur de véhicules d'extinction.

En Suisse, NEO Services a obtenu l'accord d'armasuisse pour la création d'un centre de compétence pour le matériel (CCM) pour le système militaire de guidage d'approche SMGA Plus. Elle a également remporté l'appel d'offres pour la maintenance du réseau partiel Polycom du canton de Glaris. Il s'agit d'une partie du réseau radio suisse de sécurité

utilisé pour la communication de la police, des sapeurs-pompiers, des premiers secours, de la police militaire et de la protection civile.

NEO Services intègre et entretient plus de 100 systèmes C4ISTAR, ce qui est unique dans ce domaine d'activité. En 2013, cette compétence exceptionnelle, qui consiste à amener les systèmes les plus complexes à un degré de fiabilité maximal, a permis à NEO Services de renforcer encore sa position dans le domaine civil, en tant que partenaire de sociétés high-tech.

### Innovations et initiatives

En matière d'innovation, des travaux de recherche importants ont porté sur l'amélioration systématique de la sécurité des troupes en intervention. Aussi Land Systems s'est-elle beaucoup investie en 2013 dans le perfectionnement de dispositifs de protection passive pour les véhicules blindés à roues et à chenilles. Ainsi, grâce à des matériaux toujours plus légers et à un meilleur effet protecteur, de nouveaux domaines d'application apparaissent, également dans le secteur civil. En parallèle, la Business Unit a continué de développer les véhicules sans pilote (UGV) commandés à l'aide de la robotique et de systèmes de communication à hautes performances, qui feront considérablement progresser les interventions militaires et civiles.

Simulation & Training a principalement axé son activité de recherche sur la technologie laser utilisée en simulation «live». Elle a mis avec succès l'accent sur le respect de normes internationales. En outre, elle a encore affiné ses capacités «mobiles» dans le domaine de la simulation «live»: à présent, les utilisateurs peuvent s'entraîner sans contrainte géographique. Un autre axe de recherche a été la mise au point d'une nouvelle génération de simulateurs virtuels avec des systèmes de vision de qualité supérieure. En intégrant les modules logiciels les plus modernes, Simulation & Training crée des arènes virtuelles, des mondes proches de la réalité où les mouvements les plus variés sont possibles. Ainsi, à l'avenir, la Business Unit pourra également devenir un acteur de l'industrie du jeu vidéo et mieux la servir.

Ne cessant d'approfondir ses compétences uniques en matière d'informatique, de communication, de sécurité de l'information et d'intégration de systèmes, NEO Services est très bien placée sur le marché. Elle innove aussi dans le domaine incontournable de la cybersécurité. À cet égard, NEO Services a accompli des progrès remarquables. Par ailleurs, elle a obtenu d'un fournisseur de systèmes international de premier plan le «service provider certificate» pour la maintenance et l'intégration de systèmes C4ISTAR. Ce certificat reconnaissant la qualité de sa prestation de services est certes un gage de savoir-faire local pour l'entretien des systèmes de l'armée suisse, mais surtout, il confère à NEO Services la capacité de proposer également, sur une base durable, la maintenance de ces systèmes à l'étranger. En 2013, RUAG a en outre lancé le MultiLaser Protector, la première paire de lunettes protectrice contre les rayons de l'ensemble des pointeurs laser manuels présents dans le commerce. Cette innovation ainsi que le lancement et les premières livraisons en série de la radio portable Polycom Covert700 pour la communication camouflée sont une réaffirmation de la volonté de commercialiser des applications civiles supplémentaires.

En 2013 a débuté une initiative, commune à toutes les divisions, d'uniformisation des méthodes de travail des trois Business Units et de synthèse progressive des processus.

### Perspectives

RUAG Defence s'est fixé comme objectif de consolider sa position sur le marché suisse malgré la baisse du volume d'activités de projet. Elle entend aussi développer des coopérations avec des entreprises étrangères qui fournissent leurs produits en Suisse. Concernant les activités nationales de maintenance, le contrat de service (SLA, service level agreement) quinquennal avec armasuisse, l'organe chargé des acquisitions pour l'armée suisse, va stabiliser la situation dans un premier temps.

La présence internationale va être résolument étendue et, dans l'optique d'une approche différenciée, concentrée sur les marchés cibles que sont l'Allemagne, la France et les Émirats arabes unis, ainsi que sur une sélection de régions (Europe du Nord et de l'Est, Sud-est asiatique, Amérique du Sud, Canada). Parallèlement, la division souhaite développer son réseau de distribution mondial en multipliant les partenariats locaux. RUAG Defence veut se démarquer en tant qu'intégrateur de systèmes indépendant et proposer ses propres produits et innovations sur les marchés internationaux. Elle jette ainsi les bases du développement mondial des prestations MRO.

L'expansion du marché dans le segment AOSS (autorités et organisations chargées du sauvetage et de la sécurité) crée de nouveaux débouchés en Suisse et, ponctuellement, sur le plan international, et répond à la volonté de développer davantage d'applications civiles. C'est pourquoi la compatibilité des compétences clés des trois Business Units avec le marché civil est testée et qu'elles sont intégrées à une stratégie spécifique à celui-ci.

### RUAG Defence en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 357 mio.

EBITDA: CHF 30 mio.

EBIT: CHF 19 mio.

Collaborateurs: 1445

Base: Suisse, Allemagne, France

# RUAG Defence fait référence en matière d'entraînement au combat dans des conditions proches de la réalité



Dans la centrale d'intervention, un opérateur suit le déroulement de l'entraînement « live » sur des plans électroniques et à l'aide de caméras en temps réel.

## L'installation d'exercice SIM KIUG inaugurée en 2013 à Walenstadt est l'une des meilleures au monde.

C'est dans un cadre solennel que le 4 octobre 2013, à Walenstadt, RUAG a remis à l'armée suisse la nouvelle installation d'exercice SIM KIUG (aide à la simulation pour le combat en zone urbaine). Dans le centre local d'instruction au combat, une centaine d'invités représentant les autorités, l'industrie et l'armée ont suivi les explications détaillées données par les spécialistes de la simulation « live ». Ils ont souligné l'importance de la formation au combat urbain et en localité de compagnies renforcées comme un élément essentiel de la simulation « live » de l'armée suisse.

La SIM KIUG, qui fait partie des installations les plus modernes au monde, définit de

toutes nouvelles références en matière d'entraînement au combat en formation, voire en bataillon, dans des conditions proches de la réalité. Plusieurs centaines de soldats et de véhicules peuvent s'entraîner efficacement à agir en cas de conflit dans un cadre authentique, à savoir dans le village d'exercice d'« Äuli » reconstitué à Walenstadt avec 23 maisons et plus de 1000 dispositifs de représentation automatisés tels que des fenêtres, des portes et des unités de simulation par fumée, son et lumière. Afin que des séquences d'exercice spécifiques puissent être filmées avec une qualité supérieure à toute heure de la journée et de la nuit, à l'extérieur comme dans les maisons, 400 caméras spéciales ont été installées. Les positions des participants sont alors enregistrées en continu par quelque 8000 capteurs de positionnement d'une précision de +/- 0.5 m. Le réseau fibre optique permet

de transmettre rapidement à la direction d'exercice dans la centrale tous les événements et données en relation avec le combat.

La symbolique remise des clés à l'automne dernier est une étape majeure pour Simulation & Training. Depuis 2008, une équipe de projet a accompli un travail remarquable en vue de cette réussite. Une variété de nouvelles technologies a été utilisée et intégrée avec succès au SIM KIUG.

Outre les deux installations en Suisse, Simulation & Training exploite deux autres grandes plates-formes et plusieurs systèmes d'entraînement mobiles au Moyen-Orient, et livre dans le monde entier ses composants de qualité supérieure pour la simulation « live ».

## **RUAG Corporate Services**

Le regroupement des prestations sous un même toit permet une meilleure coordination entre les fonctions de service et les lignes de conduite pour les divisions.

## 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 Communications, Corporate IT, Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance & Controlling. Par ailleurs, RUAG Real Estate, RUAG Environment, Corporate Procurement et Group Risk Management sont rattachées à 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 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 dans leur travail quotidien. 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 et multilingue de développement du leadership à trois niveaux.

L'investissement dans les collaborateurs porte ses fruits: les diplômés d'écoles polytechniques et les ingénieurs en poste sondés par Universum Communications classent RUAG parmi les dix employeurs les plus appréciés en Suisse.

La stratégie HR compte 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.

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.

Corporate Human Resources s'est ancrée comme partenaire d'affaires reconnu des divisions en Suisse et à l'étranger, et une culture d'entreprise orientée vers le marché et les clients s'est développée sur la base des trois valeurs entrepreneuriales – confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir. Le second 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.

RUAG Corporate Services a un objectif clairement défini: soutenir la stratégie du groupe et renforcer la marque RUAG.

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 20 métiers différents, et inspirée d'un concept moderne. En 2013, pour la première fois, RUAG a organisé une journée nationale d'orientation professionnelle sur onze sites, ainsi que deux conférences sur la formation professionnelle.

#### **Corporate Communications**

En étroite collaboration avec les divisions, la Service Unit Corporate Communications mène le dialogue avec toutes les parties prenantes concernant l'orientation stratégique, 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 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 est systématiquement enregistré et analysé. Ainsi, ce langage peut être perfectionné afin de gagner en cohérence et en personnalité et d'affirmer encore plus efficacement 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 de RUAG pour les clients, sur terre, dans l'air et dans l'espace, 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**

La Service Unit Corporate IT développe et exploite l'architecture informatique de l'entreprise ainsi que des applications d'un haut niveau qualitatif pour un rapport qualité-prix compétitif; elle exploite également l'infrastructure TIC et assure l'approvisionnement stratégique en TIC et leur acquisition à l'échelle du groupe.

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 – réseau fixe, mobile et IP – et des postes de travail.

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.

Le département Gestion de projets et de portefeuilles créé en 2013 veille à assurer la qualité des projets informatiques et de leur orientation stratégique. À l'avenir, ce département axé sur les tâches du groupe développera la stratégie informatique du groupe RUAG et créera une architecture d'entreprise.

Corporate IT est également responsable de la sécurité globale de l'information et des TIC, conformément aux standards de la branche, pour l'ensemble 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 en Suisse et à l'étranger, 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 – même pour les sites à l'étranger – au moins 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, évalue les dossiers 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**

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

Grâce à un reporting systématique avec des indicateurs et des chiffres clés, la Service Unit Corporate Finance & Controlling met à disposition les données nécessaires au pilotage du groupe. Des systèmes d'information performants assurent une assistance en temps réel à la direction opérationnelle et garantissent une transparence dans les meilleurs délais. Dans le cadre du Working Capital Management, des

Les collaborateurs de RUAG Corporate Services ont une mentalité de prestataires de services tout en ayant la volonté d'être les premiers dans leur domaine. Ils doivent être des spécialistes capables de penser en réseau et à l'échelle internationale.

possibilités d'optimisation 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 contribue à réduire les coûts et à renforcer la capacité bénéficiaire et la valeur de l'entreprise.

RUAG Real Estate SA planifie et réalise des bâtiments industriels et commerciaux pour les divisions et pour les tiers. Elle fournit à RUAG la prestation complète de Corporate Real Estate Management (CREM). Elle vend des biens immobiliers et des droits réels, et gère tout le cycle de vie des bâtiments. Ses principales missions sont la mise à disposition d'infrastructures optimales pour la production industrielle et la fourniture de prestations. Fournisseur de services complets orienté vers le marché, elle se charge du développement intégral de 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.

Les activités de RUAG Environment sont axées sur le recyclage de déchets électriques et électroniques. Dans toute la Suisse, elle propose – généralement en collaboration avec ses partenaires spécialisés – à des clients tiers privés ou publics, à l'armée suisse et au groupe, sur l'ensemble de la chaîne de processus, des solutions d'élimination de déchets professionnelles, complètes et orientées vers la clientèle. Une approche proactive écologique, durable et basée sur la confiance est toujours au cœur des priorités. RUAG Environment se distingue par sa compétence environnementale et sa capacité d'innovation reconnue à l'échelle internationale. De l'analyse des besoins à l'élimination des déchets respectueuse de l'environnement, en passant par des solutions logistiques sur mesure, la Business Unit fournit des prestations aux domaines de l'industrie et du commerce.

Rattachée à Corporate Services, Corporate Procurement est chargée de mobiliser le réseau d'achat de RUAG et d'exploiter l'ensemble des potentiels de standardisation et avantages de prix disponibles. À cet égard, certains processus sont soumis à examen et optimisés, et des indicateurs communs sont définis pour explorer des champs d'action plus vastes. Dans l'optique du renforcement durable de la compétitivité du groupe RUAG, davantage de groupes de matériel indirects et d'activités administratives pour l'ensemble du groupe seront regroupés dans des centres de compétences. Ce regroupement de tâches et de compétences accroît la transparence et renforce le pouvoir de négociation du groupe.

L'accompagnement de l'internationalisation fait partie des missions de Group Risk Management, qui assiste les divisions, dans le cadre de la Corporate Governance, grâce à des instruments et à un dialogue constructif concernant les risques. Une évaluation accompagnée est ainsi conduite chaque année. Les thèmes à court terme sont abordés dans le cadre d'un Issues Management, les risques et opportunités à moyen terme sont gérés dans le processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. 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. Tous les autres risques déterminants financièrement sont surveillés à l'aide d'un système de contrôle interne pour les processus clés. Les questions de conformité, les propositions d'affaires et les gros projets sont étudiés en collaboration avec Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance, afin qu'au sens d'une évolution à long terme du groupe, les risques puissent être identifiés précocement et traités de manière appropriée et que des opportunités puissent apparaître sur le long terme.

# Place à l'efficacité accrue et aux coûts réduits



Le nouveau bâtiment de RUAG à Nyon permet de poser les conditions requises pour assurer une production de pointe efficace génératrice d'un potentiel de croissance.

**RUAG a vendu ses locaux nyonnais et va créer de nouveaux emplois. En devenant locataire du bâtiment existant et de l'extension prévue, le groupe gagne sur plusieurs tableaux.**

En septembre 2013, RUAG Real Estate SA et la société EPIC SEVENTEEN Property Investment AG domiciliée en Suisse ont signé un contrat de vente portant sur les immeubles détenus par RUAG à Nyon. Outre le terrain, l'acquéreur de dimension internationale rachète l'usine de fabrication actuelle et reprend le projet d'extension. Les travaux d'agrandissement sont en cours; le bâtiment ultramoderne de trois étages réservé aux bureaux et à la production, d'une surface totale de plus de 6100m<sup>2</sup>, doit ouvrir ses portes en janvier 2015.

Bien que le groupe vende ses immeubles, RUAG Space va encore étendre sa présence dans la région nyonnaise et même créer

60 emplois dans le bassin lémanique au cours des années à venir. RUAG a pu conclure des baux à long terme à des prix avantageux pour le nouvel espace, bien plus vaste. Dans le projet de construction conçu par RUAG Real Estate SA, des surfaces industrielles sont proposées à RUAG Space mais aussi à d'autres acteurs du secteur. Ainsi, RUAG s'assure à Nyon des conditions de production modernes et efficaces et se prépare à accueillir la croissance future.

La transaction immobilière avec EPIC repose sur le principe «sale and rent back» (céder puis reprendre en location) et est la première de ce genre pour RUAG. Au lieu d'investir, le groupe n'a plus que la jouissance des lieux, ce qui lui permet de faire des économies et de réduire les risques immobiliers. RUAG Real Estate SA s'efforcera à l'avenir d'appliquer cette stratégie en trouvant de manière ciblée de nouvelles surfaces de production attrayantes pour soutenir la croissance des divisions

du groupe, et de consolider son propre portefeuille immobilier. Les projets d'investissement dans lesquels le groupe interviendra concerneront surtout la conception et la construction de grands parcs industriels thématiques sur les six sites principaux: Berne, Thounne, Emmen, Altdorf, Zurich-Seebach et Stans. Des entreprises tierces pourront s'y installer en tant que locataires. Sur les sites plus petits, RUAG compte louer davantage d'immeubles pour ses propres besoins afin de pouvoir y offrir de bonnes conditions de production sans prendre de risques immobiliers. À Nyon, cette première expérience a été une belle réussite.



# Rapport financier

<b>54</b>	Aperçu des chiffres caractéristiques
<b>55</b>	Vue d'ensemble sur cinq ans
<b>56</b>	Compte de pertes et profits consolidé et autres éléments du résultat global
<b>57</b>	État consolidé de la situation financière
<b>58</b>	Compte des flux de trésorerie consolidé
<b>59</b>	Tableau consolidé des fonds propres
<b>60</b>	Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
<b>101</b>	Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés de RUAG
<b>103</b>	Comptes annuels de RUAG Holding SA
<b>104</b>	Proposition d'utilisation du bénéfice
<b>108</b>	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de RUAG Holding SA

**Aperçu des chiffres caractéristiques**

En mio. CHF	2013	2012
Entrées de commandes	1 851	1 612
Carnet de commandes	1 405	1 310
Chiffre d'affaires net	1 752	1 741
Résultat d'exploitation	1 749	1 788
Charges de matériel et prestations de tiers	(560)	(603)
Charges de personnel	(835)	(816)
Autres charges (produits) d'exploitation	(158)	(178)
EBITDA <sup>1</sup>	196	191
EBITDA en % du résultat d'exploitation	11.2 %	10.7 %
EBIT <sup>2</sup>	115	113
EBIT en % du résultat d'exploitation	6.6 %	6.3 %
Bénéfice net (perte nette)	94	78
Bénéfice net (perte nette) en % du résultat d'exploitation	5.4 %	4.4 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	142	130
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(42)	21
Cash-flow disponible	100	150
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(88)	(39)
Fonds propres avant participations minoritaires	943	728
Fonds propres en % du total du bilan	50.5 %	38.9 %
Rendement des fonds propres <sup>3</sup>	11.3 %	10.6 %
Amortissements <sup>4</sup>	81	78
Goodwill impairment	—	—
Charges de recherche et de développement	132	134
en % du résultat d'exploitation	7.5 %	7.5 %
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	210	211
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	130	130
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 241	8 188
Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis	8 336	8 258
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000.–)	340 000	340 000
Bénéfice net (perte nette) par action nominative	277.89	236.80
Dividende payé par action nominative <sup>5</sup>	58.82	58.82
Taux de distribution	21.2 %	24.8 %
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	2 773	2 531

<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 2013 d'après la proposition du conseil d'administration CHF 20 mio.

**Vue d'ensemble sur cinq ans**

En mio. CHF	2013	2012	2011	2010	2009
Entrées de commandes	1 851	1 612	1 720	1 713	1 872
Carnet de commandes	1 405	1 310	1 480	1 653	1 783
Chiffre d'affaires net	1 752	1 741	1 714	1 796	1 696
EBIT <sup>1</sup>	115	113	110	98	(113)
EBIT en % du résultat d'exploitation	6.6 %	6.3 %	6.4 %	5.3 %	(6.6 %)
Bénéfice net (perte nette)	94	78	97	92	(107)
Bénéfice net (perte nette) en % du résultat d'exploitation	5.4 %	4.4 %	5.4 %	5.0 %	(6.2 %)
Cash-flow provenant de l'exploitation	142	130	127	130	131
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(42)	21	(46)	(50)	(230)
Cash-flow disponible	100	150	81	80	(99)
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(88)	(39)	(65)	(78)	87
Fonds propres avant participations minoritaires	943	728	746	734	661
Fonds propres en % du total du bilan	50.5 %	38.9 %	43.4 %	41.3 %	37.3 %
Rendement des fonds propres <sup>2</sup>	11.3 %	10.6 %	13.1 %	13.3 %	(15.0 %)
Charges de recherche et de développement	132	134	140	190	149
Charges de recherche et de développement en % du résultat d'exploitation	7.5 %	7.4 %	7.8 %	10.3 %	8.6 %
Effectif du personnel à la fin décembre <sup>3</sup>	8 241	8 188	7 739	7 719	7 534
Effectif du personnel (moyenne annuelle) <sup>3</sup>	8 336	8 258	7 739	7 689	7 253

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

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

<sup>3</sup> A partir de 2012, y compris les apprentis.

**Compte de pertes et profits consolidé et autres éléments du résultat global, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre**

En mio. CHF	Note	2013	2012 après ajustement <sup>3</sup>
Chiffre d'affaires net	6	1 752	1 741
Activations de prestations propres		2	2
Variation des stocks et travaux commencés		(6)	45
Performance d'exploitation		1 749	1 788
Charges de matériel et prestations de tiers		(560)	(603)
Charges de personnel	7	(835)	(816)
Autres charges d'exploitation	8	(158)	(178)
EBITDA <sup>1</sup>		196	191
Amortissements	18, 19, 20	(81)	(78)
Goodwill impairment	20	—	—
EBIT <sup>2</sup>		115	113
Produits financiers	10	39	46
Charges financières	10	(44)	(52)
Bénéfice (perte) de sociétés associées	21	4	4
Bénéfice (perte) avant impôts		114	112
Impôts sur le résultat	11, 12	(23)	(17)
Bénéfice (perte) des activités poursuivies		91	95
Bénéfice (perte) sur activités cédées	5	3	(17)
Bénéfice net (perte nette)		94	78
Répartition de ces montants			
Actionnaires de RUAG Holding SA		95	78
Actionnaires minoritaires		(0)	(0)
Bénéfice net (perte nette)		94	78
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
Gains et pertes actuariels des plans de prévoyance à prestations définies		175	(95)
Impôts sur le résultat		(33)	17
Postes non recyclables au compte de pertes et profits, après impôts		142	(78)
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie		(1)	9
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de pertes et profits		—	—
Sociétés associées		0	(5)
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger		—	(0)
Impôts sur le résultat		0	(1)
Postes recyclables au compte de pertes et profits, après impôts		(1)	2
Autres éléments du résultat global		141	(76)
Résultat global		236	2
Répartition de ces montants			
Actionnaires de RUAG Holding SA		236	3
Actionnaires minoritaires		(0)	(0)
Résultat global		236	2

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

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

<sup>3</sup> Voir la note explicative 2.2 «Nouveautés et modifications concernant les prescriptions pour la tenue des comptes».

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 60 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

## État consolidé de la situation financière au 31 décembre

En mio. CHF	Note	2013	2012 après ajustement <sup>1</sup>	2011 après ajustement <sup>1</sup>
Liquidités	13	209	198	86
Actifs financiers à court terme	14	6	8	10
Créances et acomptes	15	274	284	284
Créances fiscales		4	3	5
Actifs de régularisation		12	13	10
Stocks et travaux commencés	16, 17	617	607	558
Actifs courants		1 121	1 113	953
Immobilisations corporelles	18	395	425	445
Immeubles de rendement	19	101	78	80
Immobilisations incorporelles	20	73	87	79
Goodwill	20	84	78	78
Sociétés associées	21	38	36	39
Actifs financiers à long terme	14, 37	37	4	4
Impôts différés actifs	12	19	49	32
Actifs non courants		747	756	757
Actifs détenus à des fins de vente et activités cédées	4, 5	—	5	10
<b>Actifs</b>		<b>1 868</b>	<b>1 874</b>	<b>1 719</b>
Engagements financiers à court terme	22	50	71	56
Autres engagements à court terme	23	37	42	34
Engagements de fournisseurs et acomptes	24	347	303	309
Dettes fiscales		14	13	3
Passifs de régularisation		219	254	183
Provisions à court terme	26	91	104	92
Passifs courants		757	788	677
Engagements financiers à long terme	22	1	47	83
Autres engagements à long terme	25	2	2	2
Engagements de prévoyance	37	54	202	97
Provisions à long terme	26	47	49	58
Impôts différés passifs	12	63	56	54
Passifs non courants		167	357	295
Passifs détenus à des fins de vente et activités cédées	5	—	1	—
Capital-actions	31	340	340	340
Agio payé		10	10	10
Réserves sur bénéfices		658	443	463
Autres réserves		(2)	(2)	(4)
Différences de conversion		(63)	(62)	(62)
Fonds propres avant participations minoritaires		943	728	746
Participations minoritaires		1	1	1
Total des fonds propres		944	729	747
<b>Passifs</b>		<b>1 868</b>	<b>1 874</b>	<b>1 719</b>

<sup>1</sup> Voir la note explicative 2.2 «Nouveautés et modifications concernant les prescriptions pour la tenue des comptes».

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 60 à 100, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

**Compte des flux de trésorerie consolidé, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre**

En mio. CHF	Note	2013	2012 après ajustement <sup>4</sup>
Bénéfice net (perte nette)		94	78
Amortissements	18, 19, 20	81	95
Goodwill impairment	20	—	—
Variations de provisions à long terme et d'impôts différés		24	10
Mise à contribution de provisions à long terme		(24)	(9)
Part au résultat de sociétés associées	21	(4)	(4)
Autres positions sans influence sur les dépenses		(2)	1
Modification actifs courants nets (ACN) <sup>1</sup>		(17)	(39)
Correction du produit d'aliénation d'actifs non courants		(10)	(2)
Produits financiers encaissés		(3)	(3)
Charges financières payées		3	4
Cash-flow provenant de l'exploitation <sup>2</sup>		142	130
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières <sup>3</sup>	18	(30)	(31)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières	18, 19	(24)	(17)
Investissements dans des immobilisations incorporelles	20	(1)	(1)
Investissements dans des participations	4	(6)	46
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles mobilières		2	1
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immobilières		11	14
Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles		—	0
Désinvestissements dans des participations	4	3	6
Dividendes perçus sur des participations Equity	21	3	2
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		(42)	21
Cash-flow disponible		100	150
Diminution des engagements financiers tiers		(65)	(17)
Traites de leasing payées pour leasing financier		(2)	(1)
Produits financiers encaissés		3	3
Charges financières payées		(3)	(4)
Dividendes à des actionnaires		(20)	(20)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(88)	(39)
Différences de conversion sur liquidités et quasi-liquidités		(1)	1
Variation de liquidités		11	112
Liquidités et quasi-liquidités en début de période		198	86
Liquidités et quasi-liquidités en fin de période		209	198

<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 10 mio.).

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

<sup>4</sup> Voir la note explicative 2.2 «Nouveautés et modifications concernant les prescriptions pour la tenue des comptes».

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 60 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 2011	340	10	508	(3)	(62)	1	794
Changements de méthode comptable <sup>1</sup>	—	—	(45)	(2)	—	—	(47)
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2012, après ajustement	340	10	463	(4)	(62)	1	747
Bénéfice net (perte nette)	—	—	78	—	—	(0)	78
Autres éléments du résultat global	—	—	(78)	2	(0)	—	(76)
Résultat global 2012	—	—	0	2	(0)	(0)	2
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	443	(2)	(62)	1	729
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	340	10	443	(2)	(62)	1	729
Bénéfice net (perte nette)	—	—	94	—	—	(0)	94
Autres éléments du résultat global	—	—	141	0	(1)	—	141
Résultat global 2013	—	—	236	0	(1)	(0)	235
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 2013	340	10	658	(2)	(63)	1	944

<sup>1</sup> Voir la note explicative 2.2 «Nouveautés et modifications concernant les prescriptions pour la tenue des comptes».

En 2013, CHF 20 mio. (exercice précédent CHF 20 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un dividende par action de CHF 58.82 (CHF 58.82).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 60 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») se concentrent sur leurs activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense, avec des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi que sur la conquête de marchés de croissance internationaux. RUAG est lié à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété et s'acquiesce de son mandat de base d'équipement et de maintenance des systèmes techniques de l'armée suisse. En mai 2011, le Conseil fédéral a adopté la nouvelle stratégie de propriétaire des entreprises d'armement de la Confédération pour la période allant de 2011 à 2014. Dans cette stratégie, il est entre autres inscrit que RUAG doit axer ses activités sur les armements et les technologies importants pour la défense nationale, notamment sur les technologies relatives aux systèmes.

**Relations avec la Confédération suisse** La Confédération est actionnaire unique de RUAG Holding SA. Il est prévu dans la Loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) que la cession à des tiers de la majorité du capital ou des droits de vote de la Confédération requiert l'assentiment de l'Assemblée fédérale. La Confédération étant actionnaire unique, elle contrôle toutes les décisions de l'assemblée générale, y compris la désignation des membres du conseil d'administration, leur indemnisation et les décisions relatives aux dividendes. Les transactions avec la Confédération figurent au point 2.23 en annexe.

## 2 Résumé des principales normes comptables

### 2.1 Base de la présentation

Les états financiers consolidés de RUAG ont été établis en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS) de l'International Accounting Standards Board (IASB) et des interprétations de l'IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) ainsi que dans le respect des dispositions de la législation suisse. Les états financiers consolidés sont présentés en francs suisses (CHF). Les états financiers consolidés ont été établis sur la base de valeurs historiques et compte tenu des dispositions divergentes des normes applicables (par exemple en matière de placements et engagements financiers, de fiscalité ou de prévoyance professionnelle). L'établissement des états financiers consolidés conformément aux IFRS suppose de procéder à des estimations et d'utiliser des hypothèses, jusqu'à un certain degré. Ces éléments influent sur les actifs et passifs du bilan, sur les créances et engagements conditionnels à la date du bilan ainsi que sur les produits et charges au cours de l'exercice sous revue. Bien que ces estimations s'appuient sur les dernières connaissances disponibles du management concernant les évolutions et événements les plus récents, les résultats effectifs peuvent s'en écarter. Les domaines particulièrement complexes, nécessitant d'importantes estimations, ou dont les estimations et hypothèses ont des répercussions significatives sur les états financiers consolidés, sont exposés à la note 3. Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses.

### 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:

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, RUAG utilise différentes nouvelles normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que des modifications de normes IFRS et interprétations existantes, ce qui, à l'exception des modifications décrites ci-après, n'a aucune influence notable sur le résultat ni sur la situation financière du groupe.

Norme	Titre
IFRS 10	États financiers consolidés
IFRS 11	Partenariats
IFRS 12	Informations sur les intérêts détenus dans d'autres entités
IFRS 13	Évaluation à la juste valeur
IFRIC 20	Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert
Modifications de l'IAS 19	Avantages du personnel
Modifications de l'IAS 27	États financiers individuels
Modifications de l'IAS 28	Participations dans des sociétés associées et dans des coentreprises.
Modifications de l'IFRS 7	Instruments financiers: informations à fournir: solde des valeurs patrimoniales financières et des dettes financières
Modifications des IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12	Modifications apportées aux dispositions transitoires
Divers	Modifications apportées aux normes IFRS en 2009-2011

- L'utilisation de la norme IFRS 10 – États financiers consolidés permet de déterminer, au moyen d'un modèle de contrôle homogène, si une entreprise doit être consolidée dans les comptes. La norme IFRS 10 (2011) met en place un nouveau modèle, selon lequel une entreprise doit être consolidée si RUAG exerce le contrôle sur cette dernière en vertu du modèle de contrôle applicable. En l'occurrence, détenir le contrôle suppose l'existence d'un pouvoir de disposition et d'une influence sur les rendements variables de l'entité, ainsi que l'existence d'un lien entre ces deux éléments.
- La norme IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur regroupe en une seule norme les dispositions relatives à la détermination des justes valeurs, dans la mesure où une telle évaluation à la juste valeur est permise ou exigée par une autre norme. En outre, la norme IFRS 13 complète et étend les dispositions de publication à la juste valeur d'autres normes. RUAG a développé ses informations financières correspondantes suite à l'adoption de cette norme.
- Les ajustements de la norme IAS 19 modifient la comptabilisation des engagements au titre du plan de prévoyance à prestations définies, ainsi que des sommes versées à la dissolution des rapports de travail. Les ajustements significatifs se manifestent dans la comptabilisation des variations des avoirs du plan et dans la valeur actualisée des engagements de prévoyance. La norme modifiée exige que ces changements soient saisis dès leur apparition. La «méthode du corridor» permise jusqu'ici par la norme IAS 19 existante disparaît. Tous les gains et pertes actuariels doivent immédiatement être inscrits dans les autres éléments du résultat global. Sont concernés par ce changement les engagements ou actifs nets de prévoyance des excédents ou défauts de couverture inscrits au bilan, retraités le cas échéant des effets de l'IFRIC 14

(«IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction»). En outre, le coût des services rendus passés devra à l'avenir figurer immédiatement au compte de pertes et profits. L'IAS 19 modifiée en 2011 prévoit de remplacer les charges d'intérêts sur la valeur actualisée des engagements des régimes à prestations définies utilisés dans l'IAS 19 existante et le rendement attendu des actifs de prévoyance par la charge nette d'intérêts, calculée sur la base du taux d'actualisation et sur les engagements ou actifs de prévoyance nets. La présentation des charges de prévoyance et la publication des informations en annexe font également l'objet de changements. L'IAS 19 modifiée en 2011 sera appliquée pour la première fois dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013. Suite à l'adoption de l'IAS 8, les fonds propres du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2012 ont été ajustés, et les chiffres de l'exercice 2012 ont été représentés conformément aux exigences de l'IAS 19 modifiée de 2011.

en mio. CHF	Publié	Ajustement IAS 19 (modifiée en 2011)	Après ajustement
<b>Bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>			
Impôts différés actifs	22	10	32
Engagements de prévoyance	42	55	97
Réserves sur bénéfice	508	(45)	463
Autres réserves	(3)	(2)	(4)
<b>Fonds propres</b>	<b>794</b>	<b>(47)</b>	<b>747</b>
Part des actionnaires de RUAG dans les fonds propres	793	(47)	746
Part des actionnaires minoritaires dans les fonds propres	1	—	1
<b>Bilan au 31 décembre 2012</b>			
Impôts différés actifs	21	28	49
Engagements de prévoyance	48	154	202
Réserves sur bénéfice	569	(126)	443
Autres réserves	4	(6)	(2)
Différences de conversion	(62)	—	(62)
<b>Fonds propres</b>	<b>862</b>	<b>(133)</b>	<b>729</b>
Part des actionnaires de RUAG dans les fonds propres	861	(133)	728
Part des actionnaires minoritaires dans les fonds propres	1	—	1

en mio. CHF	Publié	Ajustement IAS 19 (modifiée en 2011)	Après ajustement
<b>État du résultat global 2012</b>			
Charges de prévoyance	(44)	(1)	(45)
Charges de personnel	(815)	(1)	(816)
Charges financières	(6)	(3)	(9)
Bénéfice avant impôts	116	(4)	112
Impôts sur le résultat	(18)	1	(17)
Bénéfice des activités poursuivies	98	(3)	95
Perte des activités cédées	(17)	—	(17)
Bénéfice net	81	(3)	78
Autres éléments du résultat global	7	(83)	(76)
<b>Résultat global</b>	<b>88</b>	<b>(86)</b>	<b>2</b>

<b>Compte des flux de trésorerie 2012</b>			
Bénéfice net	81	(3)	78
Variation des provisions à long terme et des impôts différés	10	—	10
Cash-flow provenant de l'exploitation	130	—	130
Variation de la trésorerie	112	—	112

- Les modifications de l'IFRS 7 exigent de fournir des informations sur l'imputation des créances et engagements financiers. RUAG présente ces informations dans la partie intitulée «Gestion des risques et informations complémentaires sur les instruments financiers».

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

- IAS 36 (révisée) – Dépréciation d'actifs: avec l'amendement publié, l'IASB témoigne de l'intention originelle selon laquelle il n'est nécessaire de fournir des informations sur le résultat recouvrable, calculé à partir de la juste valeur retraitée des charges d'aliénation, que pour les actifs ou pour les unités génératrices de trésorerie dépréciés. Ainsi, il n'est plus nécessaire de publier de telles informations pour toutes les unités génératrices de trésorerie, si celles-ci comportent une large part de goodwill, lorsqu'elles ne font l'objet d'aucune dépréciation. RUAG a appliqué cette norme amendée de manière anticipée dans ses comptes de l'exercice 2013.
- Modifications de l'IAS 19 – Avantages du personnel: régimes de prévoyance à prestations définies – cotisations salariales: on pouvait se demander jusqu'ici comment les sommes payées par les salariés eux-mêmes au titre de ces prestations devaient être comptabilisées par l'entreprise qui les accorde. Par le passé, l'ancienne norme IAS 19 prévoyait pour simplifier de déduire le montant nominal des cotisations salariales de la période considérée du coût des services rendus de la période de service correspondante. La modification publiée en novembre 2013 précise que cette pratique comptable peut être maintenue si le montant des cotisations est indépendant du nombre d'années de service, une simplification déjà utilisée par RUAG.

Amendements des normes IFRS et d'interprétations ne devant pas encore être obligatoirement appliqués. Les normes IFRS et interprétations suivantes, publiées à fin 2013, devront être appliquées à partir de l'exercice 2014 ou plus tard :

Norme	Titre	Valable à compter du
Modifications de l'IFRS 10	États financiers consolidés: sociétés d'investissement	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Modifications de l'IFRS 12	Informations sur les intérêts détenus dans d'autres entités: sociétés d'investissement	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Modifications de l'IAS 27	États financiers individuels: sociétés d'investissement	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Modifications de l'IAS 32	Solde des valeurs patrimoniales financières et des dettes financières	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Modifications de l'IAS 39	Instruments financiers: approche et évaluation. Novation de dérivés et maintien de la comptabilisation de couverture	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRIC 21	Droits ou taxes	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 9	Instruments financiers: classification et évaluation	En suspens

RUAG procédera à la révision de ses comptes sur la base des nouvelles normes et des normes modifiées entrées en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 que le groupe n'aurait pas appliquées par anticipation. À l'heure actuelle, RUAG ne prévoit aucune répercussion notable sur ses comptes consolidés.

### 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 les 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 englobent les filiales sur lesquelles RUAG Holding SA peut effectivement exercer un contrôle financier et commercial. En l'occurrence, le contrôle suppose de détenir un pouvoir et une influence sur les rendements variables de l'entité, ainsi que l'existence d'un lien entre ces deux éléments. Tel est habituellement le cas lorsque RUAG détient de manière directe ou indirecte la majorité des droits de vote (effectifs ou potentiels) de l'entité. Une vue d'ensemble de toutes les filiales et sociétés associées significatives figure à la note 39. Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur intégralité aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et aux résultats sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; en cas de perte de contrôle, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. Les modifications apportées aux participations dans des filiales sont comptabilisées comme des

transactions sur fonds propres dès lors que la domination s'exerçait déjà au préalable ou qu'elle est maintenue. Toutes les créances, engagements, charges et produits internes au groupe ainsi que les bénéfices intermédiaires non réalisés sont éliminés lors de la consolidation.

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

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

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

### 2.5 Devises étrangères

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

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 conversion 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 autres éléments du résultat global.

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 différences qui résultent de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont comptabilisés sous «Autres éléments du résultat global» et figurent par ailleurs dans les fonds propres consolidés comme différences cumulées de conversion. Lors d'une vente d'une filiale ou d'une société associée étrangère, les différences cumulées de conversion sont enregistrées dans le compte de pertes et profits en tant qu'éléments du bénéfice ou de la perte dus à la vente.

Pour les années sous revue, les principaux taux de conversion de devises pour les comptes annuels consolidés se sont élevés à :

### Cours du change

Monnaie		Moyenne annuelle 2013	Cours en fin d'année 2013	Moyenne annuelle 2012	Cours en fin d'année 2012	Moyenne annuelle 2011	Cours en fin d'année 2011
Euro	EUR	1.23	1.23	1.21	1.21	1.23	1.22
Couronne suédoise	SEK	14.23	13.89	13.86	14.05	13.68	13.64
Dollar américain	USD	0.93	0.89	0.94	0.92	0.89	0.94
Livre sterling	GBP	1.45	1.47	1.49	1.48	1.42	1.46
Forint hongrois	HUF	0.41	0.41	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'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire si leur échéance à l'acquisition est de trois mois au plus. Cette définition vaut également pour les flux de trésorerie. La comptabilisation des liquidités s'effectue sur la base des frais d'acquisition maintenus.

### 2.7 Actifs financiers à court terme

Les actifs financiers à court terme comprennent les placements à terme auprès d'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire s'ils sont réalisés dans le cadre du déroulement normal de l'activité, détenus à des fins de négoce ou de transaction, ou qu'ils arrivent à échéance à moins d'un an. Les engagements sont classés dans la catégorie à court terme s'ils doivent être réglés dans le cadre du déroulement normal de l'activité, ou qu'ils arrivent à échéance à moins d'un an.

### 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 grevent 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 réévalués.

Les mandats de fabrication et de services à longs délais sont évalués 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 considérés mandats à longs délais de fabrication (long term construction contracts) ou mandats de services à longs délais les mandats dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes sous revue, ceci entre le moment de l'attribution du mandat et celui où son exécution est, pour l'essentiel, terminée.

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

Dans le segment Space, le degré de réalisation est déterminé selon la méthode «Milestone». Des étapes sont fixées dans les projets sur la base des contrats conclus individuellement avec les clients; les prestations sont facturées aux clients aux dates de ces étapes, et il en découle des chiffres d'affaires et des bénéfices proportionnels. 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, réduits du total des amortissements linéaires. Les frais de réparation et de maintenance sont inscrits comme charges. Les rénovations importantes et autres dépenses entraînant une plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. Les immeubles de rendement sont amortis 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 a été calculée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. 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 actualisée des paiements minimaux de leasing au début du contrat. Par conséquent, la valeur actualisée nette estimée des futures redevances de leasing dues en vertu de contrats non résiliables doit figurer au passif en tant qu'engagement résultant de leasing financier. Les immobilisations en leasing financier sont amorties 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'acquisition. Les coûts des acquisitions sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie à la date de transaction. Les valeurs patrimoniales identifiables acquises et les dettes reprises, ainsi que les engagements conditionnels, sont inscrits au bilan à leur juste valeur à la date d'acquisition,

indépendamment de l'ampleur des minoritaires. Les coûts de transaction sont comptabilisés en charges au compte de pertes et profits. Les coûts d'acquisition dépassant la valeur patrimoniale nette exprimée à la juste valeur sont comptabilisés en tant que goodwill. Un 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.

Les valeurs patrimoniales incorporelles acquises séparément dans le cadre d'achats d'entreprises sont comptabilisées à la juste valeur retraitée des corrections de valeur nécessaires. Les brevets, marques, modèles, licences et droits d'utilisation ont une durée d'utilisation définie et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition retraité des amortissements cumulés. Le montant des amortissements est calculé de manière linéaire sur toute la durée d'utilisation attendue.

### 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 of disposal) et la valeur d'utilisation (value in use). Une dépréciation enregistrée pour le goodwill ne peut pas être récupérée 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 actualisés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux financiers effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

### 2.15 Engagements financiers

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

### 2.16 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.

### 2.17 Provisions

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

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

**Provisions pour restructuration** Les coûts liés à des programmes de réduction de l'effectif 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 sont identifiées.

**Provisions pour garanties** Les provisions pour garanties 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.

### 2.18 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

Dans les plans de prévoyance à prestations définies, les charges et les engagements de prévoyance sont comptabilisés sur la base de différentes hypothèses économiques et démographiques, selon la méthode de la projection de l'unité de crédit.

Ce faisant sont prises en compte les années d'assurance jusqu'à la date d'évaluation. Parmi les approches de calcul à évaluer par RUAG figurent, entre autres, les prévisions d'évolution des salaires, la rémunération à long terme de l'avoire de vieillesse, la fluctuation de l'effectif et l'espérance de vie. Les évaluations sont effectuées chaque année, par des actuaires indépendants. L'évaluation de la fortune du plan a lieu chaque année, à la valeur de marché. La fortune du plan est déduite des engagements de prévoyance.

Les charges de prévoyance se divisent en trois catégories:

- le coût des services rendus, comptabilisé au compte de pertes et profits parmi les charges de personnel,
- les charges nettes d'intérêts, comptabilisées au compte de pertes et profits dans les charges financières, et

- les facteurs de réévaluation, comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

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

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

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

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

### 2.19 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 de la projection de l'unité de crédit et incluses dans le poste «Provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires».

### 2.20 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 ne concerne des participations dans des filiales ou dans 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, lorsqu'aucune participation aux bénéfices n'est prévue, les impôts à la source et les autres impôts sur des versements ultérieurs possibles ne sont pas pris

en considération, les bénéficiaires étant généralement réinvestis. Les créances et les dettes impôts différés du groupe, calculées sur la base des dispositions fiscales locales, sont contenues dans 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 ou dans les autres éléments du résultat global 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 bénéficiaires futurs. Les taux d'imposition tiennent compte des taux effectifs et attendus pour les différentes entités juridiques.

### 2.21 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 complétion». 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 complétion» 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.

**Prestations de services** Le chiffre d'affaires provenant de la fourniture de prestations de services est déterminé soit sur la base du temps et du matériel, soit en fonction d'un contrat à prix fixe. Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de contrats prévoyant des prix fixes est réalisé selon la méthode du «pourcentage de complétion» (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. Le taux d'achèvement résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost»). S'il n'est pas possible d'estimer avec fiabilité le résultat d'un mandat de fabrication, les recettes ne sont saisies qu'à la hauteur des coûts d'exécution du mandat qu'il est vraisemblablement possible de déterminer, tandis que les coûts imputables au mandat sont saisis sous les charges pour la même période. Les contributions payées par des tiers au titre du développement d'un mandat sont comptabilisées en chiffre d'affaires, pour la période au cours de laquelle ont été engagés les coûts de développement correspondants.

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

### 2.22 Acomptes perçus

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

### 2.23 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 le Chief Executive Officer. Le rapport est établi selon les segments «Space», «Aviation», «Aérostructures», «Défense» et «Ammotec». En outre, «Services», qui englobe les services centraux tels que l'IT et la gestion des immeubles ainsi que les domaines relevant du groupe RUAG, est mentionné séparément en tant que segment dans le rapport. Des pertes ou des gains non réalisés peuvent découler de la facturation de prestations ou de ventes 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 indépendant dans le domaine spatial. Les compétences de développement et de fabrication englobent les cinq domaines de produits suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures et mécanismes de satellites; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

**Segment Aviation\*** Le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes et sous-systèmes pour l'aéronautique. RUAG Aviation gère tous les avions, hélicoptères et drones d'exploration de l'armée suisse, mais est également partenaire technologique d'autres forces aériennes internationales. Dans l'aviation civile, RUAG Aviation offre des services de soutien du cycle de vie pour les avions d'affaires de nombreux exploitants et fabricants.

**Segment Aérostructures\*** Les activités de RUAG Aérostructures se concentrent sur la construction de composantes de structures d'avions. Les compétences clés de la construction de composantes de structures d'avions résident dans la construction de composantes d'ailerons et de sections de fuselage. Ainsi RUAG Aérostructures est-elle le centre de compétences pour winglets d'Airbus et également responsable, en tant que «quality gate», de l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage.

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

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

#### 2.24 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.

#### 2.25 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

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

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

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

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

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

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

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

#### 2.26 Calcul de la juste valeur

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

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

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

##### a) Immeubles de rendement

Un modèle d'évaluation a été mis en place en 2012 pour calculer la juste valeur des biens immobiliers détenus à titre d'immeubles de rendement. Jusqu'à fin 2012, ce modèle s'appuyait sur les loyers capitalisés. Pour 2013, le modèle a été encore affiné.

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

##### b) Instruments financiers dérivés

La juste valeur des opérations à terme sur devises est arrêtée sur

\* Selon les IFRS, segment = division

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

- c) Créances sur les livraisons et prestations, et prêts  
La juste valeur des créances sur les livraisons et prestations et des prêts, à l'exception des mandats de fabrication en cours, est calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, actualisée au taux d'intérêt du marché au jour d'évaluation. Les créances à court terme sont évaluées au montant initial de facture si les répercussions d'une actualisation sont insignifiantes. La juste valeur est calculée à la première évaluation, et à chaque date de bilan à des fins d'information.
- d) Engagements financiers  
Les valeurs de marché des engagements financiers à long terme sont déterminées à titre de valeur actualisée du cash-flow futur. Ces valeurs sont actualisées en utilisant les taux d'intérêt actuels pratiqués sur le marché pour des prêts de durées résiduelles correspondantes.

### 3 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 dépréciation. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, une estimation est faite quant aux flux financiers attendus par suite de l'utilisation et de l'éventuelle aliénation de ces valeurs patrimoniales. Les flux financiers effectifs peuvent s'écarter des flux financiers futurs actualisés fondés sur ces estimations. Des facteurs tels que des modifications de l'affectation prévue de bâtiments, de machines et d'installations, la fermeture de sites, le vieillissement technique ou des ventes inférieures aux pronostics de produits dont les droits avaient été activés peuvent raccourcir la durée d'utilisation ou causer une dépréciation.

Le groupe vérifie chaque année la valeur du goodwill activé. Le montant réalisable des unités génératrices de fonds est fixé sur la base de la

valeur d'utilisation (value in use). Pour ce faire, des estimations du cash-flow futur sont effectuées, et des hypothèses sont admises pour fixer le taux d'intérêt du capital. Les hypothèses principales sont décrites dans l'annexe 20, «Immobilisations incorporelles». Au 31 décembre 2013, un goodwill à hauteur de CHF 84 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'actualisation (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 2013, le montant des corrections de valeur s'élève à CHF 108 mio. (exercice précédent CHF 103 mio.).

**Mandats et contrats de fabrication** Des estimations pouvant avoir une grande influence servent de base à l'appréciation de mandats et de contrats de fabrication à longs délais 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 2013, CHF 17 mio. (exercice précédent CHF -16 mio.) nets ont été inscrits au bilan pour des mandats et contrats de fabrication (voir annexe 17, «percentage of completion»). Par ailleurs, des provisions pour des pertes sur commandes attendues à hauteur de CHF 19 mio. (CHF 33 mio.) ont été inscrites au bilan au 31 décembre 2013.

**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 de 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 l'IAS 19, différentes hypothèses actuarielles sont utilisées; ce sont surtout le taux d'actualisation, les augmentations salariales et les adaptations des rentes annuelles attendues, les rendements escomptés sur les avoirs de prévoyance, la probabilité de départs et de décès. Les hypothèses appliquées dans le rapport sont présentées dans l'annexe 37, «Prévoyance professionnelle».

### 4 Acquisitions, ventes et fusions de sociétés

**Acquisitions** Le 1<sup>er</sup> octobre 2013, RUAG a racheté l'entreprise Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles SAS (GAVAP), située à Terssac, en France. GAVAP est une entreprise partenaire spécialisée dans les systèmes d'entraînement et les simulateurs de tir. Suite à ce rachat, elle est intégrée à RUAG Holding France SAS. Cette

acquisition fait partie d'une solution de succession qui vise à assurer la pérennité de cette société française comptant 70 employés. RUAG et la PME GAVAP entretiennent depuis 2003 un partenariat stratégique dans le domaine des simulateurs virtuels et «live». Les deux entreprises ont d'ailleurs réalisé ensemble plusieurs projets en France. GAVAP, qui a prouvé sa fiabilité comme partenaire, a assuré des travaux de maintenance dans les règles de l'art. Sa juste valeur a été calculée à titre provisoire au 31 décembre 2013.

Le 1<sup>er</sup> mars 2012, RUAG a racheté la division Defense de la société Ascom, spécialisée 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. La division fait l'objet d'une consolidation intégrale depuis la date d'acquisition. Après sa reprise, cette activité a été intégrée à RUAG Suisse SA (segment Defense). Le prix d'acquisition s'est élevé à CHF 16 mio. Durant la première année qui a suivi la reprise, Defense a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 22 mio. Si le rachat avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2012, le chiffre d'affaires aurait atteint quelque CHF 26 mio. Le 14 décembre 2012, RUAG a racheté la société australienne Rosebank Engineering Pty Ltd. («Rosebank»), dont le cœur de métier porte sur la maintenance, la réparation et la révision d'avions. Grâce à cette acquisition, RUAG élargit ses compétences clés dans l'entretien de 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 ont été intégrées dans la division Aviation. En 2012, la reprise ne s'est encore traduite par aucune influence notable sur le résultat de RUAG. Si le rachat avait eu lieu dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le chiffre d'affaires se serait monté à quelque CHF 20 mio. Les justes valeurs ont été calculées de manière définitive au 31 décembre 2013.

**Transferts d'actifs** Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, dans le cadre d'un transfert d'actifs, les éléments d'actif et de passif de RUAG Holding SA, ainsi que les membres de son état-major, ont été transférés à

RUAG Services SA. Au même moment, RUAG Services SA a changé de raison sociale, pour devenir RUAG Corporate Services SA. Le transfert d'actifs s'est effectué à la valeur comptable.

**Fondation 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. Elle est opérationnelle depuis 2012.

**Vente d'activités** Le 4 avril 2013, RUAG a vendu RUAG Mechanical Engineering SA au groupe allemand Berghoff, avec effet rétroactif au 31 mars 2013. Berghoff a repris les collaborateurs et apprentis, ainsi que l'ensemble des infrastructures du site d'Altdorf. Jusqu'à la date de la vente, le chiffre d'affaires réalisé par RUAG Mechanical Engineering SA se montait à CHF 6 mio.

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

Sur le site d'Altdorf, la société RUAG Coatings SA a été vendue au groupe allemand Impreglon 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. Voir l'annexe 5 «Activités cédées» pour davantage d'informations.

**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 2013	Ventes 2013	Acquisitions 2012	Ventes 2012
Actifs courants	17	7	84 <sup>1</sup>	(4)
Immobilisations corporelles	2	0	12 <sup>1</sup>	(3)
Immobilisations incorporelles	8	—	28	—
Goodwill	6	—	—	—
Engagements à court et à long termes	(9)	(3)	(98)	5
Impôts différés passifs	(3)	—	—	—
Actifs et passifs acquis (aliénés)	22	4	25	(2)
Prix convenu	(22)	3	(26)	6
Escrow account	—	—	—	—
Earn-out	1	—	—	—
Paievements de solde en souffrance	6	—	—	—
Reprise d'engagements financiers	—	—	—	—
Différences de conversion	—	—	—	—
Cash (outflow) inflow, brut	(15)	3	(26)	6
Liquidités reprises (aliénées)	8	(0)	72	(0)
Cash (outflow) inflow, net	(6)	3	46	6

<sup>1</sup> Les justes valeurs ont été calculées de manière définitive au 31 décembre 2013; les valeurs provisoires de 2012 ont été ajustées en conséquence.

## 5 Activités cédées

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, afin de rendre la marche des affaires plus transparente et d'améliorer la compétitivité des différents domaines.

En 2012, le conseil d'administration de RUAG a décidé de lancer le processus de vente des deux secteurs Mechanical Engineering et Coatings, qui ne constituent pas des activités clés du groupe. Le groupe allemand Impreglon s'est porté acquéreur de Coatings, qui lui a été cédé au 1<sup>er</sup> septembre 2012. Mechanical Engineering a été repris au 31 mars 2013 par Berghoff Holding GmbH. Aux fins d'une meilleure transparence, les deux entités figurent par conséquent dans les états financiers consolidés de RUAG au poste «Activités cédées».

### Résultat des activités cédées

En mio. CHF	2013	2012
Chiffre d'affaires	6	38
Charges	6	43
Perte courante avant impôts	0	-5
Charge fiscale	—	0
Perte courante sur activités cédées	0	-5
Produit de l'évaluation et de l'aliénation des activités cédées	4	-12
Impôts sur le produit de l'évaluation et de l'aliénation	—	0
Bénéfice total (perte totale) sur activités cédées	3	-17
dont part revenant aux actionnaires de RUAG Holding SA	3	-17

### Actifs et passifs des activités cédées

En mio. CHF	2013	2012
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

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

En mio. CHF	2013	2012
Cash-flow provenant de l'exploitation	0	8
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	—	0
Cash-flow disponible	0	8
Cash-flow provenant de l'activité de financement	0	-5
Cash-flows totaux	0	3

**6 Chiffre d'affaires net**

En mio. CHF	2013	2012
Chiffre d'affaires facturé	1 718	1 727
Modification «percentage of completion»	33	15
Chiffre d'affaires net	1 752	1 741

DDPS	554	628
Tiers	1 164	1 099
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 718	1 727

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 sur les segments Aviation, Defence et Ammotec.

Technique de défense	754	867
Civil	964	859
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 718	1 727

Production	953	968
Maintenance	621	621
Prestations de services	145	137
Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats	1 718	1 727

Suisse	678	767
Reste de l'Europe	749	763
Moyen-Orient	21	9
Amérique du Nord	175	137
Amérique du Sud	11	11
Asie/Pacifique	82	38
Afrique	3	2
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 718	1 727

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	2013	2012
Salaires et traitements	(637)	(618)
Charges de prévoyance	(49)	(45)
Autres prestations sociales	(89)	(83)
Charges de personnel externe	(31)	(38)
Autres charges de personnel	(27)	(32)
<b>Total</b>	<b>(835)</b>	<b>(816)</b>

**8 Autres charges d'exploitation**

En mio. CHF	2013	2012
Charges pour locaux	(23)	(21)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(50)	(50)
Charges pour énergie et évacuation	(16)	(12)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(7)	(7)
Charges de gestion et d'informatique	(42)	(46)
Charges publicitaires	(21)	(22)
Autres produits et charges d'exploitation	2	(20)
<b>Total</b>	<b>(158)</b>	<b>(178)</b>

**9 Coûts de recherche et de développement**

En mio. CHF	2013	2012
<b>Total</b>	<b>(132)</b>	<b>(134)</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 dans les coûts de recherche et de développement.

Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 45 mio. (exercice précédent CHF 41 mio.).

**10 Produits financiers/Charges financières**

En mio. CHF	2013	2012
Recettes d'intérêts	39	46
Gains sur cours réalisés	—	0
Bénéfices réalisés sur titres	—	—
<b>Total produits financiers</b>	<b>39</b>	<b>46</b>
Charges d'intérêts	(44)	(52)
Pertes sur cours réalisées	(0)	(0)
Pertes réalisées sur titres	—	—
Correction à la baisse des actifs financiers	(0)	—
<b>Total charges financières</b>	<b>(44)</b>	<b>(52)</b>

**11 Impôts sur le résultat**

En mio. CHF	2013	2012 après ajustement
Impôts sur le résultat en cours	(19)	(18)
Impôts différés	(4)	0
<b>Charges totales d'impôts sur le résultat</b>	<b>(23)</b>	<b>(17)</b>

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

	2013	2012 après ajustement
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—
Gains et pertes actuariels des plans de prévoyance à prestations définies	(33)	17
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	0	(1)
Gains et pertes des couvertures de flux de trésorerie transférés au compte de pertes et profits	—	—
<b>Total des impôts sur le résultat portés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(33)</b>	<b>16</b>

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):

En mio. CHF	2013	2012 après ajustement
Bénéfice avant impôts	114	116
Taux pronostiqué pondéré, en %	23.0 %	20.6 %
<b>Charges pronostiquées d'impôts sur le résultat</b>	<b>(26)</b>	<b>(24)</b>
Activation de reports de pertes des exercices précédents	(0)	(0)
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	(0)	(2)
Recettes exonérées d'impôt	2	2
Produits imposés à des taux réduits	0	4
Augmentation/réduction du taux d'impôt	0	0
Bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures	0	1
Goodwill impairment	—	—
<b>Charges effectives d'impôts sur le résultat</b>	<b>(23)</b>	<b>(18)</b>

**12 Impôts différés**

En mio. CHF	2013	2012 après ajustement
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps	(4)	16
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	(0)	0
Activation de reports de pertes fiscalement admissibles	1	5
Utilisation d'impôts différés activés issus de reports de pertes	(1)	(21)
Différences de conversion	—	—
<b>Total</b>	<b>(4)</b>	<b>(0)</b>

**Modification des impôts différés**

	2013	2012 après ajustement
Impôts différés totaux au 1 <sup>er</sup> janvier	(7)	(22)
Différence de conversion	(1)	(1)
Effet provenant d'acquisitions	—	—
Enregistré dans le compte de pertes et profits	(4)	(0)
Enregistré dans les fonds propres	(33)	16
Impôts différés totaux au 31 décembre	(45)	(7)
Part des actifs d'impôts différés	19	49
Part des passifs d'impôts différés	(63)	(56)

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

	2013	2012
2013	—	—
2014	1	9
2015	1	—
2016	1	—
2017	1	—
2018	3	—
2019	0	2
Après 2019	14	15
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
Effet fiscal possible des reports de pertes	6	7
dont part activée comme impôts différés actifs	3	5
dont part non activée	3	2

**13 Liquidités**

En mio. CHF	2013	2012
Caisse	1	2
Avoirs à vue auprès de banques	208	196
Placements sur le marché des capitaux	—	0
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>198</b>

**Monnaies des liquidités**

En mio. CHF		
CHF	86	130
EUR	88	35
USD	16	7
SEK	15	20
Autres	4	6
<b>Total des liquidités</b>	<b>209</b>	<b>198</b>

**14 Actifs financiers**

En mio. CHF	2013	2012
<b>Actifs financiers à court terme</b>		
Placements à court terme auprès de tiers	6	8
<b>Total des actifs financiers à court terme</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Les actifs financiers à court terme sont la contre-valeur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (voir les instruments financiers à l'annexe 36).

**Actifs financiers à long terme**

En mio. CHF		
Placements sur le marché des capitaux	0	0
Prêts	3	4
Valeurs patrimoniales des plans de prévoyance à prestations définies	34	—
Prêts à des sociétés associées	—	—
Corrections de valeurs	(0)	(0)
<b>Total des actifs financiers à long terme</b>	<b>37</b>	<b>4</b>

**Monnaies des actifs financiers**

En mio. CHF		
CHF	35	2
EUR	3	7
USD	3	1
SEK	2	2
Autres	0	0
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>43</b>	<b>11</b>

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

**15 Créances et acomptes**

En mio. CHF	2013	2012
Créances résultant de livraisons et de prestations	250	262
Créances envers des sociétés associées	0	0
Acomptes à des fournisseurs	12	11
Acomptes à des sociétés associées	—	—
Corrections de valeurs	(10)	(11)
<b>Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>252</b>	<b>263</b>

Créances à court terme envers des actionnaires	—	—
Créances à court terme envers des services étatiques	8	10
Autres créances à court terme	14	11
<b>Total des créances et acomptes</b>	<b>274</b>	<b>284</b>

**Structure des échéances des créances**

En mio. CHF	2013	2012
Sans retard	212	166
Retard 1–30 jours	38	72
Retard 31–60 jours	9	13
Retard 61–90 jours	5	3
Retard 91–180 jours	8	8
Retard de plus de 180 jours	2	22
<b>Total des créances et acomptes</b>	<b>274</b>	<b>284</b>

**Monnaies des créances et des acomptes**

En mio. CHF	2013	2012
CHF	88	105
EUR	115	110
USD	58	55
SEK	2	2
Autres	11	13
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>284</b>

Les corrections de valeurs pour créances douteuses contiennent des corrections isolées de valeurs à hauteur de CHF 10 mio. (exercice précédent CHF 11 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	2013	2012
Valeur au bilan au 1 <sup>er</sup> janvier	(11)	(8)
Première consolidation	—	—
Augmentation des corrections de valeurs	(3)	(4)
Sollicitation des corrections de valeurs	3	2
Dissolution de corrections de valeurs	1	2
Sorties	—	—
Écarts dus aux monnaies	0	(2)
<b>Valeur au bilan au 31 décembre</b>	<b>(10)</b>	<b>(11)</b>
Corrections de valeurs de créances douteuses	(10)	(11)
Intérêts sur créances douteuses	—	—

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les corrections de valeurs sont constituées dans un compte de corrections de valeurs. Les variations sont enregistrées dans les autres

charges d'exploitation. Aucune correction de valeurs n'est nécessaire 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	2013	2012
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	212	208
Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication	167	169
Productions en cours de réalisation (percentage of completion) <sup>1</sup>	150	144
Produits semi-finis	124	118
Produits finis	72	72
Corrections de valeurs	(108)	(103)
<b>Total</b>	<b>617</b>	<b>607</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 juste valeur retraitée des coûts d'aliénation s'élève à CHF 205 mio. (exercice précédent CHF 186 mio.). Lors de l'exercice sous revue, un total de CHF 366 mio. en coûts de matériel a été enregistré (CHF 421 mio.). La correction de valeurs de stocks ayant une incidence sur les charges s'est élevée

à CHF 5 mio. (CHF 16 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 3 mio. (CHF 2 mio.).

**17 Percentage of Completion (POC)**

En mio. CHF	2013	2012
<b>Mandats de fabrication et de services à longs délais</b>		
<b>Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan</b>		
Recettes accumulées le jour du bilan	1 130	1 257
Coûts encourus le jour du bilan	(929)	(1 106)
Marge réalisée le jour du bilan	201	151
<b>Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan</b>		
POC actif des revenus reportés	150	144
POC passif des revenus reportés	(133)	(160)
POC net des revenus reportés	17	(16)
Versements anticipés de clients sur mandats POC	59	76

**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 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

**Valeurs d'acquisition**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	493	222	73	580	15	1 382
Première consolidation	0	0	0	2	0	2
Sorties du périmètre de consolidation	(38)	(2)	—	(0)	(0)	(40)
Nouvelles acquisitions	19	11	—	3	19	52
Sorties	(10)	(8)	(1)	(6)	(0)	(25)
Imputation	0	0	—	—	0	0
Modifications de répartition	40	4	3	(119)	(8)	(80)
Différences de conversion	0	1	(0)	(0)	(1)	(1)
État au 31 décembre 2013	504	229	74	459	25	1 291

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	390	171	0	398	—	959
Première consolidation	—	—	—	—	—	-
Sorties du périmètre de consolidation	(37)	(3)	—	(0)	—	(40)
Amortissement programmé	19	16	0	16	—	51
Impairment	0	0	—	0	—	0
Sorties	(9)	(7)	—	(4)	—	(20)
Amortissement de la valeur résiduelle	0	0	—	—	—	1
Modifications de répartition	36	1	—	(91)	—	(54)
Différences de conversion	0	0	(0)	0	—	1
État au 31 décembre 2013	399	179	0	320	—	898

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	103	52	73	181	15	424
Au 31 décembre 2013	105	50	74	140	25	394

<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».

**Immobilisations corporelles en leasing**

En mio. CHF	2013	2012
Valeurs d'acquisition	6	5
Corrections de valeurs cumulées	(4)	(4)
Valeur au bilan	2	2

**19 Immeubles de rendement**

En mio. CHF	2013	2012
<b>Valeurs d'acquisition</b>		
État au 1 <sup>er</sup> janvier	228	226
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Nouvelles acquisitions	1	2
Sorties	(1)	(1)
Modifications de répartition	120	—
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	348	228

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier	149	146
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	6	4
Impairment	—	—
Sorties	—	(1)
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Modifications de répartition	91	—
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	247	149

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier	78	80
Au 31 décembre	101	78

Juste valeur (évaluation par actualisation des flux de trésorerie, actif de niveau 3)	249	120
Loyers des immeubles de rendement	22	14
Charges des immeubles	12	7
Engagements d'investissements contractuels et engagements au titre de travaux d'entretien	1	0

Il a été renoncé à l'appréciation du marché par un expert.

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) auxquels s'est rajouté en 2013 le site d'Altdorf.

**20 Immobilisations incorporelles/goodwill**

En mio. CHF	Brevets	Marques et modèles	Licences et droits	Carnet de commandes et relations avec la clientèle	Immobilisations incorporelles	Goodwill
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	2	11	15	113	141	78
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	78

**Corrections de valeurs cumulées**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2012	2	8	12	40	61	—
Première consolidation	0	—	—	—	0	—
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	—

**Valeurs d'acquisition**

État au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	2	11	18	139	170	78
Première consolidation	—	—	1	8	9	6
Sorties du périmètre de consolidation	—	(0)	0	1	1	—
Nouvelles acquisitions	—	—	1	—	1	—
Sorties	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	1	(1)	—	—
Différences de conversion	0	0	(0)	(1)	(1)	0
État au 31 décembre 2013	2	11	21	145	179	84

**Corrections de valeurs cumulées**

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

**Valeur au bilan**

Au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	0	1	5	80	87	78
Au 31 décembre 2013	0	—	6	68	73	84

Le montant réalisable d'une unité génératrice de trésorerie (cash generating unit) est calculé sur la base de la valeur d'utilisation (value in use). Le calcul de la valeur d'utilisation est effectué au moyen des valeurs actualisées des futurs cash-flows de l'unité génératrice de trésorerie correspondant aux domaines du groupe respectifs. Les valeurs actualisées 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'actualisation de l'impôt préalable spécifique à chaque segment compris entre 9 % et 12 % (exercice précédent 7 % 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):

	2013	2012
Space <sup>1</sup>	61	61
Aviation	0	0
Technology	—	—
Defence	10	4
Ammotec	13	13
État au 31 décembre	84	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'actualisation spécifique à Space Suisse est de 10.5 % (exercice précédent 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 2013 et 2012.

## 21 Sociétés associées

En mio. CHF	2013	2012
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 <sup>er</sup> janvier	36	39
Acquisitions	—	0
Première consolidation	—	—
Part du bénéfice (de la perte) provenant des activités poursuivies	—	—
Part des autres éléments du résultat global	4	4
Dividendes	(3)	(2)
Modifications de répartition	—	—
Autres mouvements de fonds propres	0	(5)
Différences de conversion	—	—
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre	37	36

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

### Informations financières regroupées des sociétés associées

En mio. CHF	2013	2012
Total des actifs	176	177
Total des engagements	94	98
Fortune nette	82	79
Chiffre d'affaires	149	149
Bénéfice	10	9

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

**22 Engagements financiers**

En mio. CHF	2013	2012
<b>Engagements financiers à court terme</b>		
Engagements bancaires	46	65
Engagements financiers vis-à-vis de tiers	3	5
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Engagements financiers vis-à-vis des institutions de prévoyance	—	—
Engagements résultant de leasing	1	1
Part à court terme des engagements financiers à long terme	—	—
<b>Total des engagements financiers à court terme</b>	<b>50</b>	<b>71</b>

**Engagements financiers à long terme**

En mio. CHF	2013	2012
Engagements bancaires	0	45
Engagements résultant de leasing	1	3
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>1</b>	<b>47</b>

La fair value des engagements financiers à long terme correspond à la valeur comptable. Le taux d'intérêt moyen sur les engagements financiers 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	2013	2012
Jusqu'à 1 an	50	71
Jusqu'à 2 ans	1	44
Jusqu'à 3 ans	0	0
Jusqu'à 4 ans	0	0
Plus de 4 ans	0	3
<b>Total des engagements financiers</b>	<b>51</b>	<b>118</b>

Les engagements 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 2013 et au 31 décembre 2012, les principaux indicateurs financiers ont été respectés.

**Monnaies des engagements financiers**

En mio. CHF	2013	2012
CHF	44	111
EUR	2	(1)
USD	2	2
SEK	0	0
Autres	4	6
<b>Total des engagements financiers</b>	<b>51</b>	<b>118</b>

**23 Autres engagements à court terme**

En mio. CHF	2013	2012
Vis-à-vis de tiers	14	18
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis d'autorités étatiques	23	23
Vis-à-vis des actionnaires	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	0	1
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>42</b>

**24 Engagements de fournisseurs et acomptes**

En mio. CHF	2013	2012
Engagements de fournisseurs	89	92
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	—
Acomptes de clients	257	211
Acomptes de sociétés associées	—	—
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>303</b>

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

En mio. CHF	2013	2012
Non échus	321	275
Retard 1–30 jours	23	23
Retard 31–60 jours	2	3
Retard 61–90 jours	1	0
Retard 91–180 jours	(0)	1
Retard de plus de 180 jours	0	1
<b>Total des engagements de fournisseurs et des acomptes</b>	<b>347</b>	<b>303</b>

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

En mio. CHF	2013	2012
CHF	161	168
EUR	150	90
USD	18	12
SEK	12	21
Autres	5	10
<b>Total des engagements de fournisseurs et des acomptes</b>	<b>347</b>	<b>303</b>

**25 Autres engagements à long terme**

En mio. CHF	2013	2012
Vis-à-vis de tiers	2	2
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis des actionnaires	—	—
Vis-à-vis d'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 2013	16	33	23	39	21	21	153
Première consolidation	—	—	1	—	—	9	10
Sorties du périmètre de consolidation	0	(0)	(0)	(0)	(1)	0	(1)
Constitution de provisions nouvelles	1	10	7	19	4	14	55
Dissolution	(1)	(6)	(5)	(0)	(1)	(5)	(18)
Utilisation	(8)	(18)	(5)	(22)	(2)	(7)	(62)
Modifications de répartition	—	0	0	0	0	0	1
Différences de conversion	(0)	0	0	(0)	(0)	0	0
Valeur au bilan au 31 décembre 2013	8	19	22	37	21	32	138
Provisions à court terme	5	10	17	37	1	23	91
Provisions à long terme	3	9	6	(0)	20	9	47

En 2013, en conséquence de l'acquisition de GAVAP, ont été repris CHF 10 mio. de provisions valorisées à la juste valeur, répartis entre 1 mio. au titre des garanties, 2 mio. pour les risques de projets et 7 mio. pour les engagements potentiels envers l'ancien propriétaire. Dans le cadre de la cession des locaux de Nyon, CHF 2 mio. de provisions pour rénovations immobilières étaient disponibles auprès de RUAG Real Estate SA fin 2013. La division Space affiche CHF 5 mio. de provisions au titre des avantages aux salariés provenant de la société RUAG Space Austria GmbH. Un actuair externe a calculé ce montant dans le cadre d'une expertise actuarielle. La division RUAG Aviation a utilisé jusqu'ici CHF 7 mio. sur les provisions pour restructurations constituées lors de l'exercice précédent. Pour la division RUAG Defence ont pu être liquidés CHF 3 mio. de provisions au titre des garanties, les délais de garantie n'étant étalés que sur de faibles occurrences.

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 d'avions. Pour maintenir la compétitivité internationale des activités également à l'avenir, quelque 150 suppressions de postes ont été décidées.

Pour la définition des anniversaires de service pour longue durée de service, comprises au poste «Provisions pour primes de fidélité anniversaires», les hypothèses suivantes pour le calcul au 31 décembre 2013 ont été appliquées: taux d'actualisation de 2.5 % (exercice précédent 2.0 %), ainsi que d'autres hypothèses actuarielles comme la fluctuation de collaborateurs et les augmentations salariales.

**27 Engagements conditionnels en faveur de tiers**

En mio. CHF

	2013	2012
Cautionnements	98	108
Engagements de couverture	—	—
Engagements de garantie	53	52
Total	151	160

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

Les engagements de garantie sont exclusivement des garanties bancaires.

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

En mio. CHF	2013	2012
Contrats de garantie	—	—
Déclarations de patronage	—	—
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	9	9
Procès	1	1
Engagements de change	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles	12	8
Autres engagements conditionnels	20	15
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>33</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 Corporate Legal et font l'objet d'une appréciation continue de la probabilité qu'il s'ensuive des flux financiers. Une provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux financier. Actuellement, le risque de flux financier dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

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

**29 Actifs grevés de droits de gage**

En mio. CHF	2013	2012
Liquidités	0	0
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	1	1
Immobilisations corporelles immobilières	4	4
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**30 Valeurs d'assurance-incendie**

En mio. CHF	2013	2012
Immobilisations corporelles mobilières	1 324	1 189
Immobilisations corporelles immobilières	1 366	1 331
<b>Total</b>	<b>2 690</b>	<b>2 520</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 21 février 2014, 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	2013	2012
Créances de personnes proches de l'entreprise	33	68
Engagements envers des personnes proches de l'entreprise	(1)	(2)
Acomptes de personnes proches de l'entreprise	(42)	(46)
Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	(0)	(1)
Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	(0)	—

Sur les créances auprès de proches, CHF 33 mio. concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue (exercice précédent CHF 68 mio.); sur les engagements vis-à-vis de proches, ce montant est de CHF 1 mio. (CHF 2 mio.). Les chiffres d'affaires facturés avec le DDPS se sont élevés à CHF 554 mio. (CHF 628 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 0.2 mio. et les prestations reçues de ces dernières à CHF 0.7 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 2013 s'est élevé à CHF 508 500 (exercice précédent CHF 397 000).

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 2013 s'est élevé à CHF 5 704 698 (CHF 5 962 000). Le montant pour 2013 prend en compte la rémunération versée à Konrad Peter, Executive Chairman et, à partir du 1<sup>er</sup> avril, celle versée à Urs Breitmeier, CEO.

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 2013 s'est élevé à CHF 935 349 (exercice précédent CHF 754 000). Le montant pour 2013 prend en compte la rémunération versée à Konrad Peter, Executive Chairman et, à partir du 1<sup>er</sup> avril, celle versée à Urs Breitmeier, CEO.

En milliers CHF	Conseil d'administration		Indemnités totales PCA <sup>2</sup>	
	2013	2012	2013	2012
Salaire de base				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	509	397	116	104
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	—	—	—	—
<b>Indemnités totales</b>	<b>509</b>	<b>397</b>	<b>116</b>	<b>104</b>

En milliers CHF	Direction du groupe		Indemnités totales CEO <sup>2</sup>	
	2013	2012	2013	2012
Salaire de base				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	3 267	3 447	471	464
Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions	579	564	90	—
Prestations en nature	260	273	26	26
Composante dépendant de la performance				
Indemnités en espèces <sup>1</sup>	1 559	1 679	349	264
Actions	—	—	—	—
Options	—	—	—	—
<b>Indemnités totales</b>	<b>5 705</b>	<b>5 962</b>	<b>935</b>	<b>754</b>

Relation entre la composante dépendant de la performance et les indemnités en espèces	2013	2012
	49 %	57 %

<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 d'Urs Breitmeier, CEO.

### 35 Engagements futurs minimaux résultant de transactions de leasing

#### Leasing financier

En mio. CHF	2013	2012
Dans un délai de 1 an	1	1
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	1	2
Dans plus de 5 ans	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
<b>Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

#### Leasing opérationnel

En mio. CHF	2013	2012
Dans un délai de 1 an	18	19
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	65	60
Dans plus de 5 ans	12	11
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>90</b>

Il s'agit d'engagements non comptabilisés à l'actif résultant de contrats de leasing opérationnel (y compris en matière de loyers). Les engagements futurs résultant de leasing ne sont pas portés 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 liquidité.

Le «financial risk management» est une fonction centrale assumée par le département Group Treasury, lequel tient compte des directives arrêtées par le conseil d'administration. Collaborant étroitement avec les secteurs opérationnels, 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 des swaps de taux d'intérêt, etc.) sont utilisés pour gérer les risques, conformément à la politique du groupe. RUAG n'effectue pas de transactions financières dont le risque ne peut pas être estimé au moment de la conclusion de la transaction. Le groupe n'aliène pas 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**

Au 31 décembre 2013 en mio. CHF	EUR	USD	SEK	Autres
Liquidités	88	16	15	4
Créances et acomptes	115	58	2	11
Autres valeurs patrimoniales financières	3	3	2	0
Engagements financiers	(2)	(2)	(0)	(4)
Engagements de fournisseurs et acomptes	(150)	(18)	(12)	(5)
Autres engagements financiers	(0)	—	(2)	—
Exposition à la valeur comptable	55	57	5	6

Au 31 décembre 2012 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 la valeur comptable	63	49	0	3

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

**Volume de contrat**

En mio. CHF	2013	2012
Contrats de couverture de change auprès des banques, positif	227	240
Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif	(133)	(37)

**Valeurs inscrites au bilan**

En mio. CHF	2013	2012
Actifs financiers à court terme	6	7
Engagements financiers à court terme	(2)	(2)

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 2013 s'élevait à EUR 163 mio. (exercice précédent EUR 163 mio.). Les pertes sur cours cumulées pour ce prêt comptabilisées dans les fonds propres s'élevaient au 31 décembre 2013 à un total de CHF 45 mio. (CHF 45 mio.).

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

En mio. CHF	2013	2012
Autres réserves	6	5

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 3 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, zinc, plomb, etc.) utilisées pour la fabrication. Les variations de prix de la matière première peuvent déboucher sur une modification de la marge brute du domaine d'activité en question. Par conséquent, RUAG effectue des opérations à terme sur les marchandises pour gérer les risques de fluctuations de prix sur les achats prévus.

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

**Consommation**

En mio. CHF	2013	2012
Aluminium	5	2
Plomb	6	7
Cuivre	25	22
Acier	3	2
Zinc	2	4
Total	42	37

**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 intérêt

Au 31 décembre en mio. CHF	2013	2012
Engagements financiers à court terme	47	67
Engagements financiers à long terme	1	47
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>114</b>
Dont montants soumis à intérêts variables	48	114
Fixés par le swap de taux d'intérêt	(41)	(82)
<b>Soumis à intérêt variable, net</b>	<b>7</b>	<b>32</b>

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

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

#### Volume de contrat

En mio. CHF	2013	2012
Contrats de sécurisation de taux d'intérêt	54	107

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

En mio. CHF	2013	2012
Actifs financiers à court terme	—	—
Engagements financiers à court terme	(1)	(2)

**Risque de crédit** Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité financière de clients. Environ 32 % (exercice précédent 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 13 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2013 (exercice précédent 26%). 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	2013	2012
Liquidités	209	199
Actifs financiers à court terme	6	8
Créances et acomptes	274	283
Actifs financiers à long terme	37	4
<b>Total risque de crédit</b>	<b>526</b>	<b>493</b>

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

### Au 31 décembre 2013

En mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Jusqu'à 4 ans	De plus de 4 ans	Total
Liquidités	209	—	—	—	—	209
Actifs financiers à court terme <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—
Actifs financiers à long terme	0	0	0	0	2	3
Engagements financiers à court terme <sup>1</sup>	(47)	—	—	—	—	(47)
Engagements financiers à long terme	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Autres engagements à long terme	—	(2)	—	—	—	(2)
Fortune nette (endettement net)	163	(3)	(0)	0	2	162

<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.

En mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	De plus de 3 ans	Total
Engagements et créances sur produits financiers dérivés					
Swaps de taux contractés à des fins de couverture		(1)	—	—	(1)
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture	2	1	1	0	3

### Au 31 décembre 2012

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	199	—	—	—	—	199
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>	(67)	—	—	—	—	(67)
Engagements financiers à long terme	(0)	(43)	(0)	(0)	(3)	(47)
Autres engagements à long terme	—	(2)	—	—	—	(2)
Fortune nette (endettement net)	133	(45)	(0)	0	(1)	87

<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.

En mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	De plus de 3 ans	Total
Engagements et créances sur produits financiers dérivés					
Swaps de taux contractés à des fins de couverture		(2)	—	—	(2)
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture	2	1	0	0	4

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

Au 31 décembre 2013, RUAG comptait à son bilan CHF 2.8 mio. (exercice précédent CHF 4.3 mio.) au titre desquels avaient été conclus des accords de compensation avec des banques. Compte tenu de ces éléments, les actifs et les engagements liés aux instruments dérivés avaient reculé respectivement de CHF 5.9 mio. à CHF 3.0 mio. (exercice précédent de CHF 7.4 mio. à CHF 3.2 mio.) et de CHF 3.0 mio. à CHF 0.2 mio. (de CHF 4.2 mio. à CHF 0 mio.) au 31 décembre 2013.

### 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.

### 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 engagements financiers à long terme et des placements financiers à long terme est évaluée sur la base des paiements à échéance future, lesquels ont été actualisés aux taux d'intérêt pratiqués sur le marché sans différences essentielles par rapport à la valeur comptable.

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

#### Valeurs patrimoniales financières dans les actifs courants

En mio. CHF	2013	2012
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	6	7
Prêts et créances		
Créances et acomptes	274	283
Actifs financiers à court terme	—	0
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>291</b>

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

Prêts et créances		
Actifs financiers à long terme	37	4
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>4</b>

#### Engagements financiers à court terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à court terme	47	67
Engagements de fournisseurs et acomptes	347	303
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	3	4
<b>Total</b>	<b>396</b>	<b>374</b>

#### Engagements financiers à long terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à long terme	1	47
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>47</b>

Les produits financiers dérivés calculés à la juste valeur 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.

### 37 Prévoyance professionnelle

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

Les plans de Suisse couvrent 97 % de l'ensemble des engagements de prévoyance à prestations définies (exercice précédent 97 %), ainsi que 100 % des avoirs du plan du groupe (100 %), ce qui explique que

En mio. CHF						
	Suisse	Autres plans	Total 2013	Suisse	Autres plans	Total <sup>1</sup> 2012
Valeur actualisée des engagements de prévoyance à prestations définies	1 813	54	1 867	1 972	66	2 037
Valeur de marché des actifs du plan	1 847	—	1 847	1 835	—	1 835
Engagements nets inscrits au bilan	(34)	54	20	136	66	202

<sup>1</sup> Après ajustement, cf. p. 61

#### a. Description des principaux plans de prévoyance à prestations définies

##### Plan de prévoyance pour la Suisse

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

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

Le montant de la prestation de vieillesse est calculé en fonction de l'avoir disponible sur les comptes d'épargne individuels (avoir de vieillesse) à la date du départ à la retraite et calculé en multipliant l'avoir de vieillesse par le taux de conversion prévu dans le règlement. L'âge ordinaire de la retraite est fixé à 65 ans pour les hommes et 64 ans pour les femmes. Au plus tôt à 58 ans révolus, les salariés peuvent prétendre à un départ à la retraite anticipé, auquel cas le taux

des données des plans pour la Suisse soient représentées séparément ci-après.

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

de conversion est réduit en conséquence suite à l'allongement de la durée attendue de versement de la rente et à un avoir de vieillesse moins conséquent. Les collaborateurs ont également la possibilité de percevoir tout ou partie de la rente de vieillesse sous forme de capital. Les cotisations ordinaires de l'employeur couvrent les cotisations de risque fixées par le conseil de fondation de PRÉVOYANCE RUAG (actuellement de 2 %) ainsi que les cotisations réglementaires pour les intérêts servis sur les avoirs de vieillesse individuels. Selon l'âge, elles varient entre 5.5 % et 12.0 % du salaire assuré.

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

En tant qu'organe suprême, le conseil de fondation assume la responsabilité du placement de la fortune de PRÉVOYANCE RUAG. Dans le cadre des dispositions légales, il fixe l'organisation ainsi que les objectifs, principes et compétences, et valide la stratégie de placement à long terme ainsi que le règlement d'investissement. La commission de placement fixe les marges de fluctuation tactiques dans le cadre de la structure de la fortune du plan, pour pouvoir s'adapter à l'évolution des conditions de marché. Le respect des directives de placement et le résultat des investissements font l'objet d'un examen régulier sous l'angle des engagements attendus. Les gestionnaires de fortune externes sont responsables de la gestion du portefeuille des différentes catégories de placement, dans le cadre de mandats de gestion bien définis. Ils rendent compte chaque trimestre à la commission de placement de l'évolution des investissements. Du fait de différentes mesures d'optimisation des ressources, l'effectif a été réduit durant l'exercice 2013, ce qui s'est traduit par une réduction du plan à hauteur de CHF 8.4 mio.

### Plan de prévoyance pour l'Allemagne

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

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

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

### Plan de prévoyance pour la Suède

Le plan ITP a été remanié au 1<sup>er</sup> janvier 2007, et constitue depuis cette date un régime à cotisations définies. Tous les collaborateurs nés avant 1979 restent toutefois assurés par le plan à prestations définies ITP2. Outre une rente de vieillesse calculée sur la base du dernier salaire, le plan comporte des rentes de survivant et d'invalidité, assurées par le biais d'Alecta. Durant l'exercice 2013, une partie des engagements a été transférée à Alecta par le biais d'un paiement unique, ce qui s'est traduit par une liquidation partielle du plan. Du fait de différentes mesures d'optimisation des ressources, l'effectif a été réduit durant l'exercice 2013, entraînant une réduction du plan à hauteur de CHF 2.3 mio.

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

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

#### Évolution des engagements nets de prévoyance

En mio. CHF

	2013			2012 <sup>1</sup>		
	Suisse	Autres plans	Total	Suisse	Autres plans	Total
Engagements nets de prévoyance au 1 <sup>er</sup> janvier	136	66	202	47	50	97
Total des charges de prévoyance portées au compte de résultat	34	(1)	33	45	4	48
Total des variations d'évaluation portées dans les autres éléments du résultat global	(166)	(10)	(175)	81	13	95
Modifications dans le périmètre de consolidation – acquisitions	—	—	—	3	—	3
Modifications dans le périmètre de consolidation – aliénations	—	—	—	—	—	—
Cotisations de l'employeur	(38)	(1)	(40)	(39)	(1)	(41)
Engagements nets de prévoyance au 31 décembre	(34)	54	20	136	66	202

#### Évolution des engagements de prévoyance

En mio. CHF

	2013			2012 <sup>1</sup>		
	Suisse	Autres plans	Total	Suisse	Autres plans	Total
Valeur actualisée des engagements de prévoyance au 1 <sup>er</sup> janvier	1 972	66	2 037	1 735	50	1 785
Coût des services rendus au cours de l'exercice	44	6	50	42	2	44
Coût des services rendus passés	(8)	(1)	(9)	—	—	—
Charge d'intérêts	38	2	40	44	2	46
Cotisations salariales	28	—	28	27	—	27
Gains/pertes reposant sur des valeurs empiriques	(32)	(2)	(34)	44	4	48
Gains/pertes résultant d'une modification des hypothèses démographiques	—	—	—	—	—	—
Gains/pertes résultant d'une modification des hypothèses financières	(128)	(8)	(136)	134	9	142
Prestations de prévoyance payées	(78)	(1)	(79)	(85)	(1)	(86)
Modifications du périmètre de consolidation – acquisitions	—	—	—	31	—	31
Modifications du périmètre de consolidation – aliénations	(22)	—	(22)	—	—	—
Indemnités du plan	—	(9)	(9)	—	—	—
Différences de conversion	—	0	0	—	1	1
Valeur actualisée des engagements de prévoyance au 31 décembre	1 813	54	1 867	1 972	66	2 037

Au 31 décembre 2013, la durée moyenne pondérée des engagements de prévoyance des plans suisses était de 17.1 ans.

#### Évolution de la valeur de marché de la fortune du plan

En mio. CHF

	2013	2012 <sup>1</sup>
Valeur de marché de la fortune du plan au 1 <sup>er</sup> janvier	1 835	1 688
Cotisations de l'employeur	38	37
Cotisations salariales	28	27
Prestations de prévoyance payées	(78)	(85)
Produits d'intérêts	36	43
Produits de la fortune du plan, hors produits d'intérêts	5	97
Frais de gestion	(2)	(1)
Modifications du périmètre de consolidation – acquisitions	—	28
Modifications du périmètre de consolidation – aliénations	(17)	—
Cotisation exceptionnelle de l'employeur pour le financement de prestations à l'occasion de la dissolution de la relation de travail	—	2
Valeur de marché de la fortune du plan au 31 décembre	1 847	1 835

<sup>1</sup> Après ajustement, cf. p. 61

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

En mio. CHF			2013			2012 <sup>1</sup>
	Suisse	Autres plans	Total	Suisse	Autres plans	Total
Charges au titre des services rendus						
Charges au titre des services rendus de l'exercice	44	6	50	42	2	44
Charges au titre des services rendus passés	(8)	(1)	(9)	—	—	—
Gains/pertes sur les indemnités	—	(9)	(9)	—	—	—
<b>Total des charges au titre des services rendus</b>	<b>36</b>	<b>(3)</b>	<b>32</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>44</b>
Frais de gestion de fortune	2	—	2	1	—	1
Charge d'intérêts nette	2	2	4	1	2	3
Variations du périmètre de consolidation – aliénations	(5)	—	(5)	—	—	—
<b>Total des charges de prévoyance portées au compte de pertes et profits</b>	<b>34</b>	<b>(1)</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>48</b>

<sup>1</sup> Après ajustement, cf. p. 61

**Gains et pertes issus de réévaluations**

En mio. CHF			2013			2012
	Suisse	Autres plans	Total	Suisse	Autres plans	Total
Gains/pertes actuariels issus de:						
changements des hypothèses démographiques	—	—	—	—	—	—
changements des hypothèses financières	(128)	(8)	(136)	134	9	142
ajustements reposant sur des valeurs empiriques	(32)	(2)	(34)	44	4	48
Produits de la fortune du plan, hors produits d'intérêts	(5)	—	(5)	(96)	—	(96)
Différences de conversion nettes	—	0	0	—	1	1
<b>Total des montants portés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(166)</b>	<b>(10)</b>	<b>(175)</b>	<b>81</b>	<b>13</b>	<b>95</b>

La valeur actualisée des engagements de prévoyance des plans à prestations définies (régimes à prestations définies) est calculée chaque année par des actuaires indépendants, selon la méthode

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

En mio. CHF			2013			2012
	Suisse	Autres plans		Suisse	Autres plans	
Taux d'actualisation	2.50 %	3.25 %–4.00 %		2.00 %	3.00 %–3.60 %	
Hausse de salaires futures	2.00 %	2.75 %–3.00 %		2.00 %	2.75 %–3.00 %	
Revalorisations de rentes futures	0 %	1.75 %–2.00 %		0 %	1.75 %–2.00 %	
Table de mortalité	BVG GT 2010	Heubeck 2005G FFFS 2007:31		BVG GT 2010	Heubeck 2005G FFFS 2007:31	

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

En mio. CHF			2013			2012
	Marché actif	Prix du marché autres	Total	Marché actif	Prix du marché autres	Total
Type de placement						
Liquidités	—	34	34	—	10	10
Actions Suisse	105	—	105	105	—	105
Actions Etranger	299	—	299	311	—	311
Obligations CHF	757	—	757	756	—	756
Obligations autres devises	394	—	394	408	—	408
Immobilier Suisse	—	258	258	—	245	245
Immobilier Etranger	—	—	—	—	—	—
<b>Total de la fortune du plan</b>	<b>1 555</b>	<b>292</b>	<b>1 847</b>	<b>1 580</b>	<b>255</b>	<b>1 835</b>

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

Pour l'exercice 2014, les cotisations de l'employeur attendues pour le plan de prévoyance suisse devraient atteindre CHF 37 mio.

**c. Sensibilités**

Le taux d'actualisation, les hypothèses de hausses de salaires et de revalorisations de rentes futures, le taux d'intérêt pour la rémunération de l'avoir de vieillesse mais aussi la variation de la mortalité, constituent les éléments essentiels du calcul de la valeur actualisée des engagements de prévoyance. En supposant que toutes les autres hypothèses restent stables, les variations d'une des principales hypothèses actuarielles tenues pour raisonnablement possibles à la date de clôture des comptes auraient influé comme suit sur les engagements de prévoyance du plan à prestations définies:

31 décembre 2013	Engagements au titre des prestations définies en Suisse		Engagements au titre des prestations définies – autres pays	
	Hausse	Baisse	Hausse	Baisse
Effet en mio. CHF				
Taux d'actualisation (variation de 0.50 %)	-7.80 %	8.80 %	-7.6 % à -12.0 %	8.6 à 8.8 %
Hausses futures des salaires (variation de 0.50 %)	0.90 %	—	n.c. à 0.6 %	n.c. à -0.6 %
Revalorisations futures des rentes (variation de 0.25 %)	—	—	3.9 % à 8.8 %	n.c. à -3.7 %
Taux d'intérêt pour la rémunération de l'avoir de vieillesse (variation de +0,50 %)	1.60 %	—	—	—
Mortalité future (+/- 1 an)	2.60 %	—	2.8 % à 5.8 %	n.c. à -2.6 %

En pratique, il existe toutefois certaines corrélations entre les différentes hypothèses, ce qui explique que les montants ci-dessus ne constituent qu'une indication de la variation des engagements de prévoyance du plan à prestations définies. La même méthode a été utilisée pour le calcul des sensibilités que pour celui des engagements de prévoyance comptabilisés à la date du bilan.

**38 Informations relatives aux segments**

En mio. CHF

	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	Space	Space	Aviation	Aviation	Aerostructures	Aerostructures
Chiffre d'affaires net avec des tiers	298	284	501	475	194	210
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	1	0	9	11	3	4
Total du chiffre d'affaires net	299	285	510	486	196	213
EBITDA	34	32	38	32	7	12
Amortissements	(20)	(20)	(6)	(4)	(3)	(5)
Goodwill impairment	—	—	—	—	—	—
EBIT	14	12	32	28	4	7
Résultat financier (net)	—	—	—	—	—	—
Bénéfice (perte) de sociétés associées	—	—	—	—	—	—
Bénéfice (perte) avant impôts	—	—	—	—	—	—
Charges fiscales	—	—	—	—	—	—
Bénéfice (perte) des activités poursuivies	—	—	—	—	—	—
Actifs nets par régions	152	80	22	110	73	81
Actifs nets Suisse	102	74	14	12	46	54
Actifs nets reste de l'Europe	49	6	(6)	79	27	27
Actifs nets Amérique du Nord	—	—	14	18	—	—
Investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	(10)	(7)	(10)	(5)	(3)	(5)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	0	0	1	0	0	1

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»).

2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Defence	Defence	Ammotec	Ammotec	Services	Services	Elimination	Elimination	Total groupe	Total groupe
352	408	353	337	54	28	—	(17)	1 751	1 741
5	7	1	1	126	132	(144)	(153)	1	—
357	414	354	337	180	160	(144)	(169)	1 752	1 741
30	35	41	43	46	37	(0)	(1)	196	191
(11)	(11)	(13)	(11)	(28)	(27)	—	1	(81)	(78)
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
19	25	29	32	19	10	(0)	0	115	113
—	—	—	—	—	—	—	—	(5)	(6)
—	—	—	—	4	4	—	—	4	4
—	—	—	—	—	—	—	—	114	112
—	—	—	—	—	—	—	—	(23)	(17)
—	—	—	—	—	—	—	—	91	95
33	(54)	238	194	288	311	(0)	(1)	806	722
(4)	(70)	46	41	295	306	(3)	(3)	496	415
37	16	178	140	(7)	5	3	2	281	276
—	—	14	12	—	—	0	(0)	29	30
(5)	(6)	(16)	(12)	(10)	(12)	—	—	(54)	(49)
0	1	0	0	11	13	—	—	13	16

## 39 Sociétés consolidées, sociétés associées et participations minoritaires (état au 31 décembre 2013)

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 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	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
Génie Audio-Visuel et Applications Professionnelles SAS (GAVAP)	Terssac	France	EUR 400 000	100.0 %	Entière
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	EUR 100 000	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	Royaume-Uni	GBP 15 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR 25 000	100.0 %	Entière
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD 15 000	100.0 %	Entière
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2 500 000	100.0 %	Entière
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Hongrie	HUF 280 000	100.0 %	Entière
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Bésil	BRL 200 000	100.0 %	<sup>3</sup>
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0 %	Entière
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Entière
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	55.0 %	Entière
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 100 000	51.0 %	Entière
RUAG Space GmbH	Zurich	Suisse	CHF 20 000	100.0 %	<sup>3</sup>
<b>Sociétés associées<sup>2</sup></b>					
Nitrochemie AG Wimmis	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	3.5 %	<sup>3</sup>
Aionav Systems AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	12.0 %	<sup>3</sup>
Brünig Indoor AG	Lungern	Suisse	CHF 8 500 000	0.3 %	<sup>3</sup>
Visier Medien Holding AG	Zoug	Suisse	CHF 400 000	49.5 %	<sup>3</sup>

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

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

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



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

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

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés ci-joints de RUAG Holding AG, comprenant 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 56 à 100) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

#### *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 2013 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 AG 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 des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

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

PricewaterhouseCoopers AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'R. Johner'.

Rolf Johner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'B. Bichsel'.

Bernhard Bichsel  
Expert-réviseur

Bern, le 21 février 2014

**Compte de pertes et profits pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre**

En mio. CHF	2013	2012
Produits des participations	87	50
Produits des intérêts	13	14
Rendement des titres	—	—
Produits d'aliénation de participations	—	0
Produit des prestations de service	4	15
Bénéfices sur devises	—	—
<b>Total des produits</b>	<b>104</b>	<b>80</b>
Charges de participations	—	—
Charges d'intérêts	(3)	(4)
Pertes sur titres	—	—
Charges de personnel	(0)	(9)
Charges administratives	(6)	(10)
Amortissements	—	(0)
Pertes sur devises	(0)	(2)
Impôts	(1)	(1)
<b>Total des charges</b>	<b>(11)</b>	<b>(26)</b>
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>	<b>93</b>	<b>54</b>

**Bilan avant utilisation du bénéfice, au 31 décembre**

En mio. CHF	2013	2012
Liquidités	153	145
Créances	—	—
Tiers	0	0
Sociétés du groupe	248	278
Actifs de régularisation	—	—
Tiers	0	0
Sociétés du groupe	—	—
Actifs courants	401	423
En % du total du bilan	32.9 %	34.4 %
Participations	648	647
Immobilisations financières	—	—
Tiers	—	—
Sociétés du groupe	171	160
Immobilisations corporelles mobilières	—	0
Actifs non courants	818	808
En % du total du bilan	67.1 %	65.6 %
<b>Actifs</b>	<b>1 219</b>	<b>1 231</b>
Engagements financiers à court terme	—	—
Tiers	46	64
Sociétés du groupe	312	339
Passifs de régularisation	—	—
Tiers	0	1
Sociétés du groupe	2	—
Engagements financiers à long terme	—	—
Tiers	—	41
Sociétés du groupe	—	—
Provisions	0	0
Fonds de tiers	360	446
En % du total du bilan	29.6 %	36.2 %
Capital-actions	340	340
Réserve légale	31	28
Réserve légale issue d'apports de capital	10	10
Réserve volontaire	—	—
Report de bénéfice	385	353
Bénéfice (perte) de l'exercice	93	54
Fonds propres	859	785
En % du total du bilan	70.4 %	63.8 %
<b>Passifs</b>	<b>1 219</b>	<b>1 231</b>

**Transfert d'actifs**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, RUAG Holding SA (CHE-100.944.120) a transféré l'ensemble de ses activités opérationnelles à la société reprenneuse RUAG Corporate Services SA (CHE- 112.108.840). Cette reprise concernait en particulier ses fonctions de prestations de services et de gestion pour des sociétés de holding et des tiers, et incluait tous les éléments d'actif et de passif, ainsi que les relations contractuelles. La reprise des fonctions de prestations de services et de gestion de RUAG Holding SA s'est effectuée au moyen d'un transfert d'actifs au sens des

art. 69 ss LFus. Le contrat de transfert a été signé le 6 mai 2013. RUAG Corporate Services SA a passé une écriture au crédit de RUAG Holding SA en contrepartie du transfert de patrimoine (actif: CHF 1 310 744.79 et passif: CHF 1 310 743.79). Les activités reprises ne comprennent aucun terrain, valeur mobilière ou actif incorporel. Tous les collaborateurs de RUAG Holding SA ont été repris par RUAG Corporate Services SA au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Engagements conditionnels en faveur de tiers**

En mio. CHF	2013	2012
Cautionnements	108	121
Engagements de garantie	34	42
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>162</b>

Les engagements de cautionnement sont essentiellement des 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	2013	2012
Contrats de garantie	—	—
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage	—	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>—</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	2013	2012
Immobilisations corporelles mobilières	—	1
Immobilisations corporelles immobilières	—	—
<b>Total</b>	<b>—</b>	<b>1</b>

**Actifs grevés de droits de gage**

En mio. CHF	2013	2012
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	2013	2012
Volume de contrats bancaires	227	240
Volume de contrats bancaires	(133)	(37)
Volume de contrats sociétés du groupe	127	35
Volume de contrats sociétés du groupe	(218)	(231)
Valeurs de remplacement positives banques	6	7
Valeurs de remplacement négatives banques	(2)	(3)
Valeurs de remplacement positives sociétés du groupe	2	3
Valeurs de remplacement négatives sociétés du groupe	(6)	(7)
Total valeurs de remplacement	(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 d'institutions de prévoyance**

En mio. CHF	2013	2012
Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Engagements à long terme vis-à-vis d'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 21 février 2014, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés ainsi que des comptes annuels de RUAG Holding SA. Le droit d'approuver ces comptes appartient à l'assemblée générale.

**Participations (état au 31 décembre 2013)**

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 Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0 %
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	EUR 100 000	100.0 %
Rosebank Engineering PTY Ltd.	Bayswater	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 continus des risques sont des attributions du management.

**Dispositions comptables transitoires**

Les présents comptes annuels ont été établis à l'aide des dispositions transitoires vers les nouvelles lois comptables, sur la base des dispositions du code suisse des obligations relatives à la comptabilité en vigueur jusqu'au 31 décembre 2012.

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

En mio. CHF	2013	2012
Bénéfice de l'exercice	93	54
Report de l'exercice antérieur	385	353
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	478	408

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

En mio. CHF	2013	2012
Dividendes	20	20
Attribution à la réserve légale	5	3
Report à compte nouveau	454	385



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 ci-joints de RUAG Holding AG, comprenant le bilan, le compte de profits et pertes et l'annexe (pages 103 à 107) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

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

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

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

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

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

#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

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

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

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

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



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

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

PricewaterhouseCoopers AG

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

Rolf Johner  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'B. Bichsel', written in a cursive style.

Bernhard Bichsel  
Expert-réviseur

Bern, le 21 février 2014

## **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 2013.



Le conseil d'administration de RUAG de gauche à droite: Hans Lauri, Jürg Oleas, Konrad Peter, Hans-Peter Schwald, Egon W. Behle et Paul Häring.

### Conseil d'administration

Les missions du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, à la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, aux statuts et au règlement d'organisation.

Le conseil d'administration de RUAG Holding SA se compose actuellement de six membres, qui n'exercent 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 a occupé 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, la fonction, la date d'entrée et la durée de mandat restante de chaque membre du conseil d'administration.

### Élection et durée du mandat

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

### Conseil d'administration

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Élu jusqu'en
Konrad Peter	1946	Président et Executive Chairman jusqu'au 31.3.2013	2002	2014
Hans-Peter Schwald	1959	Vice-président, non exécutif	2002	2014
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2014
Hans Lauri	1944	Membre, non exécutif	2008	2014
Egon W. Behle	1955	Membre, non exécutif	2011	2014
Jürg Oleas	1957	Membre, non exécutif	2011	2014

### Organisation interne et missions

Le conseil d'administration exerce au plus haut degré la responsabilité de la stratégie commerciale et assure la haute direction du groupe. La plus haute compétence décisionnelle lui revient et il fixe les directives stratégiques, organisationnelles et financières relatives à la comptabilité. Jusqu'à l'entrée en fonction du CEO Urs Breitmeier le 1<sup>er</sup> avril 2013, le conseil d'administration a confié la conduite par intérim des affaires courantes à Konrad Peter, Executive Chairman, lequel a assuré au premier trimestre, avec la direction du groupe, la responsabilité de la conduite générale du groupe et de toutes les affaires non dévolues à un autre organe de la société en vertu de la loi, des statuts et du règlement d'organisation. Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, que le conseil d'administration avait nommé CEO de RUAG Holding SA au mois d'octobre 2012, a repris la conduite générale du groupe.

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,

Régulièrement, le conseil d'administration est informé des activités opérationnelles et communique avec les cadres dirigeants 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 trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique de deux jours pendant l'été 2013, 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, un comité de nomination et de rémunération et un comité de stratégie, dont il a également nommé les présidents. Les comités se réunissent régulièrement et préparent des dossiers destinés à l'ensemble du conseil d'administration, soumettent des propositions en conséquence et, si nécessaire, exécutent les décisions du conseil d'administration. Les points à l'ordre du jour des séances des comités sont fixés par leurs présidents respectifs. Avant chaque réunion, les membres des comités reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

#### Comité d'audit (Audit Committee)

Le comité d'audit se compose de trois membres du conseil d'administration: Paul Häring (président), 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 CEO, le CFO, le responsable de la révision interne, le responsable de Corporate Legal & Secretary General et des représentants de l'organe de révision participent généralement aussi aux séances du comité.

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

- évaluer les processus dans les domaines du risque et du contrôle (système de contrôle interne),
- superviser l'élaboration des rapports financiers,
- évaluer la révision interne et externe,
- fixer et approuver les grands axes du processus de révision,
- valider le rapport de révision ainsi que les recommandations éventuelles de l'organe de révision avant la soumission des comptes annuels (comptes individuels et comptes consolidés) à l'approbation de l'ensemble du conseil d'administration,

- proposer à l'ensemble du conseil d'administration un organe de révision externe à soumettre au vote de l'assemblée générale; évaluer les prestations, les tarifs et l'indépendance de l'organe de révision externe et vérifier la compatibilité de la mission de révision avec d'éventuels mandats de conseil. 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, NCC)

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

#### Comité de stratégie (Strategy Committee)

Le comité de stratégie a été créé en 2013. Il se compose actuellement de quatre membres du conseil d'administration: Jürg Oleas (président),

Egon Behle, Konrad Peter et Hans-Peter Schwald. Le comité de stratégie a trois séances prévues selon le processus de planification de la stratégie et du budget.

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

#### Instruments d'information et de contrôle

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

#### Direction du groupe

##### Organisation de la conduite

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

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

#### Direction du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2014

Nom	Année de naiss.	Fonction	Entrée
Urs Breitmeier	1963	CEO <sup>1</sup>	2006
Peter Guggenbach	1962	Membre, RUAG Space	2009
Phillipp M. Berner	1966	Membre, RUAG Aviation	2010
Cyril Kubelka	1963	Membre, RUAG Ammotec	2004
Markus Zoller	1968	Membre, RUAG Defence	2013
Urs Kiener	1965	Membre, CFO, RUAG Aerostructures <sup>2</sup>	2002
Christian Ferber	1965	Membre, Corporate Human Resources	2012
Thomas Kopp	1955	Membre, Corporate Legal & Secretary General	2011

#### Membres de la direction élargie du groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2014

Andreas Fitze	1968	Membre de la direction élargie du groupe, Corporate IT <sup>3</sup>	2013
Jiri Paukert a. i.	1964	Membre de la direction élargie du groupe, Corporate Communications	2013

<sup>1</sup> Le 1<sup>er</sup> novembre 2011, Konrad Peter a repris la conduite opérationnelle du groupe en tant qu'Executive Chairman et l'a assurée jusqu'au 31 mars 2013. Le 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, alors responsable de la division Defence, est devenu CEO de RUAG Holding SA.

<sup>2</sup> Urs Kiener, CFO de RUAG, a dirigé la division Aerostructures par intérim.

<sup>3</sup> Jusqu'au 31 mars 2013, Marc Grimmer a assuré à titre intérimaire la direction de Corporate IT, fonction reprise par Andreas Fitze au 1<sup>er</sup> avril 2013.

La direction du groupe se compose du CEO, des responsables des divisions opérationnelles, du CFO, du chef du personnel du groupe et du responsable de Corporate Legal & Secretary General. La direction élargie du groupe comprend en plus le responsable de la communication du groupe et le responsable de la technologie de l'information du groupe (CIO).

Le président du conseil d'administration a assuré la conduite opérationnelle de l'entreprise jusqu'à fin mars 2013 et, au 1<sup>er</sup> avril 2013, Urs Breitmeier, auparavant responsable de la division Défense, est devenu CEO du groupe.

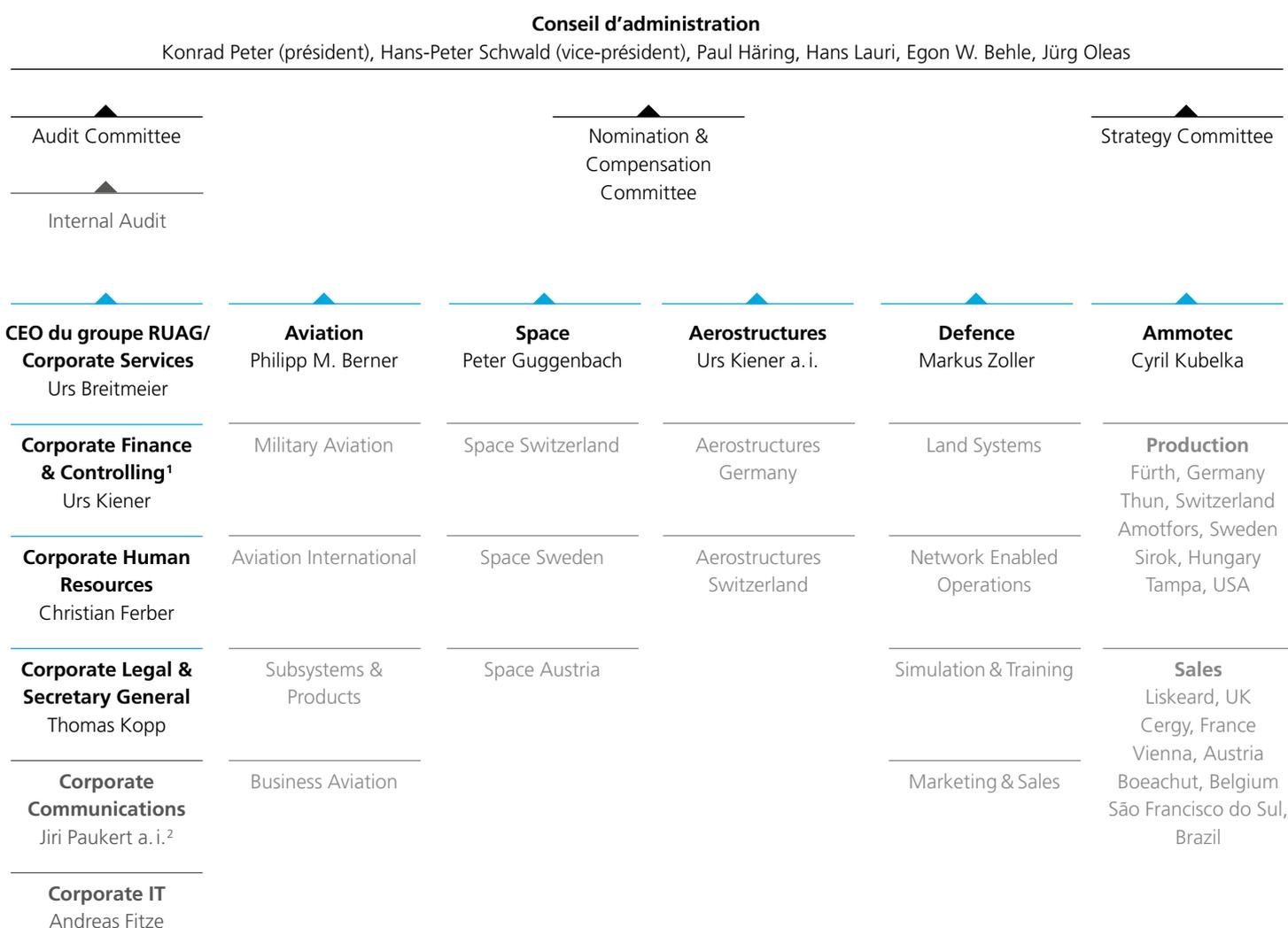
En 2013, la responsabilité de la direction de la communication pour le groupe a incombé à titre intérimaire à Jiri Paukert.

Au 17 février 2014, cette fonction a été reprise par Rita Baldegger. Marc Grimmer a exercé le rôle de responsable de la technologie de l'information du groupe (CIO) jusqu'à fin mars 2013 avant d'être remplacé par Andreas Fitze le 1<sup>er</sup> avril 2013.

#### CEO

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

### Structure de conduite de RUAG au 1<sup>er</sup> janvier 2014



■ Group Executive Board

<sup>1</sup> y c. Real Estate/Environment, Group Risk Management, Corporate Procurement.

<sup>2</sup> Rita Baldegger au 17 février 2014

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

Le CEO rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'évolution de l'activité, des événements attendus concernant les affaires et des risques, ainsi que des modifications concernant le niveau hiérarchique suivant. Les membres du conseil d'administration peuvent demander et vérifier d'autres informations relatives à la conduite de l'activité, dans le cadre de la loi, des statuts et du règlement d'organisation.

Le CEO examine régulièrement la nécessité de modifier les statuts, les règlements édictés par le conseil d'administration ou d'autres dispositions, et propose les ajustements correspondants.

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

#### Membres de la direction du groupe

Le nom, l'âge, la fonction et la date d'arrivée des membres de la direction du groupe sont indiqués page 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 NCC.

#### Conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration perçoivent pour leur travail une rémunération dont le montant est fixé chaque année par l'assemblée générale dans le cadre des prescriptions applicables de la Confédération. La rémunération des administrateurs est déterminée en fonction de leurs responsabilités respectives, de la complexité de leur mission, des exigences techniques et personnelles qui leur sont imposées ainsi que de l'investissement en temps moyen attendu de leur part. L'indemnisation des administrateurs comprend:

- un salaire de base fixe,
- 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 comprend un plan Short Term Incentive (STI) sur un an et, désormais, un plan Long Term Incentive (LTI) qui s'étend sur trois ans (2013 à 2015). Les objectifs sont fixés en fonction du degré de réalisation des objectifs individuels et de la réussite économique de l'entreprise. En début d'année, dans le cadre de la convention d'objectifs, le conseil d'administration et le CEO fixent des objectifs mesurables pour les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est évaluée après la clôture de l'exercice.

**Plan Short Term Incentive (STI)** La réussite économique du groupe dans son ensemble et de ses différentes divisions est évaluée en fonction de cinq critères financiers:

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

Les objectifs sont fixés pour une année et pondérés en fonction des priorités stratégiques. Pour chacun des cinq critères ci-dessus sont fixés un seuil minimum et un plafond maximum; si le seuil correspondant à un critère donné n'est pas atteint, alors la part correspondante liée à la performance est supprimée. En revanche, le dépassement d'un plafond n'entraîne aucune augmentation supplémentaire de la composante dépendant de la performance.

L'atteinte des objectifs est pondérée comme suit pour 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 du CEO et des responsables des Service Units, ce sont les objectifs économiques du groupe qui servent de référence.

**Plan Long Term Incentive (LTI)** Introduite en 2013, cette nouvelle composante de la rémunération vise à aligner les performances des hauts dirigeants sur la réussite à long terme de RUAG (cf. à cet effet également l'ordonnance sur les salaires des cadres du Conseil fédéral). Le plan LTI s'adresse exclusivement aux membres de la direction du groupe. Pour ce plan, le bénéfice net cumulé du groupe sur les trois années à venir (2013 à 2015) sert d'objectif, défini avec un seuil, une valeur cible et un plafond. Un premier versement sera effectué début 2016. Un versement n'est possible que s'il existe une relation de travail entre le participant et RUAG à la fin de la période du plan. Avec l'introduction du plan LTI, le plan STI (Short Term Incentive) est réduit et ce, pour la première fois, à compter de l'exercice 2015. Au total, la rémunération globale des participants au plan LTI est susceptible d'augmenter dans une proportion allant jusqu'à 10 % si les objectifs sont entièrement atteints.

Chaque année, lors de l'adoption de la planification d'entreprise, le conseil d'administration détermine la valeur cible de la mesure de performance pour une période de trois ans. Par ailleurs, il fixe le seuil et le plafond et décide, pour chaque participant, du montant du versement si la valeur cible est atteinte. Si le seuil n'est pas atteint, aucun versement n'est effectué. Si le plafond est dépassé, le participant reçoit au maximum 150 % du montant du versement. Le versement aura lieu début 2016, après l'audit des comptes annuels de l'exercice précédent. Pour le plan LTI, la limite annuelle en tant que dépense est fixée à un tiers de la valeur cible, pour la première fois dans les comptes annuels 2013. En fonction de l'évolution de la valeur cible, cette limitation sera adaptée en 2014/2015.

Le montant de la composante dépendant de la performance varie globalement selon le degré de la réalisation des objectifs des plans STI et LTI, le premier versement au titre du plan LTI étant prévu début 2016. En 2013, la composante dépendant de la performance de

la rémunération des membres de la direction du groupe était comprise entre 34 % (exercice précédent: 42 %) et 69 % (60 %) du salaire de base annuel.

Les autres prestations englobent les cotisations de l'employeur pour la prévoyance professionnelle obligatoire et subobligatoire. 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 2013 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 2013 aucun honoraire ou autre rémunération notable au titre de prestations de services supplémentaires à RUAG Holding SA ou à l'une des sociétés du groupe. Outre son activité habituelle de CFO, Urs Kiener a été indemnisé pour la direction par intérim de la division Aerostructures, dans le cadre de la rémunération la plus élevée des deux (c.-à-d. Aerostructures).

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 2013, RUAG Holding SA ne disposait d'aucun capital conditionnel ou autorisé et n'avait émis aucun bon de participation ou de jouissance. Les actions nominatives de RUAG Holding SA ne sont pas cotées.

#### Modifications du capital

Aucune modification du capital n'a été décidée au cours des trois derniers exercices.

#### Actions, registre des actions

Chaque action nominative donne droit à une voix aux assemblées générales de RUAG Holding SA. Le droit de vote ne peut être exercé que si l'actionnaire est inscrit en tant qu'actionnaire avec droit

de vote dans le registre des actions de RUAG Holding SA. Les actions nominatives donnent droit aux dividendes sans restriction.

Au lieu d'actions, la société peut émettre des certificats, tout comme elle peut renoncer à émettre les unes ou les autres. En cas de renonciation, l'actionnaire a le droit d'exiger à tout moment l'établissement d'une attestation relative aux actions qu'il détient.

Le conseil d'administration tient un registre des actions.

## Actionnariat

### Actionnaire

La Confédération helvétique et détient 100 % des actions et, partant, tous les droits de vote de RUAG Holding SA. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) veille à préserver les intérêts d'actionnaire de la Confédération.

### Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire actuelle 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.

### 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.

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.

**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 2013, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 104 % (exercice précédent 104 %), ce qui a permis de maintenir à un niveau constant la situation financière malgré les fluctuations sur les marchés financiers.

**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 2013, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe CHF 1.0 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 0.7 mio. (CHF 0.6 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	2013	2012
Honoraires d'audit	999	1 113
Conseil fiscal	217	72
Conseil DD	61	194
Conseil divers	396	346
Résultat global	1 673	1 725

**Agenda**

Clôture des comptes annuels	31.12.2013
Conférence de presse pour la présentation du bilan	20.03.2014
Assemblée générale	15.05.2014

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2013 sont envoyés à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.