

RUAG

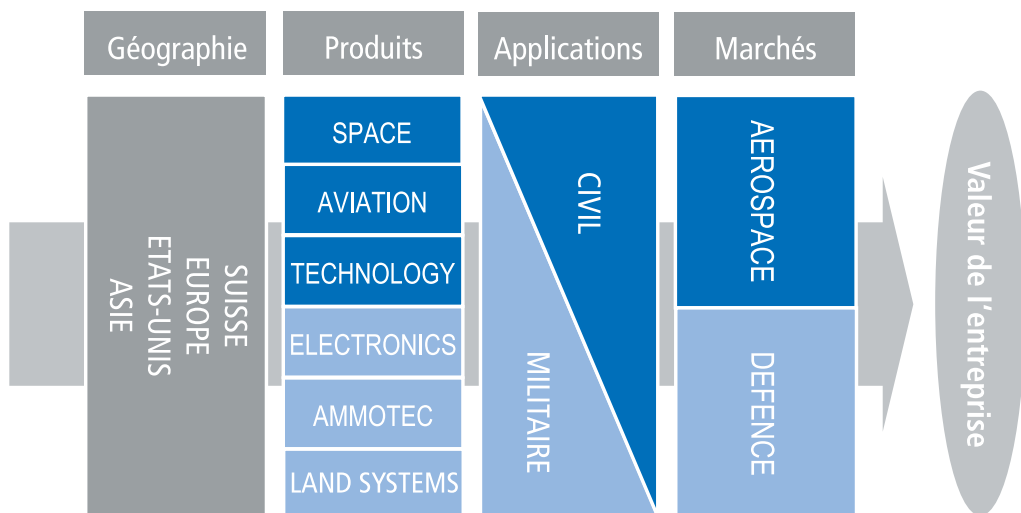


Rapport annuel 2009

Concentration sur l'avenir grâce à des innovations.

Le groupe RUAG se concentre sur deux segments de marché : Aerospace (aéronautique et navigation spatiale) et Défense (technique de sécurité et de défense). Il dispose de sites de production sur son marché d'origine, la Suisse, mais aussi en Allemagne, en Autriche, en Suède, en Hongrie et aux États-Unis.

Focalisation stratégique



Aerospace

Le segment de marché Aerospace regroupe les divisions Space, Aviation et Technology. RUAG Space est le premier fournisseur européen indépendant dans le secteur spatial. RUAG Aviation dédie ses activités à l'aéronautique militaire et civile, tandis que RUAG Technology offre des composants et des services au secteur aéronautique et à l'industrie des machines, des semi-conducteurs et de l'automobile.

Defence

Le segment de marché Defence comprend les divisions Electronics, Ammotec et Land Systems. Partenaire informatique de l'armée suisse, RUAG Electronics propose également des systèmes d'entraînement et de conduite. RUAG Ammotec figure parmi les plus grands fabricants de munitions de petits calibres et de produits pyrotechniques. RUAG Land Systems est spécialisée dans les systèmes d'armes lourds, les technologies de protection novatrices et les infrastructures de conduite.



Croissance du chiffre d'affaires et recul du résultat

En 2009, RUAG a renforcé sa focalisation sur son cœur des affaires dans les segments de marché Aerospace et Defence. Le chiffre d'affaires net a augmenté de 10,3% à CHF 1696 mio. En raison de charges uniques de CHF 160 mio. dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions pour amortissements sur immobilisations corporelles et stocks ainsi que pour provisions, le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a chuté à CHF -113,3 mio. (CHF 57,1 mio.). Cette baisse laisse entrevoir les conséquences de la crise économique dans le secteur de la maintenance d'avions civils ainsi que dans les fournitures pour l'industrie de l'automobile et des semi-conducteurs. Sans les charges uniques, l'EBIT est de CHF 45 mio. (21% de moins que l'année précédente). Grâce à une gestion stricte, le cash-flow opérationnel atteint CHF 131 mio. (CHF 81 mio.).

Des évolutions différentes sur les marchés

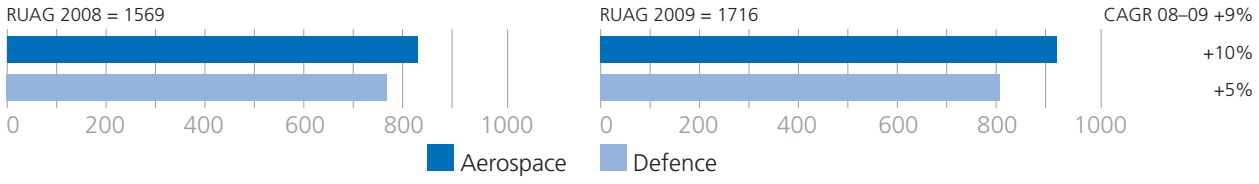
49% du chiffre d'affaires total facturé ont été réalisés dans le segment de marché Aerospace (CHF 902,8 mio, +9.7%) et 43% dans le segment Defence (CHF 796,8 mio, +4,6%). La majeure partie de la croissance provient de l'acquisition d'Oerlikon Space AG finalisée fin juin 2009. La répartition du chiffre d'affaires reste équilibrée entre le secteur civil, avec 47% (46%), et la technique de défense qui représente 53% (54%). Avec 36% (36%) du chiffre d'affaires, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) reste le principal client. Le segment de marché Aerospace a enregistré un EBIT de CHF -189 mio (CHF +21 mio) qui comprend une charge unique de CHF 160 mio de la division Technology. L'EBIT dans le segment de marché Defence a progressé à CHF 65 mio (CHF 39 mio).

Aperçu des chiffres caractéristiques

en millions de CHF	2009	2008	Variation en %
Entrées de commandes	1872.1	1581.6	18.4%
Chiffre d'affaires net	1695.5	1536.8	10.3%
Chiffre d'affaires facturé	1716.2	1569	9.4%
Cash-flow	130.7	81	61.3%
Volume de commandes	1783.1	1507.7	18.3%
EBIT	(113.3)	57.1	(298.3%)
Bénéfice net	(106.8)	50.7	(310.5%)
Charges de recherche et de développement	148.9	123.4	20.7%
Effectif du personnel au 31.12.	7534	6687	13.0%

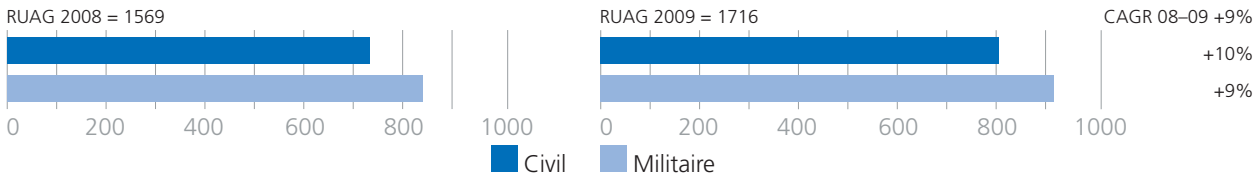
Chiffre d'affaires facturé

en millions de CHF



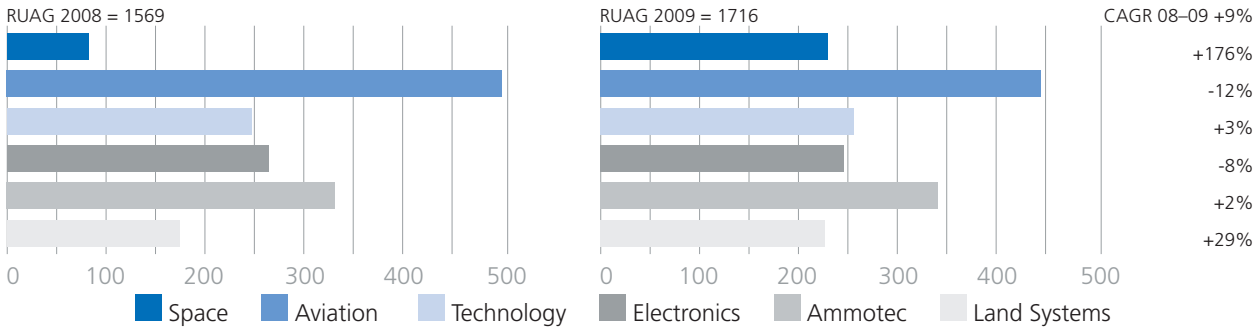
Chiffre d'affaires par domaine d'utilisation

en millions de CHF



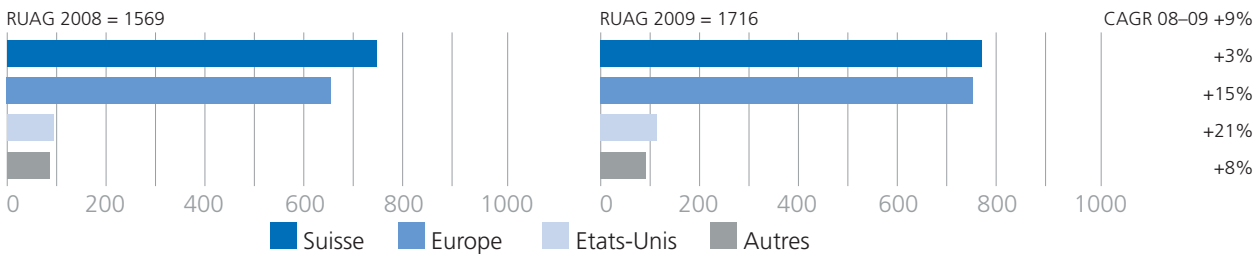
Chiffre d'affaires par division

en millions de CHF



Répartition géographique du chiffre d'affaires

en millions de CHF



CAGR = cumulated average growth rate

Sommaire

6 **Préambule**

Marche des affaires

12	Space
16	Aviation
20	Technology
24	Electronics
28	Ammotec
32	Land Systems
36	Human Resources

Rapport financier

41	Table des matières
42	Aperçu des chiffres caractéristiques
50	Principes essentiels de présentation des comptes
60	Gestion et appréciation des risques
96	Comptes annuels de RUAG Holding SA
98	Annexe aux comptes de l'exercice
100	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de RUAG Holding SA

Corporate Governance

102	Conseil d'administration et direction du groupe
108	Indemnisations
109	Structure du capital et actionnariat
110	Filiales et participations
112	Prévoyance professionnelle
112	Organe de révision et politique d'information

113 **Agenda**

Exercice 2009 de RUAG

La concentration sur les activités principales des six divisions dans les deux segments de marché, Aerospace et Defence, une transparence financière appropriée et une réduction ciblée des risques constituent les bases d'une croissance internationale rentable.

Réorientation

Le changement de direction au plus haut niveau de la société, la consolidation du secteur spatial avec l'acquisition d'Oerlikon Space AG, les conséquences de la crise économique mondiale sur le segment Aerospace, de bons résultats dans le segment Defence, les dix ans de la société ainsi que le référendum suisse sur l'interdiction d'exporter du matériel de guerre ont donné une nouvelle orientation à l'année 2009.

RUAG exerce désormais son activité dans le segment Aerospace (aérospatiale) avec les divisions Space, Aviation et Technology ainsi que dans le segment Defence (technique de sécurité et de défense) avec les divisions Electronics, Ammotec et Land Systems. Le résultat opérationnel (EBIT) figure dans le rapport d'activité de 2009 pour la première fois pour ces deux segments. Pour 2010, une présentation tout aussi transparente est prévue. RUAG se concentre davantage sur les activités dans les domaines de l'aérospatiale et de la technique de sécurité et de défense et réduit parallèlement au maximum tout risque dans la construction de structures d'avions.

En 2009, RUAG a pu augmenter le chiffre d'affaires net de 10,3% l'élevant ainsi à CHF 1696 mio grâce au renforcement dans le secteur spatial et à la consolidation dans la technique de sécurité et de défense. En raison de provisions importantes destinées à des restructurations, amortissements et régularisations de CHF -160 mio au total, le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a chuté à CHF -113,3 mio. Les conséquences de la crise économique se font aussi sentir dans le domaine de l'entretien des avions civils avec les avions d'affaires et dans le marché de la sous-traitance de l'industrie automobile et des semi-conducteurs. Si l'on exclut les charges uniques de restructurations, de provisions, de régularisations et d'acquisitions, l'EBIT était de CHF 45 mio, (-21% par rapport à l'année précédente à la même période). Le cash-flow opérationnel avec CHF 131 mio dépassait nettement le niveau de l'année précédente (CHF 81 mio).

Activités nécessaires

Dans le segment de marché Aerospace, l'EBIT a été grevé avec des charges uniques de CHF 160 mio de la division Technology et il était de CHF -189 mio avec l'EBIT négatif du secteur de l'entretien des avions civils avec les avions d'affaires. Dans le segment de marché Defence, le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'est amélioré avec CHF 65 mio contre CHF 39 mio l'année précédente.

49% du chiffre d'affaires total sont générés par le segment de marché Aerospace (CHF 902,8 mio, soit une hausse de 9,7% par rapport à l'année précédente) et 43% par le segment de marché Defence (CHF 796,8 mio, soit une hausse de 4,6% par rapport à l'année précédente). La plus grande partie de la croissance est due à l'acquisition d'Oerlikon Space AG la fin du mois de juin 2009. Sans l'apport positif de ces acquisitions, la croissance organique aurait été de 4,3%.

La répartition du chiffre d'affaires reste équilibrée entre le secteur civil, avec 47% (46% l'année précédente), et la technique de défense qui représente 53% (54% l'année précédente). Le DDPS reste le principal client avec 36% du chiffre d'affaires (36% l'année précédente). 45% du chiffre d'affaires ont été réalisés en Suisse (47%), 43% en Europe (41%) et 7% aux États-Unis (6%).



Konrad Peter, président du conseil d'administration
(à gauche) et Lukas Braunschweiler, CEO

Renforcement du secteur spatial...

Le segment de marché Aerospace avec les divisions Space, Aviation et Technology révèle de manière significative la façon dont RUAG a été touchée différemment par la crise économique.

Dans la division Space (chiffre d'affaires de 2009: CHF 226 mio, soit 12% du chiffre d'affaires du groupe), le rachat d'Oerlikon Space AG le 1^{er} juillet 2009 a constitué l'événement le plus important de l'année. Grâce à cette acquisition, non seulement 380 personnes hautement qualifiées rejoignent les rangs de RUAG, avec plus de 40 ans d'expérience dans la technologie spatiale, mais également des technologies de pointe reconnues dans le monde entier, dans les domaines notamment des coiffes couvrant les charges utiles, des structures ultralégères pour satellites, des mécanismes de précision et de la communication spatiale optique. Toutes ces activités complètent à merveille l'actuel portefeuille de RUAG.

La division RUAG Space, créée en 2009, apporte une contribution importante dans pratiquement toutes les missions spatiales européennes en tant que fournisseur indépendant le plus important d'Europe dans le domaine spatial avec des produits, des composants et des prestations d'ingénierie de trois pays: la Suisse, la Suède et l'Autriche. La collaboration avec des universités et des institutions ainsi que la force d'innovation ont joué un rôle particulier.

Les contrats signés au cours de l'été 2009 avec l'opérateur de lancement européen, Ariespace, concernant la fourniture de coiffes couvrant des charges utiles pour le deuxième lot de production des lanceurs Ariane 5 ont jeté des bases solides pour le chiffre d'affaires des années à venir. La commande, qui s'étend sur une durée de six ans, comprend 35 coiffes et s'élève à quelque CHF 250 mio.

...et de l'aviation

La division RUAG Aviation (CHF 438 mio; 24%) se concentre sur les activités principales dans le secteur de l'entretien des avions civils et militaires et soutient le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes de manière conséquente.

En 2009, les opérations dans le secteur de l'entretien des avions civils et militaires se sont développées différemment. Dans le secteur militaire (Military Aviation), RUAG a pu obtenir une croissance solide comme partenaire des Forces aériennes suisses grâce à l'acquisition de nouveaux clients à l'étranger. En ce sens, il convient de souligner la conclusion du montage final de 16 hélicoptères légers pour les transports et la formation EC 635 des Forces aériennes suisses, réalisé en sous-traitance par Eurocopter Deutschland. En outre, le programme de maintien de valeur prévu jusqu'en 2014 pour les 15 hélicoptères Super Puma (TH-89) a été lancé. Outre des travaux d'entretien de réacteurs F-5 pour différentes Forces aériennes, les Forces aériennes néerlandaises ont passé une commande en 2009 pour l'entretien de leurs 13 avions Pilatus PC-7.

La pression sur les coûts et la réduction des marges ont rendu nécessaires le réexamen de la stratégie et l'optimisation du modèle d'affaires à la fin de l'année pour l'entretien des avions civils (Business Aviation). La division RUAG Aviation a réagi en créant des centres de compétences pour les différentes catégories d'aéronefs définies sur les sites d'Agno, Berne-Belp, Genève et Oberpfaffenhofen (Allemagne). Une structure des coûts peu favorable entraînera la fermeture du site de Zurich-Kloten début 2010.

Le développement ciblé de nouveaux produits constitue l'objectif déclaré de RUAG Aviation. Le premier vol du Dornier 228 NG (New Generation) en novembre 2009 a donc constitué un événement essentiel. Les premières livraisons aux clients sont prévues pour 2010.

Minimiser le risque dans la construction des structures

Les conséquences de la crise ont frappé de plein fouet la division RUAG Technology (CHF 252 mio; 14%), en particulier, la construction de structures d'avions et le marché de la sous-traitance de l'industrie automobile et des semi-conducteurs, et cela s'étalant sur toute l'année, le tout accompagné d'un chômage partiel. La chute importante des commandes dans la fabrication de structures de moteurs d'avions, imputable au transfert de la production par les clients dans leurs propres usines ou dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère, a contraint RUAG en 2009 à concentrer sur le site de Planles-Ouates à Genève les principales compétences dans la fabrication des composants complexes en titane et en nickel et à supprimer environ 50 postes. Le plan social de RUAG a été mis en œuvre.

Retards dans les programmes des projets importants d'aviation civile, baisse significative de la demande, retours et coûts de lancement inattendus avec de nouveaux projets: ces facteurs ont eu pour incidence une dégradation du résultat par rapport à l'année précédente dans le domaine de la construction de structures d'avion. Ils ont rendu nécessaire un remaniement de la planification et entraîné une évaluation globale des risques. C'est pourquoi en 2009, dans le domaine de la construction de structures d'avions, des charges uniques d'un montant de CHF 160 mio pour amortissements sur immobilisations corporelles et stocks et pour provisions ont été enregistrées. Le conseil d'administration a décidé de concentrer l'activité sur des produits spécifiques de haute qualité et sur des applications de niche et de réduire au minimum les risques pour RUAG en tant que fournisseur dans l'ensemble des chaînes de valeur ajoutée.

En 2010, le chemin tracé de la minimisation des risques ciblée dans le domaine de la construction de structures d'avions sera poursuivi résolument.

Stabilité...

Le chiffre d'affaires (CA) dans le segment Défense a atteint CHF 796,8 mio (+4,6%). Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'élève à CHF 65 mio (CHF 39 mio l'année précédente). Les divisions RUAG Electronics (CA 2009: CHF 242 mio, soit 13% du CA du groupe), RUAG Ammotec (CHF 336 mio; 18%) et RUAG Land Systems (CHF 223 mio; 12%) ont dépassé les résultats de l'année précédente.

L'orientation des activités dans la technique de sécurité et de défense s'appuie sur l'activité principale comme centre de compétences pour l'armée suisse et vise de manière ciblée la croissance en Suisse et à l'étranger. Le partenariat étroit avec l'armée suisse constitue à cet égard un facteur de réussite important.

RUAG Electronics a convaincu de nombreux clients sur des marchés existants et sur de nouveaux marchés avec ses prestations novatrices. L'adaptation au marché initiée à la fin 2008 dans le domaine de la simulation virtuelle a débouché en 2009 sur un repositionnement très prometteur. Les premiers simulateurs pour l'entraînement d'unités de véhicules blindés de combat d'infanterie (VBCI) ont été remis à l'armée française. Les installations de simulation live à Bure et à St. Luzisteig ont été livrées à l'armée suisse et seront complétées par des installations destinées à l'entraînement en zone urbaine dans le cadre d'une nouvelle commande.

Dans la BU Homeland Security, RUAG Electronics a vendu le système PantherCommand® au premier client européen. La réception du PantherCommand® à Fribourg (Allemagne) a eu lieu durant l'été 2009. La mise en place du centre de compétences dans le domaine des radars à Dübendorf s'est achevée en 2009. Outre la maintenance de toutes les installations radars fixes et mobiles de surveillance de l'espace aérien de l'armée suisse, RUAG est également responsable de l'entretien de MétéoSuisse.

...et internationalité

En 2009, la division RUAG Ammotec a poursuivi son objectif de croissance internationale avec succès. L'acquisition de la société hongroise MFS 2000 a permis de compléter le portefeuille de RUAG dans le domaine des munitions de petits calibres. L'entrée dans le marché américain a été propulsée grâce au rachat d'éléments patrimoniaux et du personnel de la société Precision Ammunition LLC. RUAG entre ainsi en possession non seulement de technologies prometteuses, mais également d'un circuit de distribution opérationnel dans le marché des munitions le plus important du monde. En revanche, le marché des munitions pour la chasse et le tir sportif ainsi que celui des cartouches de propulsion pour le secteur de la construction ont été touchés par la crise mondiale en 2009.

En 2009, RUAG Land Systems a pu consolider le marché étranger en s'appuyant sur les programmes suisses d'entretien du char d'assaut Leopard 2, sur la production de chars de génie et sur la fabrication de conteneurs blindés. Les premiers Leopard 2 modernisés ont été remis à l'armée suisse. Cette commande s'étend jusqu'en 2012. En ce qui concerne les opérations d'exportation, une déclaration d'intention a été signée avec le fabricant des chars Leopard, Krauss-Maffei Wegmann, visant la commercialisation commune et internationale du programme de maintien de la valeur des Leopard. Ce concept suscite un grand intérêt du marché. Le domaine de la protection a été renforcé à l'échelle internationale avec l'acquisition de la société allemande GEKE Schutztechnik GmbH. Outre l'armée suisse, l'armée fédérale allemande compte également parmi les clients de RUAG.

Concentration et innovation

C'est en s'appuyant sur les bases des deux marchés de segment et des six divisions que la direction de la société met au point sa stratégie pour les années à venir. La croissance organique et rentable trouve sa place au centre des activités principales de toutes les divisions. À cette fin, RUAG se concentre en permanence sur les activités en tenant compte des besoins des clients. Une attention particulière est accordée à la transparence financière ainsi qu'à la gestion et à la réduction des risques à tous les niveaux.

La force d'innovation est un facteur décisif pour la réussite durable de toutes les divisions. Elle est renforcée par des investissements appropriés, associés à une gestion systématique de tous les efforts de développement et de recherche ainsi qu'à la collaboration avec des institutions et des universités. En 2009, RUAG a plus investi dans la recherche et le développement que l'année précédente avec CHF 149 mio (21%).

Le personnel compétent et motivé constitue un pilier central pour la stratégie de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle RUAG soutient tout autant les professionnels de terrain que les diplômés d'université et d'école spécialisée ou les apprentis. Les quatre compétences principales que sont la gestion de clients importants, le conseil en technologies, la gestion de grands projets et l'optimisation de processus sont consolidées de manière ciblée. La politique du personnel de RUAG suit les principes de transparence et de fiabilité, tout comme l'ensemble de la politique de la société à l'égard des clients, des fournisseurs ainsi que des représentants des travailleurs et des partenaires sociaux. En 2009, le nombre de personnel a augmenté de 13% pour atteindre le nombre de 7534 employés. Environ la moitié de cette augmentation est liée aux acquisitions réalisées. Environ 10% de l'effectif du personnel en Suisse sont des apprentis.

Perspectives

La consolidation du marché à l'étranger sera décisive pour la réussite de RUAG à l'avenir. Elle est d'autant plus nécessaire que le volume de commandes de l'armée suisse va continuer de baisser dans les prochaines années, selon toutes prévisions. La base juridique pour les activités réalisées à l'étranger a été clairement confirmée en automne 2009 par le peuple suisse qui a refusé catégoriquement toute interdiction d'exporter du matériel de guerre.

RUAG est le partenaire technologique de l'armée suisse; comme tel, le groupe dispose d'un réseau international avec des partenaires industriels importants et les autorités compétentes. Sans cette base industrielle dans la technique de la défense, l'armée suisse perdrait un savoir-faire précieux. Les activités de RUAG à l'étranger apportent ainsi une contribution importante à la sécurité et à l'indépendance de la Suisse.


En 2010, RUAG se concentrera encore sur son activité essentielle dans l'aérospatiale et dans la technique de la sécurité et de la défense, tout en veillant à optimiser simultanément la rentabilité, l'immobilisation des capitaux et du cash et à réduire les risques. Les mesures déjà introduites en 2008 en vue de limiter les risques et aux fins de concentration dans la construction de structures d'avions seront maintenues en 2010.

Les activités dans le secteur militaire et dans celui des autorités, secteurs moins touchés par la conjoncture, ainsi que dans le secteur spatial institutionnel auront également un effet stabilisateur en 2010. L'objectif de la consolidation de la division Space est de créer une augmentation durable du chiffre d'affaires.

Le 1er juin 2009, Lukas Braunschweiler a succédé à Toni J. Wicki au poste de CEO, celui-ci ayant atteint l'âge ordinaire de la retraite. Lukas Braunschweiler apporte à RUAG une expérience de management internationale acquise dans divers secteurs technologiques. Toni J. Wicki a accompagné le groupe RUAG depuis sa création en 1999 et a aidé à transformer les entreprises d'armement de l'époque en un groupe technologique jouissant aujourd'hui d'une renommée mondiale dans les segments Aerospace et Défense. Il continuera à faire bénéficier RUAG de son expertise au sein du conseil d'administration jusqu'à l'assemblée générale 2010. Le conseil d'administration et la direction du groupe remercient M. Wicki de son dynamisme et de son engagement tout au long de ces dix premières années de vie de RUAG.

Le conseil d'administration et la direction du groupe reconnaissent que RUAG se trouve face à une entreprise ardue. Dans ce contexte, nous souhaitons remercier tout particulièrement nos clients de la confiance qu'ils nous accordent et des commandes qu'ils nous confient, le propriétaire pour la bonne collaboration et nos employés de leur engagement important.

Nous nous réjouissons de pouvoir continuer à développer RUAG ensemble.



Konrad Peter
Président du conseil d'administration RUAG Holding SA



Lukas Braunschweiler
CEO RUAG Holding SA

Space. La combinaison et le développement ciblé des compétences technologiques complémentaires en Suisse, en Suède et en Autriche constituent la base d'une croissance mondiale.



Le cœur des affaires de RUAG Space

Principal fournisseur européen indépendant dans le secteur spatial, RUAG Space est spécialisée dans la fourniture de produits, de sous-systèmes, de composants et de prestations d'ingénierie pour des missions spatiales institutionnelles et commerciales. Ses trois sociétés nationales en Suisse, en Suède et en Autriche concentrent leurs activités sur les cinq secteurs suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures des satellites, mécanismes et équipement mécanique; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

RUAG Space est par ailleurs le numéro un du marché des coiffes de charge utile en matériaux composites, des isolations thermiques, des systèmes de séparation et des adaptateurs de charge utile. Des ordinateurs de RUAG commandent et supervisent en outre la plupart des missions spatiales européennes. Des mécanismes de précision, des systèmes thermiques, des bagues collectrices et des structures de satellites de RUAG contribuent également de manière décisive à la réussite de nombreux projets internationaux.

Les compétences clés de RUAG Space englobent tous les aspects des projets spatiaux, des analyses de missions à l'assistance durant les phases de lancement et les tests de systèmes, en passant par l'ingénierie des systèmes, les prestations d'ingénieur, la fabrication de précision, l'assemblage et l'intégration de composants. Forte de son vaste savoir-faire technologique complémentaire réparti sur ses différents sites, RUAG Space est en mesure de fournir, d'un seul tenant, des solutions de sous-systèmes et des prestations complètes.

Marche des affaires

En dépit de la conjoncture économique mondiale, RUAG Space a été un pilier de croissance stable du groupe RUAG en 2009. Suite à la reprise d'Oerlikon Space AG le 1^{er} juillet, la division a réalisé un chiffre d'affaires annuel de CHF 226 mio.

L'événement le plus marquant de l'exercice écoulé a été la reprise du secteur spatial du groupe technologique OC Oerlikon. Grâce à lui, RUAG a non seulement gagné 380 collaboratrices et collaborateurs hautement qualifiés et plus de 40 ans d'expérience dans le secteur des technologies spatiales, mais a aussi acquis des technologies de pointe de renommée mondiale, notamment en matière de coiffes de charge utile, de structures de satellites ultralégères, de mécanismes de précision et de systèmes de communication optique dans l'espace. Ces nouvelles technologies sont venues compléter de manière optimale la gamme de produits.

Après avoir déjà fortement développé ses activités dans le domaine spatial en 2008 avec l'acquisition de la société suédoise Saab Space AB et de sa filiale autrichienne Austrian Aerospace GmbH, RUAG Space dispose aujourd'hui d'une solide assise technologique.

RUAG Space en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 226 mio

Employés: 1102

Base: Suisse, Suède, Autriche



« NOTRE GAMME DE PRODUITS DANS LES TROIS PAYS POSE LES JALONS SUR LE MARCHÉ SPATIAL INTERNATIONAL . »

PETER GUGGENBACH, CEO RUAG SPACE

RUAG Space s'est d'ores et déjà constitué une base solide de chiffre d'affaires pour les prochaines années avec la signature, au cours de l'été 2009, de contrats avec l'opérateur européen de systèmes de lancement Ariane-space portant sur la livraison de coiffes de charge utile pour le deuxième lot de production des lanceurs Ariane 5. La commande, qui s'étend sur une durée de six ans, comprend 35 coiffes et s'élève à quelque CHF 250 mio.

Par ailleurs, le premier vol, en novembre 2009, d'un lanceur américain Atlas V-400 équipé d'un adaptateur fourni par RUAG pour la liaison de l'étage principal et de l'étage supérieur du lanceur a constitué une nouvelle étape importante pour l'entreprise. La structure en matériaux composites illustre à merveille la capacité de RUAG à tirer profit du savoir-faire acquis lors de programmes institutionnels pour l'utiliser sur le plus grand marché aérospatial commercial au monde. À l'avenir, trois adaptateurs de ce type devraient être livrés chaque année aux États-Unis pour l'Atlas V-400. RUAG Space fabrique depuis longtemps déjà des coiffes de charge utile et des systèmes de séparation pour des lanceurs américains, par ex. pour l'Atlas V.

Les trois sociétés nationales ont participé au plus grand projet institutionnel européen de ces dernières années, le lancement des deux satellites Herschel et Planck. Le satellite d'observation de la Terre SMOS (Soil Moisture and Ocean Salinity) de l'Agence Spatiale Européenne ESA, qui a été lancé au début novembre 2009, renferme, lui aussi, d'importants composants technologiques d'Autriche, de Suède et de Suisse, tels qu'un système optique de transmission de données, l'ordinateur de commande central, la structure de la charge utile et l'isolation thermique. De puissants récepteurs GPS ont également été livrés pour les premiers satellites du programme européen GMES (Global Monitoring for Environment and Security).

Innovations et initiatives

Le premier système de transmission de données par fibres optiques conçu pour un satellite européen est un parfait exemple des nouveaux développements de RUAG dans le domaine de l'électronique numérique pour satellites et lanceurs. Il garantit un transfert de données rapide à l'intérieur du satellite de recherche SMOS. Dans le secteur des structures de satellites, des mécanismes et des équipements, un mécanisme permettant une orientation ultraprécise des générateurs solaires a en outre été développé pour le système de navigation par satellites Galileo.

Par ailleurs, un nombre croissant de fabricants recourent à des propulseurs électriques de nouvelle génération pour les satellites. RUAG Space fournit le mécanisme d'orientation de l'un de ces propulseurs, qui sera utilisé pour la mission BepiColombo; cette dernière devrait quitter la Terre en direction de Mercure en 2014. Pour cette mission, RUAG a également été chargé de la fabrication d'un altimètre au laser qui permettra de cartographier en 3D la surface de Mercure.

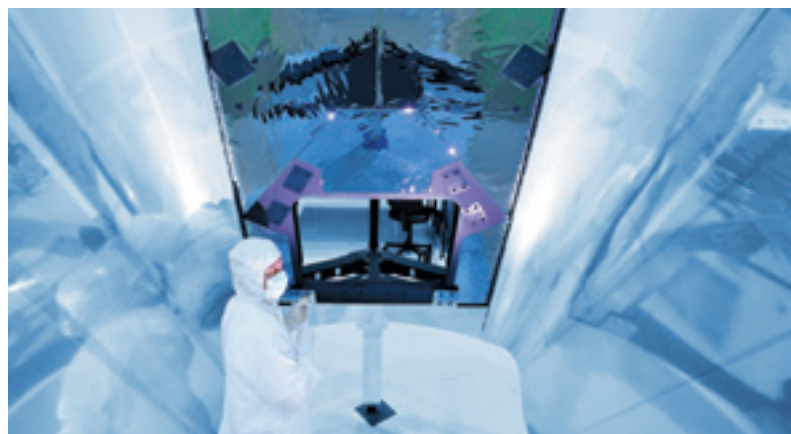
Mais les innovations de RUAG Space dans le secteur spatial trouvent aussi des applications sur Terre, comme l'atteste la fabrication des bagues collectrices de très grande qualité. Référence mondiale en la matière pour la navigation spatiale, le site de Nyon offre aussi ses produits de précision à un nombre croissant de clients commerciaux opérant dans d'autres secteurs.

Perspectives et stratégie

Suite au renforcement de l'activité spatiale avec le rachat d'Oerlikon Space AG, de Saab Space AB et d'Austrian Aerospace GmbH, la division Space est devenue un pilier important du groupe RUAG. Surtout en cette période d'incertitudes sur le plan économique mondial, l'activité spatiale, axée sur le long terme, représente un facteur de stabilité pour le groupe.

L'objectif de RUAG Space est une croissance constante et durable de son chiffre d'affaires, basée sur les compétences technologiques des trois sociétés nationales. Pour l'atteindre, la division se concentrera en 2010 sur l'optimisation des atouts nationaux afin de générer des synergies optimales entre les trois pays grâce à un développement ciblé dans les cinq secteurs d'activités.

En poursuivant cette stratégie, RUAG Space entend surtout exploiter l'énorme potentiel de croissance sur le marché spatial commercial, qui représente déjà aujourd'hui près de 50% du chiffre d'affaires de la division. Afin d'accroître encore cette part, RUAG Space se focalisera sur des marchés d'avenir prometteurs ainsi que sur des compétences technologiques pour lesquelles elle dispose déjà d'une grande expertise. Parmi ceux-ci figurent en particulier des structures et des systèmes pour le sommet des lanceurs et des technologies de communication spatiale. Sur le marché institutionnel, déterminant pour l'acquisition et le développement de compétences technologiques, RUAG Space escompte, pour l'année prochaine, une croissance stable de l'ordre de celle de ces dernières années.



Mission réussie grâce à la technologie RUAG

Les deux satellites Herschel et Planck lancés en mai 2009 ont pour mission de nous renseigner sur la création de l'univers. RUAG a fourni de nombreuses composantes pour ces prestigieuses missions européennes. La Suède a fourni les unités centrales des ordinateurs pour le positionnement, la gestion des satellites et le système de séparation ainsi que les ordinateurs de commande du lanceur Ariane. D'Autriche sont venus le mécanisme de verrouillage du système de refroidissement (Cryostat), les isolations thermiques du système de refroidissement et des satellites, des outils de test et de fabrication ainsi que des équipements de sol. La Suisse, quant à elle, a livré la coiffe de la charge utile du lanceur, la structure et le bouclier de protection contre la chaleur du télescope Planck, la structure mécanique de l'instrument de mesure central de Herschel et la structure porteuse pour le système de refroidissement. La participation de chaque site montre qu'il est déjà possible aujourd'hui de combiner les compétences des sociétés nationales dans le cadre d'un projet afin d'offrir au client une solution complète.

Aviation. Création d'une position de leader international de premier ordre dans des créneaux du marché en tant que spécialiste pour le suivi intégral d'avions civils et militaires durant tout le cycle de vie.



Le cœur des affaires de RUAG Aviation

RUAG Aviation est le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes dans le domaine aéronautique. L'armée suisse ainsi que des forces aériennes étrangères et des exploitants internationaux d'aéronefs figurent au nombre de ses clients. Ses trois unités d'affaires Military Aviation, Business Aviation et Products & Solutions sont actives sur plusieurs sites en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis.

La base des activités du secteur Military Aviation se compose du suivi intégral, en étroite collaboration avec les fabricants, de tous les avions de combat, hélicoptères, avions d'entraînement et drones de reconnaissance des Forces aériennes suisses et de clients étrangers. Outre la maintenance et l'assemblage final, la Business Unit propose des prestations d'ingénierie, notamment pour des programmes de valorisation et des sous-systèmes électroniques, ainsi que le développement de systèmes électroniques de défense.

Avec le domaine d'activités Business Aviation, RUAG offre, en tant que partenaire certifié de fabricants tels que Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer et Piaggio, des prestations de maintenance et des services relatifs aux systèmes pour des Business Jets et des Executive Jets.

La Business Unit Products & Solutions développe des sous-systèmes, par exemple un système d'atterrissage automatique de drones, fabrique des systèmes de câblage complexes et modernise des systèmes dans le domaine de l'avionique. Elle fabrique en outre le Do 228 NG, la version modernisée du célèbre Dornier 228. Dans les deux centres Aerodynamics et Technology, la Support Unit Innovation dispose de souffleries et d'équipements de test ultramodernes.

Marche des affaires

Fournisseur de produits et solutions militaires et civils, RUAG Aviation a connu un exercice agité. Si le secteur de l'aéronautique militaire a connu une évolution très positive et enregistré une croissance à deux chiffres à l'étranger, celui de l'aviation civile a, quant à lui, subi l'impact de la crise économique et financière.

Le cœur des activités de maintenance d'avions militaires concerne le suivi de tous les avions et hélicoptères des Forces aériennes suisses. En 2009 est venu s'ajouter l'assemblage final de 16 hélicoptères légers pour les transports et la formation EC 635 des Forces aériennes suisses, en sous-traitance d'Eurocopter Deutschland. En outre, le programme de maintien de valeur prévu jusqu'en 2014 pour les 15 hélicoptères Super Puma (TH-89) a été lancé. Les activités internationales de maintenance d'avions militaires ont connu une évolution réjouissante. Outre des travaux d'entretien des réacteurs de F-5 pour différentes Forces aériennes, RUAG a pu obtenir une commande de l'armée de l'air néerlandaise portant sur la maintenance de ses 13 avions Pilatus PC-7. De plus, l'entreprise est parvenue à décrocher pour la première fois un mandat de grande inspection d'un hélicoptère militaire Cougar étranger. Ce Cougar AS 532 de l'armée slovène sera équipé d'un système électronique de protection ISSYS contre les missiles et les systèmes d'armes à guidage laser.

RUAG Aviation en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 438 mio

Employés: 1859

Base: Suisse, Allemagne, États-Unis



« FOCALISATION, GESTION ET FINANCES, TELS SONT NOS FACTEURS CLÉS POUR UNE RÉUSSITE DURABLE. »

PETER GUGGENBACH, CEO RUAG AVIATION

Les turbulences économiques mondiales se sont surtout fait ressentir dans le secteur de la maintenance d'avions commerciaux. Le recul des vols commerciaux s'est immédiatement traduit par un allongement des intervalles d'entretien des appareils. A Berne-Belp, le chômage partiel a dû être introduit au mois de mars 2009. Il a toutefois pu être supprimé en septembre grâce à une augmentation des commandes.

La pression persistante sur les coûts et la réduction des marges ont rendu nécessaires le réexamen de la stratégie et l'optimisation du modèle d'affaires à la fin de l'année. Des centres de compétences pour les avions Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer et Piaggio sont ainsi mis en place avec une focalisation accrue sur les besoins des clients sur les sites d'Agno, de Berne-Belp, de Genève et d'Oberpfaffenhofen (D). En raison d'une situation défavorable en termes de coûts, le site de Zurich-Kloten sera fermé au cours du premier trimestre 2010.

La certification, obtenue à Agno, en tant que partenaire officiel de maintenance pour les P180 Avanti de Piaggio, par exemple, augure de belles perspectives pour l'avenir. En outre, RUAG propose, en partenariat avec le fournisseur autrichien d'aménagements intérieurs List components & furniture GmbH, la maintenance d'avions combinée à des travaux d'aménagement dans le segment exclusif des avions des catégories Business et Executive. Les clients profitent ainsi de temps d'immobilisation réduits et d'un point d'arrêt unique.

Innovations et initiatives

Le premier vol du Do 228 NG en novembre 2009, après la réussite des tests, a constitué une étape importante pour la Business Unit Products & Solutions. L'avion dispose de 19 places et est équipé de l'avionique la plus récente, d'un glass cockpit et d'une nouvelle hélice à cinq pales. Les premières livraisons sont prévues pour 2010. Les principaux développements de produits concernent l'OPATS (un système d'atterrissage automatique pour les drones), l'UTAAS (un système de conduite du tir des véhicules blindés) et le projet ALMA. Dans le cadre de ce dernier, RUAG a livré, sur mandat de Thales Alenia Space Italie, des « panel adjusters » pour le télescope géant dans le désert chilien d'Atacama.

Avec ses souffleries, la Support Unit Innovation offre à ses clients internes comme externes des prestations expérimentales et théoriques pour le développement de nouveaux produits. Elle travaille souvent en étroite collaboration avec des universités, des hautes écoles spécialisées et des instituts de recherche. Ainsi, un projet de recherche dans le domaine des systèmes propulseurs mené sous l'égide de Boeing et de Rolls-Royce comprend la réalisation de mesures sur des modèles en vue de tester la consommation de carburant et l'impact environnemental du nouveau moteur d'avion.

Perspectives et stratégie

En 2010, la situation sur les marchés mondiaux continuera à mettre RUAG Aviation à rude épreuve, surtout dans le secteur de la maintenance pour Business et Executive Jets. Aucune reprise rapide n'est attendue sur ces marchés.

La Business Unit Military Aviation confirmera sa position de partenaire fiable et de centre de compétences des Forces aériennes suisses. En outre, elle se concentrera sur l'extension des affaires internationales dans le secteur de l'aéronautique militaire, en proposant des services complets tout au long du cycle de vie des avions. Ces derniers comprennent en particulier des programmes de maintien de la valeur et de modernisation pour lesquels l'entreprise pourra acquérir toute l'expertise requise lors de la réalisation de projets pour les Forces aériennes suisses.

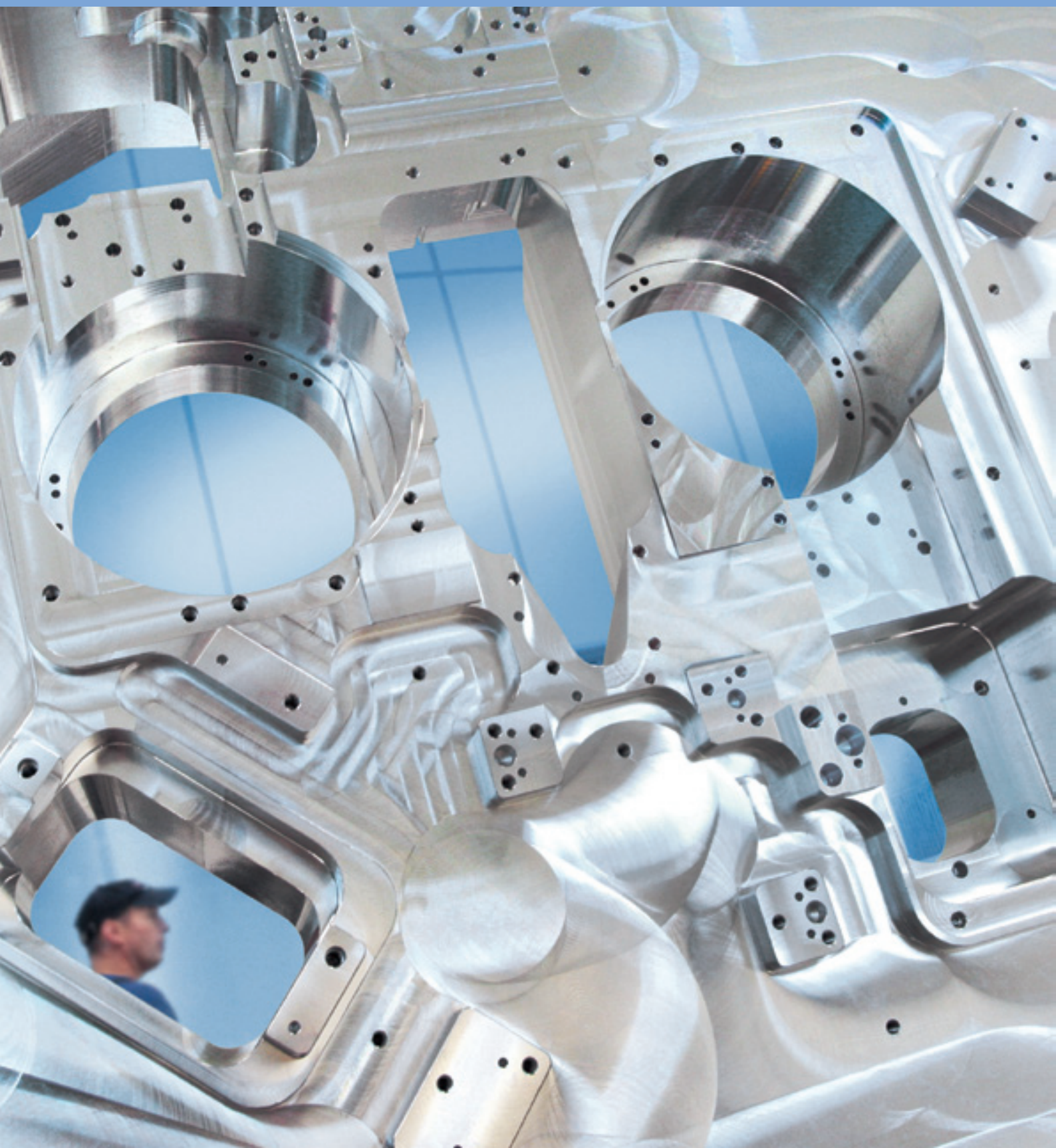
Forte de sa réorientation stratégique, entamée en 2009, et de l'extension de sa chaîne de plus-values, l'unité d'affaires Business Aviation vise une croissance rentable. Pour l'atteindre, elle prévoit de se concentrer hormis sur les compétences clés que sont la maintenance et l'entretien également à l'avenir sur de nouveaux produits innovants.



Décollage du Do 228 NG

En 2009, le premier avion propre à RUAG, le Do 228 NG (New Generation), a pris son envol. En novembre 2009, cette version modernisée du légendaire Do 228 a effectué son premier vol officiel à Oberpfaffenhofen. Doté de l'avionique la plus récente, d'un glass cockpit et d'une hélice à cinq pales optimisée, l'appareil se distingue surtout par sa grande charge utile et son rayon d'action. Cet appareil à décollage court, capable d'opérer à partir de pistes sans revêtement, est idéal pour l'exécution de missions, les garde-côtes et la surveillance des frontières, mais aussi pour le transport de personnes sur de courtes distances. En août 2009, l'entreprise a décroché un premier mandat de modernisation d'un Do 228 du Marinefliegergeschwader 3 (escadrille de l'aéronavale allemande) avec un glass cockpit et d'autres modernisations.

Technology. Des infrastructures ultramodernes pour la production, la recherche des matériaux, la métrologie et l'ingénierie permettent des partenariats durables en tant que fournisseur essentiel pour l'industrie mondiale de l'aéronautique, de la mécanique, des semi-conducteurs et de l'automobile.



Le cœur de métier de RUAG Technology

RUAG Technology offre des éléments de structure, des composants et des services de haute qualité à des clients dans l'aéronautique, l'automobile, les semi-conducteurs, l'énergie et le recyclage. Les activités se concentrent sur ces domaines: construction de structures aéronautiques, Mechanical Engineering, Coatings, Automotive et Environment.

Grâce à des installations modernes, la division peut prendre en charge tous les processus de développement et production de pièces sophistiquées pour avions et turbines. Dans l'usinage des métaux, RUAG Technology international s'est également établi comme spécialiste.

Dans la construction de structures aéronautiques, il s'agit de fabriquer des sections de fuselage complètes pour des avions de ligne de clients majeurs comme Airbus et Bombardier, des composants d'ailes et d'organes de commandes, des groupes d'assemblage et des éléments sophistiqués pour avions civils et militaires. Centre de compétences pour winglets, RUAG Technology est responsable de l'ingénierie et de la production des extensions de saumons d'ailes de la famille Airbus A320 et de l'A380.

Mechanical Engineering fabrique des groupes d'assemblage et composants de haute précision pour la construction de machines et d'appareils, l'industrie de l'énergie éolienne et des semi-conducteurs, l'aéronautique et l'espace, la mécanique de précision et la fabrication d'outils. L'usinage de grandes pièces sur des installations ultramodernes est une spécialité. Le domaine Coatings comporte une gamme complète de procédés chimiques, électrolytiques, électrochimiques et tribologiques et de procédés de mise en peinture. Le domaine Automotive est centré sur le formage des métaux pour l'automobile, alors que le domaine Environment est actif dans le recyclage industriel de déchets électriques et électroniques.

Marche des affaires

L'exercice 2009 a été pour RUAG Technology un défi à plus d'un titre. Les activités dans la construction de structures aéronautiques et la sous-traitance pour l'automobile et les semi-conducteurs ont particulièrement été touchées par les effets de la crise économique. Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel en ont été très affectés.

En raison des perspectives très risquées dans les activités avec les constructeurs d'avions civils, des retards pris par les programmes dans les grands projets d'avions civils et de l'évolution négative des prix et des taux de change, l'ensemble des activités dans la construction de structures aéronautiques ont fait l'objet d'une évaluation complète des risques. La rentabilité, l'immobilisation de liquidités et de capitaux, la minimisation des risques et la concentration sur le cœur de métier sont au centre des objectifs de restructuration. Le conseil d'administration a décidé de concentrer les activités de RUAG Technology sur des produits spécialisés, rentables et de haute qualité, et des créneaux spécifiques ainsi que réduire au maximum les risques pour le groupe comme fournisseur dans des chaînes de création de valeur globales. On sent nettement la tendance du marché de la sous-traitance à revenir soit sur les lignes de production des fabricants d'origine, soit à se déplacer vers les pays à bas salaire. Dans ce contexte, les activités à Plan-les-Ouates près de Genève ont été concentrées sur les compétences-clés dans la réalisation de composants sophistiqués en titane et en nickel. Pendant l'exercice sous revue, ceci a impliqué la suppression de 50 postes en appliquant le plan social de RUAG.

RUAG Technology en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 252 mio

Employés: 1335

Base: Suisse, Allemagne



« NOS COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES DE PREMIER PLAN CRÉENT DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS. »

VIKTOR HAEFELI, CEO RUAG TECHNOLOGY

La situation s'est dégradée dans la construction de structures aéronautiques et reste un défi majeur pour RUAG. Des retards dans les programmes des grands projets d'aviation civile, une baisse significative de la demande, des retours et des coûts inattendus liés à de nouveaux projets ont entraîné une nette dégradation du résultat dans la construction de composants de structures d'avions en 2009. D'où les charges uniques de CHF 160 mio pour amortissements sur immobilisations corporelles et stocks et pour provisions réalisées en 2009.

Suite à la crise économique, les activités de fournisseur industriel pour l'automobile et les semi-conducteurs ont aussi souffert de fortes baisses du chiffre d'affaires. Dans un premier temps, les avoirs de vacances et d'heures supplémentaires ont été compensés et l'effectif du personnel temporaire a été réduit. Le personnel quittant l'entreprise n'a pas été remplacé. Il a fallu introduire le chômage partiel durant toute l'année dans plusieurs secteurs sur le site d'Altdorf pour faire face à la baisse des commandes.

Vers la fin de l'année, le secteur des semi-conducteurs a pu donner un signal positif dans le domaine Mechanical Engineering. On peut constater une reprise des entrées de commandes en provenance d'ASML (fabricant de machines pour le revêtement lithographique de wafers), client majeur depuis des années. Le début de reprise a fait remonter le nombre de commandes de sous-traitance automobile en fin d'année.

L'année a été réjouissante dans le domaine Environnement. Les installations modernes pour la récupération de matériaux à partir de ferraille électronique, de réfrigérateurs, de lave-linge ou de lave-vaisselle ont pu être utilisées plus efficacement grâce à une optimisation continue des processus. En éliminant des réfrigérateurs dans le respect de l'environnement, RUAG fait baisser les émissions annuelles de CO₂ suisses de 400 000 tonnes d'équivalent CO₂ (1%).

Innovations et initiatives

RUAG Technology dispose d'une équipe complète de spécialistes en procédés ainsi que de toute une gamme d'infrastructures pour les recherches des matériaux et la métrologie. Ceci constitue la base permettant de créer pour le client des valeurs ajoutées qui vont au-delà d'une relation classique de fournisseur. Parmi les compétences, on compte la protection contre la corrosion, les revêtements autolubrifiants, les nano-composites, l'ingénierie des matériaux, les matériaux composites liant les métaux, la céramique, le carbone et les fibres aramides, les simulations EFM (méthode des éléments finis), les analyses chimiques, les contrôles de dureté et d'usure ainsi que les contrôles métallographiques. Grâce à ces compétences, les ingénieurs sont à même, à partir des spécifications des clients, de développer, concevoir et industrialiser des prototypes, des éléments ou des produits pour l'industrie aéronautique et mécanique.

Ainsi, en 2009, le prototype d'une chambre à vide en aluminium pour le futur procédé EUV, qui sera appliqué dans le revêtement lithographique de wafers, a été développé en étroite collaboration avec ASML, qui est un client de longue date. La lithographie EUV permettra de graver sur les puces informatiques de la prochaine génération des éléments structurels de quelques nanomètres seulement. Un autre exemple est la contribution au développement et à la construction d'un réducteur innovant pour un fabricant d'éoliennes.

Avec le Turningator, la division a commercialisé pour la première fois un produit de sa propre création. Cette machine d'usinage mobile, équipée d'outils de tournage, de taraudage, de fraisage et de rectification, peut réaliser directement sur place des travaux d'entretien sur des machines de grande taille. Le client peut ainsi se passer de longs travaux de démontage et remontage ainsi que du transport.

Perspective et stratégie

Dans la construction de structures aéronautiques, les activités avec les constructeurs aéronautiques civils sont considérées de plus en plus comme des activités risquées, ce en raison des retards dans les grands projets d'avions civils, de la pression concurrentielle croissante des pays à bas salaire et des évolutions négatives des prix et des taux de change. En 2010, les mesures de restructuration et d'adaptation mises en place dès 2008 seront donc systématiquement poursuivies et renforcées.

Dans les domaines Mechanical Engineering, Coatings et Automotive, RUAG Technology s'attend pour l'année en cours à une poursuite de la légère amélioration entamée en 2009. Mais les marchés resteront encore longtemps en dessous du niveau record de 2007 et 2008.

Aussi, les efforts du management se concentrent-ils sur l'optimisation continue des processus, la conquête de nouveaux marchés et l'augmentation de la valeur ajoutée, la priorité étant notamment accordée au développement de solutions et produits innovants. De plus, les cycles de commandes de plus en plus courts exigent une flexibilité accrue de la production afin de pouvoir réagir rapidement aux exigences fluctuantes des clients.



Produit innovant et prestation de service à la fois

Avec la machine d'usinage mobile Turningator, RUAG Technology vise le marché des exploitants et organisations de maintenance de machines de grande taille, par exemple dans les centrales électriques. La machine à commande CNC peut effectuer la révision de pièces de machines lourdes directement sur place, ce qui permet de réduire au strict minimum les temps d'immobilisation des installations du client. En effet, une journée d'arrêt d'une centrale coûte plusieurs centaines de milliers de francs. Comme le Turningator utilise la pièce à usiner comme base machine, il peut travailler à l'horizontale comme à la verticale. Grâce à différentes dimensions et une structure modulaire, ce centre de tournage, fraisage, taraudage et rectification convient donc à une multitude d'applications. RUAG Technology ne se contente pas de proposer le Turningator comme un produit mobile dans le monde entier: en fait c'est un package de services qui inclut aussi les spécialistes qui réalisent la réparation dans les règles de l'art et apportent leur soutien au personnel du client.

Electronics. Nos vastes compétences en tant que partenaire stratégique de l'armée suisse dans le domaine de l'informatique et de l'électronique nous permettent de développer des produits et des services novateurs pour le marché mondial de la sécurité.



Le cœur des affaires de RUAG Electronics

Les compétences clés de la division Electronics comprennent le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes informatisés complexes ainsi que leur suivi actif tout au long du cycle de vie. Entreprise informatique d'avant-garde active sur le marché de la sécurité civile et militaire, RUAG Electronics est actif dans les trois Business Units Simulation & Training (S&T), Network Enabled Operations (NEO) et Homeland Security (HLS). Les produits et services pour l'armée suisse et d'autres clients nationaux constituent la base de ses activités internationales croissantes.

Partenaire technologique indépendant des fournisseurs, la Business Unit Network Enabled Operations est responsable de l'intégration, de l'exploitation et de la maintenance des systèmes électroniques de commandement, de communication et d'exploration de l'armée suisse (C4ISTAR) ainsi que de systèmes apparentés d'organisations civiles.

Simulation & Training figure parmi les leaders mondiaux des produits et services pour l'entraînement virtuel et «live» des forces terrestres. Son offre s'étend du conseil à la mise en place, au support et à l'exploitation d'installations d'instruction en Suisse et à l'étranger, en passant par la conception spécifique au client et l'ingénierie.

Homeland Security est spécialisée dans la fourniture de produits et de services aux autorités et organisations chargées du sauvetage et de la sécurité (AOSS), comme le système novateur de conduites d'interventions Panther-Command®, conçu par RUAG, et les prestations en rapport avec le réseau radio de sécurité POLYCOM.

Marche des affaires

Dans un contexte de marché difficile, RUAG Electronics est parvenue à maintenir globalement son chiffre d'affaires. L'achèvement de projets réalisés pour des clients et l'adaptation au marché de Simulation & Training avec les mesures afférentes, telle la fermeture du site d'Unterseen près d'Interlaken, lui ont permis d'améliorer ses recettes.

Plusieurs projets achevés avec succès par la Business Unit Simulation & Training illustrent cette évolution positive. Dans le domaine d'activités Live Training, les clés du premier des deux centres d'instruction au combat ont été remises officiellement à l'armée suisse en juillet 2009. Les plates-formes de simulation pour les exercices de combat (SIMUG), fonctionnant sur la base de lasers, permettent l'entraînement de soldats avec véhicules. Dans le domaine d'activités Virtual Training, les premières des douze installations pour l'entraînement individuel ou en équipe et pour l'exercice d'unités équipées de véhicules blindés de combat d'infanterie ont été livrées à l'armée française. Un élément clé de ce projet est la livraison simultanée des simulateurs et du véhicule réel afin que la troupe puisse être initiée efficacement à l'utilisation de sa nouvelle arme.

Le lancement du système Gladiator en décembre 2009, le premier produit Live Training pour le marché mondial, est porteur d'avenir. Cet équipement individuel basé sur la technologie laser permet de former des unités sans danger et peut être intégrée dans des plates-formes existantes.

RUAG Electronics en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 242 mio

Employés: 730

Base: Suisse, Allemagne



« LES PRINCIPALES INNOVATIONS SONT CONÇUES EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC NOS CLIENTS. »

ANDREAS P. HERREN, CEO RUAG ELECTRONICS

L'exercice écoulé a été très réjouissant pour la Business Unit Network Enabled Operations (NEO). Centre d'intégration, de maintenance et d'expertise totalement indépendant des fabricants, NEO assure le suivi de quelque 130 systèmes de communication, de commandement, de radars et d'exploration de l'armée suisse. L'année dernière, la mise en place du centre de compétences radar à Dübendorf, qui avait commencé en 2008, a été finalisée. On y trouve à la fois le savoir-faire et l'équipement technique pour l'entretien de systèmes radars. Outre la maintenance de toutes les installations radars fixes et mobiles de surveillance de l'espace aérien de l'armée suisse, NEO est également responsable de l'entretien des équipements du service météorologique national MétéoSuisse. REGA, la garde aérienne suisse de sauvetage fait également appel à ses services. Les connaissances poussées des spécialistes du centre de compétences sont aussi utilisées pour l'évaluation de nouveaux systèmes, par exemple en 2009 pour le renouvellement des systèmes de guidage d'approche des aérodromes militaires suisses.

Dans la Business Unit Homeland Security, le système de conduite d'interventions PantherCommand® a apporté la preuve de ses performances dans un contexte international lors du Sommet de l'OTAN en Allemagne. Il a en effet été utilisé dans la centrale de sécurité et de coordination basée dans le Land allemand de Bade-Wurtemberg. En à peine un mois et demi, un système fort de plusieurs centaines d'éléments a été intégré dans l'infrastructure informatique de la direction des forces de police du Land. Les quelque 16 000 hommes composant la force d'intervention ont ainsi pu assurer en permanence la sécurité des 26 chefs d'État et de gouvernement participant au Sommet.

Innovations et initiatives

Les initiatives de développement de RUAG Electronics, surtout dans les Business Units Simulation & Training et Homeland Security, visent le développement de produits compétitifs sur le plan international, ce qui nécessite un degré élevé de standardisation et une grande capacité d'intégration, de même que des fonctionnalités complètes et modulaires à un prix concurrentiel, comme cela a été fait pour l'équipement de simulation live Gladiator en 2009.

Pour y parvenir, une plate-forme informatique servant de base à tous les produits est notamment envisagée. Les systèmes de training et les produits destinés aux autorités doivent être conçus de manière modulaire sur la base d'un cadre commun. Cette stratégie permet d'exploiter les synergies et d'augmenter l'agilité sur le marché.

Les projets de recherche technologiques de RUAG Electronics se concentrent sur des composantes qui offrent un avantage concurrentiel ou qui ne sont pas disponibles sous la forme requise sur le marché. Ainsi, dans le domaine du Live Training par exemple, la division travaille sur des technologies laser permettant de réaliser des composantes encore plus compactes et plus performantes.

Parmi les autres domaines dans lesquels l'adaptation de technologies COTS (Commercial off-the-Shelf) aux besoins spécifiques de RUAG Electronics est entreprise, citons la localisation intérieure pour des applications de protection d'infrastructures critiques et la communication de données dans un espace restreint avec des simulateurs live pour plusieurs milliers de participants sur des sites d'instruction.

Perspectives et stratégie

RUAG Electronics s'attend à poursuivre en 2010 l'évolution positive entamée l'année dernière. L'adaptation de Simulation & Training au marché sera notamment finalisée et une base stable pourra être établie au cours de l'année pour tous les projets.

Pour le domaine d'activités Live Training, la signature des deux contrats de projets SIM CEZU avec l'armée suisse dans le cadre du programme d'armement 2009 est prometteuse. Ces projets comprennent deux installations de simulation live pour le combat en zone urbaine et garantissent une part importante du chiffre d'affaires et de l'emploi jusqu'en 2011. Étant donné que RUAG Electronics est désormais aussi responsable, en tant que prestataire externe, de l'exploitation des installations SIMUG existantes, les projets SIM CEZU constituent des opportunités de développement à long terme du secteur des services. A l'avenir, la division entend également renforcer sur le marché international sa position de prestataire global pour l'entraînement militaire grâce à l'offre combinée de ses innovations de produits et de ses services complets.

En raison de la pression générale sur les budgets publics, un recul modéré du volume de mandats est à prévoir dans le domaine des services pour les systèmes de commandement, de communication et d'exploration de l'armée suisse. Du fait des possibilités de croissance limitées, la division se concentre sur l'optimisation des systèmes existants.



Terrain de simulation

Simulation live en zone urbaine

Le mandat de l'armée suisse octroyé dans le cadre du programme d'armement 2009, qui consiste à installer deux systèmes d'entraînement live, basés sur la technologie laser, pour les engagements en zones urbaines (SIM CEZU) à Bure et à Walenstadt, constitue une avancée importante pour RUAG Electronics. Grâce à lui, l'entreprise peut étendre son savoir-faire et compléter par la suite sa gamme de produits internationale avec des systèmes d'exercices d'interventions dans des bâtiments et des espaces fermés. Les projets SIM CEZU dureront jusqu'en 2011 et portent sur un volume total de plus de CHF 120 mio. Ils permettront d'exercer non seulement des troupes combattantes, blindés, artillerie et lance-mines inclus, mais aussi le service sanitaire et les unités du génie et de la logistique dans des conditions réalistes et d'évaluer les résultats à l'aide d'outils informatiques modernes. Outre les plates-formes d'entraînement, RUAG livre aussi des simulateurs laser pour équiper les installations.

Ammotec. Notre focalisation sur les munitions de petits calibres de qualité pour l'armée, les autorités, la chasse et le sport et sur les applications pyrotechniques novatrices pour l'industrie consolide notre position de leader mondial.



Le cœur des affaires de RUAG Ammotec

La division RUAG Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour le secteur militaire, civil et industriel. Elle développe et produit notamment des munitions de petits calibres pour la chasse et le sport ainsi que pour les armées et les autorités. Ses produits se caractérisent par une fiabilité et une précision maximales et par un effet optimal. L'élimination respectueuse de l'environnement de produits pyrotechniques fait également partie de son offre.

Pour la chasse, elle dispose d'un vaste assortiment de marques de tradition, telles que RWS, Rottweil, GECO, Norma et Hirtenberger. Dans le segment des munitions de sport, de nombreux records mondiaux et médailles olympiques soulignent la suprématie internationale de ses produits qu'elle distribue essentiellement sous les marques RWS et Norma.

Pour les forces de sécurité et les armées, RUAG Ammotec propose des munitions ultraprécises pour l'éventail complet des petits calibres, mais offre aussi des munitions spéciales sous la marque SWISS P. Parmi les autorités au nombre de ses clients, figurent l'armée suisse, mais aussi de nombreuses forces de sécurité européennes. Elles ont à leur disposition une gamme complète de munitions de petits calibres pour tous les types d'interventions et d'exercices. RUAG Ammotec dispose en outre d'une offre exclusive de munitions de petits calibres à faible teneur en agents polluants, avec certification de l'OTAN, pour les armées et les autorités.

Forte de ses vastes compétences dans le secteur des munitions et de sa stratégie d'innovation résolue, RUAG Ammotec développe notamment, dans la pyrotechnie industrielle, des cartouches propulsives pour la technique de fixation et des systèmes de sécurité.

Marche des affaires

Après la forte croissance des années précédentes, RUAG Ammotec a de nouveau réussi à augmenter son chiffre d'affaires en 2009. Cette hausse s'affiche dans un climat économique mondial pourtant morose, qui a principalement touché le marché de la chasse et du sport ainsi que le marché industriel des cartouches propulsives. Les reculs dans ces secteurs ont été largement contrebalancés par une évolution positive du carnet de commandes dans le segment des armées et, surtout, dans celui des autorités ainsi que par la conquête de nouveaux marchés. Les effets de change négatifs ont, eux aussi, pu être compensés.

Les deux acquisitions finalisées en 2009 sont de bon augure pour l'avenir. La société hongroise MFS 2000 vient compléter la gamme de produits axée sur les munitions de petits calibres pour les armes portatives et les armes de poing. MFS 2000 facilite en outre l'accès aux nouveaux États de l'UE en Europe de l'Est et accroît la souplesse des possibilités de production.

La position sur le marché américain s'est considérablement améliorée à la suite de la reprise d'éléments patrimoniaux et de personnel de la société Precision Ammunition LLC. Les activités reprises sont regroupées dans une nouvelle société RUAG Ammotec USA. Lors de cet achat, RUAG a acquis non seulement des technologies novatrices, mais aussi un canal de vente efficace sur le très important marché des États-Unis.

RUAG Ammotec en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 336 mio

Employés: 1696

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



« NOTRE CAPACITÉ D'INNOVATION EST UN GAGE DE QUALITÉ SUPÉRIEURE QUI NOUS OUVRE DE NOUVEAUX MARCHÉS. »

CYRIL KUBELKA, CEO RUAG AMMOTEC

Mentionnons, pour illustrer le succès des affaires avec les autorités, le mandat pour la livraison pendant dix ans de munitions de 9 mm pour pistolets à la police nationale et à la police militaire des Pays-Bas. De nouvelles ventes ont également pu être conclues en France. La base de cette croissance constante est le besoin croissant de la police de disposer de munitions qui soient très précises, mais réduisent aussi au minimum les effets négatifs pour les tiers non concernés comme pour les forces d'intervention – des exigences que RUAG Ammotec est en mesure de satisfaire avec ses produits de qualité à faible teneur en agents polluants. Au vu de la forte concurrence sur le marché international, le mandat subséquent de livraison de munitions d'exercice pour l'infanterie britannique atteste les performances élevées des produits de RUAG.

Dans les secteurs de la chasse et du sport, la division a conclu un important contrat de fourniture pour les cartouches à percussion annulaire RWS R50. Pour RUAG Ammotec, cela signifie une extension de marché considérable dans le domaine des munitions de petits calibres de haute qualité. Dans le segment des munitions pour pistolets et revolvers, de belles ventes ont aussi été réalisées aux États-Unis l'année passée. Diverses unités d'intervention, dont la police du Pentagone, utilisent ainsi des munitions de RUAG.

Innovations et initiatives

Le leadership de RUAG Ammotec en matière de technologies et de qualité est la clé de son succès. L'entreprise investit de plus en plus dans la recherche et le développement de nouveaux produits et y consacre actuellement environ 6% de son chiffre d'affaires. Le travail des trois départements de recherche à Fürth (Allemagne), Thoun (Suisse) et Amotfors (Suède) a notamment abouti, en 2009, à la création de la gamme de cartouches à balles RWS Silver Selection dans le secteur de la chasse et du sport. Grâce à une innovation au niveau de la poudre, ces munitions offrent des performances optimales, même dans des conditions météorologiques extrêmes.

Parmi les autres nouveautés, il faut encore citer la technologie Flash Control qui a permis de réduire considérablement le feu de bouche sans aucune perte de performances. Grâce à elle, la vision du tireur n'est pratiquement plus entravée, même dans l'obscurité. D'autres développements ont permis de compléter la gamme de produits pour les munitions 4,6 mm x 30 pour le marché militaire et de concevoir une munition d'exercice d'un nouveau genre pour les autorités.

D'importants investissements ont également été consentis dans la production en 2009. Les capacités pour une nouvelle génération de cartouches de propulsion pour le secteur de la construction ont notamment été accrues afin de pouvoir répondre à la demande croissante pour ce produit novateur dans les années à venir. Les capacités de production pour les calibres 9 mm et 5,56 mm ont également été augmentées. D'autres investissements ont encore été réalisés dans les moyens de production aux États-Unis.

Perspectives et stratégie

Dans l'ensemble, RUAG Ammotec s'attend à la stabilisation de ses affaires à leur haut niveau actuel en 2010. Comme en 2009, la demande devrait rester forte sur le marché des autorités. Avec ses produits de haute qualité, RUAG Ammotec répond de manière optimale aux besoins des forces de police en Europe, qui recherchent des munitions de petits calibres sûres et performantes. Grâce à ses munitions de premier ordre, la division escompte aussi une demande élevée sur le marché militaire en 2010.

Du fait de la poursuite de la crise économique mondiale en 2010, une nouvelle baisse du chiffre d'affaires est attendue dans certains segments dans le domaine de la chasse et du sport. Elle devrait être compensée par l'acquisition de nouveaux marchés, par exemple aux États-Unis, si bien qu'au final, le chiffre d'affaires devrait aussi se maintenir dans ce secteur. La situation est identique pour la pyrotechnie industrielle. Ici aussi, le recul des ventes de cartouches propulsives causé par le ralentissement dans le secteur de la construction devrait être contrebalancé par l'acquisition de nouveaux marchés et segments de marché grâce à des innovations de produits.



Un point d'ancrage prometteur sur le marché américain

Avec la reprise d'éléments patrimoniaux et de personnel de l'entreprise américaine Precision Ammunition LLC, RUAG Ammotec a jeté les bases du développement de ses affaires aux États-Unis. Grâce à sa représentation sur place, la division pourra vendre ses produits plus efficacement et mieux cibler le marché. Le segment des munitions pour revolvers et pistolets, complété par l'achat de MFS 2000 en Hongrie, répond aux besoins du marché américain. Aussi, en 2010, des capacités de production supplémentaires seront-elles mises en place aux États-Unis. Les brevets acquis de Precision Ammunition LLC seront en outre décisifs pour le renforcement de la position de leader technologique de RUAG Ammotec. Ils comprennent entre autres une technologie pour une munition d'instruction d'un nouveau genre, qui préserve nettement les stands de tir et protège mieux les tireurs des ricochets.

Land Systems. La position privilégiée de partenaire technologique stratégique des Forces terrestres suisses permet l'expansion internationale de RUAG Land Systems dans les trois domaines Systèmes d'armes lourds, Protection et Conduite.



Le cœur des affaires de RUAG Land Systems

Partenaire technologique stratégique des Forces terrestres suisses, la division RUAG Land Systems est active dans les trois secteurs d'activité Systèmes d'armes lourds, Protection et Conduite. Spécialisée dans la modernisation et l'entretien de systèmes d'armes lourds, elle est notamment chargée de veiller à ce que les chars de combat Leopard 2 de l'armée suisse soient à la pointe de la technologie au terme d'un programme de modernisation et prêts pour l'instruction et les engagements futurs. La division exploite aussi le savoir-faire acquis dans le cadre de la réalisation des solutions suisses pour commercialiser des programmes de maintien et d'augmentation de la valeur de combat au niveau international. En collaboration avec le partenaire de développement Rheinmetall Landsysteme, RUAG Land Systems a développé le char du génie Kodiak et en assure la production. Kodiak est l'engin du génie par excellence pour les pays utilisateurs du Leopard 2.

La gamme de produits de la division comprend également des solutions d'augmentation de la valeur de combat de systèmes d'artillerie, la maintenance de nombreux véhicules blindés et le développement de solutions de protection de véhicules contre des menaces balistiques. Il s'agit notamment de systèmes de protection légers et performants, fabriqués en matériaux performants, qui peuvent être montés aisément et rapidement. Les axes principaux du domaine d'activités Conduite sont le développement de conteneurs novateurs avec protection CEM (compatibilité électromagnétique) et NEMP (impulsion électromagnétique nucléaire) et la fabrication de dispositifs d'affichage et de commande modulaires spécialement «durcis».

Les produits et projets de RUAG Land Systems sont développés sur la base de simulations par ordinateur modernes. Grâce aux différents tests complets réalisés, ils satisfont aux exigences de qualité les plus élevées.

Marche des affaires

En 2009, tous les domaines d'activités de RUAG Land Systems ont connu une évolution positive. Le chiffre d'affaires a augmenté de manière substantielle. La plus grande réalisation de l'exercice écoulé a été le projet de modernisation du Leopard 2, dans le domaine d'activités des systèmes d'armes lourds. Une première étape cruciale de ce projet, qui durera jusqu'en 2012, a été franchie cette année avec la remise des premiers véhicules au client.

À moyen terme, d'importants succès ont pu être remportés dans les affaires à l'exportation. Ainsi, une déclaration d'intention a été signée avec Krauss-Maffei Wegmann, le fabricant du Leopard, pour la commercialisation internationale commune du programme de modernisation du Leopard. Ce concept rencontre un vif intérêt auprès d'autres pays utilisant le Leopard.

Des avancées notables ont également été réalisées dans le deuxième grand programme suisse, à savoir la livraison de douze chars du génie Kodiak. Le premier exemplaire de ce véhicule spécial conçu en collaboration avec Rheinmetall sur la base du Leopard 2 a été remis à la troupe pour vérification. De plus, la division a négocié avec un autre État utilisateur un contrat de livraison de 14 Kodiak, qui sera signé au premier trimestre 2010. Dans le cadre de ce projet, qui durera jusqu'en 2014, RUAG Land Systems sera responsable de tous les travaux de soudure, d'une partie des groupes d'assemblage mécaniques et électriques ainsi que d'une partie de la logistique.

RUAG Land Systems en chiffre

Chiffre d'affaires: CHF 223 mio

Employés: 557

Base: Suisse, Allemagne



« NOTRE SAVOIR-FAIRE ACQUIS GRÂCE AUX PROGRAMMES SUISSES NOUS DIFFÉRENCIE SUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL. »

URS BREITMEIER, CEO RUAG LAND SYSTEMS

En ce qui concerne les projets du domaine d'activités Protection, l'année a surtout été marquée par une commande de 216 structures de protection pour le véhicule protégé de transport de personnes (GMTF) acquis par l'armée suisse dans le cadre du programme d'armement 2008 ainsi que par une première petite série de la protection antimines pour les 400 chars de grenadiers Puma de l'armée allemande. Le mandat GMTF est le premier projet réalisé conjointement avec l'entreprise MOWAG, qui appartient au groupe américain General Dynamics.

La commande de systèmes de protection des chars de grenadiers allemands Puma illustre à merveille les synergies pouvant être réalisées grâce à la prise de participation majoritaire dans la société allemande GEKE Schutztechnik GmbH. Ainsi, le nouveau module de protection SidePRO-EFP (Explosiv Formed Projectiles) contre les charges creuses improvisées se base sur la technologie GEKE.

L'unité d'affaires Conduite a remis la cinquantaine de conteneurs de commandement commandés dans le cadre du programme d'armement 2006 à l'armée suisse. Ces conteneurs font partie du projet SIC FT (système de conduite et d'information des Forces terrestres) de l'armée suisse qui consiste en l'interconnexion numérique de tous les niveaux de commandement de l'armée. RUAG Land Systems fournit en outre les infrastructures mobiles avec protection CEM et NEMP et offre un soutien logistique.

Innovations et initiatives

Grâce à l'acquisition de la majorité de l'entreprise GEKE Schutztechnik GmbH (GST), RUAG Land Systems a accru son savoir-faire dans le secteur de la protection. À l'avenir, la division pourra ainsi lancer régulièrement des produits novateurs pour faire face aux nouvelles menaces apparaissant lors de conflits asymétriques. Les forces d'intervention sont aujourd'hui confrontées à une véritable course entre nouvelles menaces et systèmes de protection adéquats.

En 2009, RUAG Land Systems a mis au point avec SidePRO-EFP et SidePRO-RPG deux modules contre les charges creuses improvisées et contre les projectiles antichars à charge creuse. Le module SidePRO-EFP se fonde sur la technologie GEKE. Cette dernière a recours à une construction sandwich afin d'amortir l'onde de choc, d'une part, et de casser l'effet du jet de la charge creuse, d'autre part. Le SidePRO-RPG complète le module de protection SidePRO-LASSO à un haut niveau de protection contre un lance-roquettes antichar largement répandu dans les conflits.

Dans le domaine du commandement, les conteneurs avec protection développés pour l'armée suisse dans le cadre du projet SIC FT ont été transformés pour le marché international en un système modulaire pouvant être adapté en fonction des besoins spécifiques du client, sur la base d'une version simple. Il est ainsi possible d'implémenter divers niveaux de protection, de la compatibilité électromagnétique à la protection contre les impulsions électromagnétiques et à la protection balistique.

Perspectives et stratégie

En 2010, RUAG Land Systems s'attend à une situation sur les marchés similaire à celle de l'année écoulée. Les vastes programmes pour l'armée suisse remplissent les carnets de commandes jusqu'en 2011. Par la suite, la division s'efforcera de compenser la baisse des commandes sur le marché national par les activités internationales.

Dans le domaine d'activités des systèmes d'armes lourds, des négociations ont déjà été menées à un stade avancé pour plusieurs projets concernant la livraison de chars Kodiak et le programme de modernisation du Leopard 2. L'internationalisation des activités sur la base de coopérations avec des fabricants de plates-formes stratégiques progresse. L'évolution est aussi réjouissante pour le conteneur modulaire qui a été conçu, dans sa version de base, pour le projet SIC FT de l'armée suisse.

Ces dernières années, le domaine d'activités Protection a pu, grâce à une gestion structurée du développement, proposer régulièrement des produits novateurs contre les nouvelles menaces apparaissant à haute cadence. Forts de l'expertise supplémentaire apportée par les ingénieurs de GST, les spécialistes de la protection de RUAG Land Systems consolident la capacité d'innovation de l'entreprise. En 2010, au moins deux nouveaux modules seront commercialisés.

À plus long terme, un programme de maintien de la valeur pour les chars de grenadiers 2000 de l'armée suisse est envisagé. RUAG Land Systems s'y prépare d'ores et déjà en acquérant le savoir-faire nécessaire relatif au système.



Accès au marché, technologie et expériences

Un produit pour le marché international et une commande de l'armée allemande: finalisée en mars 2009, la prise de participation majoritaire dans l'entreprise allemande GEKE Schutztechnik GmbH (GST) porte déjà ses fruits. La nouvelle filiale RUAG a décroché la première partie d'une grosse commande de l'armée allemande portant sur la protection supplémentaire de 400 chars de grenadiers Puma avec le module antimines MinePro. Le savoir-faire tiré de la technologie composite a déjà pu être utilisé dans un nouveau produit, à savoir le module de protection contre les charges improvisées SidePRO-EFP. Grâce à GST, RUAG peut directement profiter des expériences concrètes de l'armée allemande pour le développement de systèmes de protection contre les dangers spécifiques aux conflits asymétriques. RUAG est ainsi en mesure d'élaborer très rapidement des modules de protection efficaces contre les nouvelles menaces et, partant, de proposer des solutions de protection ultramodernes à l'armée suisse.

Human Resources. Pour être innovant, RUAG a besoin de collaborateurs hautement qualifiés à tous les échelons. La politique du personnel de l'entreprise offre des possibilités de développement intéressantes aux stagiaires comme aux universitaires.



La base du succès

La politique du personnel de RUAG repose sur les piliers de la stratégie d'entreprise: les deux segments de marché Aerospace et Défense, les six divisions et l'innovation. L'objectif est la croissance organique rentable des activités clés des divisions. Aussi, ces activités sont elles adaptées en permanence aux besoins de la clientèle.

Pour la mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise, il est essentiel de pouvoir compter sur des collaborateurs compétents et motivés. Leur recrutement, leur fidélisation et leur développement constituent dès lors le facteur de succès décisif. Le département Human Resources concentre ses activités sur les quatre compétences clés Gestion des gros clients, Ingénierie de pointe, Réalisation de grands projets et Optimisation de processus. Il propose des formations centralisées, si possible certifiées au niveau international, afin d'établir des standards uniformes pour l'ensemble du groupe.

Pour RUAG, une main d'œuvre technique bien formée qui, durant sa carrière dans l'entreprise, acquiert de nouvelles connaissances au service de la clientèle par le biais de licences et de certificats, est aussi importante que des collaborateurs universitaires qualifiés. Aussi encourage-t-il dans la même mesure le développement des stagiaires, celui des jeunes diplômés d'universités et hautes écoles spécialisées et celui des jeunes en fin d'apprentissage. Dans les pays disposant d'un système de formation dual combinant formation scolaire et formation en entreprise, cette voie est soutenue activement.

Avec sa politique du personnel, RUAG ancre les valeurs de l'entreprise précision, fiabilité, passion et capacité d'adaptation jusqu'au niveau des collaboratrices et collaborateurs. Il optimise ainsi la collaboration interne et consolide les relations avec les clients et les partenaires. Cette politique comprend aussi un dialogue constructif avec les partenaires sociaux et les représentants des travailleurs.

Soutien actif de la formation et du perfectionnement

Chez RUAG, la promotion des apprentis est une pré-occupation prioritaire. Ces derniers représentent environ 10% du personnel en Suisse. En Allemagne aussi, qui connaît comme la Suisse un système de formation dual, la formation d'apprentis est soutenue de manière ciblée. L'entreprise met à disposition des centres avec des formateurs à temps plein, qui sont en partie utilisés par d'autres entreprises. Le niveau élevé de la qualité de la formation professionnelle se manifeste de manière patente dans les victoires remportées lors des concours internationaux des métiers en 2003 et en 2009. À ces deux reprises, un apprenti de RUAG a réussi, face à des concurrents d'Asie formés tout spécialement pour cette compétition, à décrocher une médaille d'argent.

Outre la formation de ses propres apprentis, RUAG s'implique aussi dans diverses initiatives de formation professionnelle. Elle est notamment l'un des sponsors principaux de la fondation SwissSkills. RUAG parraine aussi les organisations Swissmem et Swissmechanic et assure ainsi la promotion de la formation professionnelle au sein de RUAG et auprès de la société.

RUAG soutient la campagne lancée en 2009 sur la plateforme Internet www.tecmania.ch par Swissmem, l'organisation faîtière de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux. Cette campagne, qui s'étend sur plusieurs années, permet aux jeunes professionnels et aux enseignants de s'informer et de partager activement leurs expériences sur la formation technique professionnelle de base et sur les possibilités de perfectionnement.



« LES COMPÉTENCES ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS CONSTITUENT LE MOTEUR DE L'ENTREPRISE. »

HANS BRACHER, CHEF DU PERSONNEL DU GROUPE

Employeur attractif

L'attrait de RUAG en tant qu'employeur potentiel d'universitaires constitue également un élément central du recrutement. Grâce à ses domaines d'activités très variés, RUAG jouit notamment d'une excellente réputation auprès des futurs ingénieurs. Un marketing coordonné et renforcé auprès des hautes écoles renforcera encore cette position. RUAG poursuit cet objectif dans tous les pays où il dispose de centres de production.

Un autre pilier de la politique du personnel est l'investissement conséquent de RUAG dans le développement interne de ses collaborateurs. L'entreprise se concentre particulièrement sur la mise en place de trois modèles de carrière égaux pour managers, chefs de projets et spécialistes ainsi que sur un programme de leadership à trois niveaux. Les chefs de projets et les spécialistes ont la possibilité de progresser, comme pour les postes de management, du niveau Junior à celui d'Advanced, puis de Senior. Ces modèles de carrière permettent notamment d'assurer les compétences requises à long terme et de fidéliser les détenteurs du savoir-faire.

Une culture de conduite uniforme

Pour un groupe multinational disposant d'un vaste éventail d'activités comme RUAG, une vision uniforme de la conduite et une culture commune constituent des éléments déterminants. Non seulement elles permettent un management efficace, mais facilitent aussi la collaboration au sein des équipes de projets communes ainsi qu'entre les divisions et les pays. Un instrument important de ce fondement est le programme de leadership modulaire à trois niveaux, mis en œuvre de manière centralisée pour toutes les divisions et les unités Support.

Composé de cinq modules, le programme Leadership I transmet aux futurs cadres les bases de la conduite, de l'organisation, de la communication et du management de RUAG. Il aborde également des thèmes tels que la cohésion d'équipe, la gestion des changements, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et la gestion des conflits, qui fournissent aux participants des outils et des règles de conduite pour leur travail quotidien. Le programme Leadership II pour cadres moyens approfondit les thèmes vus au niveau I et se concentre notamment sur la conduite de collaborateurs, la gestion stratégique et le développement de la personnalité de dirigeant. Il traite dans le détail les sujets de la gestion financière, de la gestion de projet, de la communication, du marketing et de la vente. Ce programme vise le développement de la relève potentielle du top management.

Focalisation sur les collaborateurs

Une autre priorité est le développement des collaborateurs à tous les échelons. Le RUAG Business Training Center, ouvert à Stans en 2008, y est entre autres dédié. Les formations visent avant tout l'accroissement de la mobilité au sein du groupe. D'une part, l'entreprise met en place des processus de management uniformes et reconnus sur le plan international. D'autre part, elle investit de manière ciblée dans la formation linguistique des collaborateurs. Cette mesure accroît la compétitivité des collaborateurs sur le marché du travail, mais elle est aussi essentielle, dans un groupe technologique international tel que RUAG, pour la communication transfrontalière et, partant, pour le transfert de savoir-faire.

Le RUAG Business Training Center organise en outre des formations relatives au management et aux processus spécifiques aux divisions. Les cours de deux jours, conçus comme compléments aux programmes Leadership, abordent des thèmes tels que la conduite par objectifs, la mise en pratique d'entretiens de conventions d'objectifs, les outils du Manager Desktop ou la stratégie de la division.

Par ailleurs, RUAG accorde une grande importance à la santé et au bien-être de ses collaboratrices et collaborateurs. En 2009, il a été instauré dans l'ensemble du groupe un concept de gestion de la santé dans l'entreprise qui soutient le personnel par le biais d'activités de prévention et d'un programme de réadaptation actif. Les premières mesures débuteront en 2010, au terme de la phase d'analyse. En outre, les collaboratrices et collaborateurs ont accès à un service de consultation sociale professionnel offert par un prestataire externe.



Vice-champions du monde

En 2009, André Reusser, de RUAG Land Systems, a décroché la médaille d'argent lors des championnats du monde professionnels à Calgary, au Canada, dans la catégorie des constructeurs. Après Markus Lempen, qui avait également terminé à la seconde place en tant qu'électronicien industriel en 2003, il est le deuxième collaborateur de RUAG à remporter une médaille aux championnats du monde.

RUAG promeut ses meilleurs apprentis au sein du Swiss Selection Team. Actuellement, 14 personnes en formation sont préparées par des formateurs professionnels chevronnés en vue des qualifications pour les prochains championnats du monde professionnels à Londres, en 2011. Ces qualifications se dérouleront lors des championnats suisses. Avec la formation du Swiss Selection Team et le soutien actif de la fondation SwissSkills qui encadre les participants suisses aux championnats du monde professionnels, RUAG accroît l'attrait de l'apprentissage tant à l'intérieur de l'entreprise qu'auprès des jeunes en fin de scolarité obligatoire.



Table des matières

Annexe	Page	Annexe	Page
Aperçu des chiffres caractéristiques	42	8 Autres charges de l'exploitation	66
Vue d'ensemble sur cinq ans	43	9 Coûts de recherche et de développement	67
Compte de pertes et profits du groupe	44	10 Produits financiers/charges financières	67
Comptes annuels consolidés	45	11 Charges d'impôts sur le rendement	67
Bilan du groupe	46	12 Charges fiscales latentes	68
Compte de flux de fonds	47	13 Liquidités	69
Tableau consolidé des fonds propres	48	14 Actifs financiers à court terme	69
1 Activités commerciales et relations avec la Confédération suisse	49	15 Créances et acomptes	69
2 Principes essentiels de présentation des comptes	50	16 Stocks et travaux commencés	71
2.1 Base de présentation	50	17 Immobilisations corporelles	72
2.2 Utilisation d'indicateurs tels que l'EBITDA, l'EBIT et le free cash flow	51	18 Immobilisations incorporelles/Goodwill	75
2.3 Principes de consolidation	51	19 Sociétés associées	76
2.4 Valeurs patrimoniales immatérielles et goodwill	52	20 Actifs financiers à long terme	77
2.5 Coûts de recherche et de développement	53	21 Engagements financiers à court terme	77
2.6 Monnaies étrangères	53	22 Autres engagements à court terme	78
2.7 Instruments originaux financiers dérivés et instruments de sécurisation	53	23 Engagements de fournisseurs et acomptes	78
2.8 Liquidités	55	24 Engagements financiers à long terme	79
2.9 Actifs financiers à court terme	55	25 Autres engagements à long terme	79
2.10 Créances et acomptes	55	26 Provisions	80
2.11 Stocks et travaux commencés	55	27 Engagements de garantie en faveur de tiers	81
2.12 Immobilisations corporelles, immeubles de rendement et immobilisations incorporelles à durée d'utilisation limitée	56	28 Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan	81
2.13 Leasing	56	29 Actifs grevés de droits de gage	81
2.14 Provisions	57	30 Valeurs d'assurance-incendie	82
2.15 Provisions pour engagements liés aux retraites	57	31 Capital social	82
2.16 Coûts des capitaux étrangers	58	32 Événements postérieurs à la date du bilan	82
2.17 Impôts sur le rendement/impôts latents	58	33 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise	82
2.18 Chiffre d'affaires net	58	34 Bonifications aux membres des organes de gestion occupant des postes-clés	82
2.19 Avances reçues	59	35 Engagements futurs minimaux de leasing	83
2.20 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise	59	36 Instruments financiers	84
2.21 Autres prestations à des employés échues à long terme	59	37 Prévoyance professionnelle	87
3 Gestion et appréciation des risques	60	38 Segments du marché	90
3.1 Financial Risk Management	60	39 Cours du change	92
3.2 Management des risques liés au capital	61	40 Sociétés associées consolidées et participations minoritaires	93
3.3 Détermination de la fair value	62	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels du groupe RUAG	94
4 Appréciations et hypothèses comptables critiques	62	Comptes annuels de RUAG Holding SA	96
5 Acquisitions/ventes/fusions de sociétés	64	Compte de pertes et profits au 31 décembre	96
6 Chiffre d'affaires net	66	Bilan au 31 décembre avant utilisation du bénéfice	97
7 Charges de personnel	66	Annexe aux comptes de l'exercice	98
		Propositions d'utilisation du bénéfice au bilan	99
		Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de RUAG Holding SA	100

Aperçu des chiffres caractéristiques

En millions CHF	2009	2008
Entrées de commandes	1'872.1	1'581.6
Volume de commandes	1'783.1	1'507.7
Chiffre d'affaires net	1'695.5	1'536.8
Produit de l'exploitation	1'722.2	1'560.9
Charges de matériel et prestations de tiers	(649.8)	(539.3)
Charges de personnel	(776.5)	(693.1)
Autres recettes (charges) de l'exploitation	(257.7)	(206.5)
EBITDA avant les charges non récurrentes ¹	125.2	-
EBITDA²	38.2	122.0
EBITDA en % du résultat d'exploitation	2.2%	7.8%
EBIT avant les charges non récurrentes ¹	45.0	-
EBIT³	(113.3)	57.1
EBIT en % du résultat d'exploitation	(6.6%)	3.7%
Bénéfice net (perte nette)	(106.8)	50.7
Bénéfice net (perte nette) en % des recettes d'exploitation	(6.2%)	3.2%
Cash flow sur résultat d'exploitation	130.7	81.0
Cash flow provenant de l'activité d'investissement	(229.9)	(120.5)
Free cash flow	(99.2)	(39.5)
Cash flow provenant de l'activité de financement	90.5	31.8
Fonds propres avant participations minoritaires	660.5	762.8
Fonds propres en % du total du bilan	37.3%	48.1%
Rendement des fonds propres ⁴	(15.0%)	6.6%
Amortissements⁵	142.7	64.9
Amortissement goodwill	8.9	-
Charges de recherche et de développement	148.9	123.4
en % du résultat d'exploitation	8.6%	7.9%
Chiffre d'affaires net en CHF par collaborateur	233'781	243'552
Valeur ajoutée en CHF par collaborateur	127'867	150'607
Effectif du personnel à la fin décembre	7'534	6'687
Effectif du personnel en moyenne annuelle	7'253	6'310
Nombre d'actions nominatives (val. nom. CHF 1'000.-)	340'000	340'000
Bénéfice (perte) par action nominative	-314.02	149.15
Dividende payé par action nominative	29.41	44.12
Taux de distribution ⁶	(9.4%)	29.6%
Valeur comptable par action nominative	1'943	2'244

¹ Les charges non récurrentes sont présentées à la page 90 de l'annexe 38

² EBITDA = résultat avant intérêts, impôts, amortissements et goodwill impairment

³ EBIT = résultat avant intérêts, impôts

⁴ Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres

⁵ Amortissements d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles

⁶ Dividende payé par rapport au bénéfice net (à la perte nette) consolidé

Vue d'ensemble sur cinq ans

En millions CHF	2009	2008	2007	2006	2005
Entrées de commandes	1'872.1	1'581.6	1'684.3	1'658.7	1'230.0
Volume de commandes	1'783.1	1'507.7	1'394.0	1'111.8	699.0
Chiffre d'affaires net	1'695.5	1'536.8	1'409.1	1'247.3	1'193.5
EBIT¹	(113.3)	57.1	76.4	70.7	19.1
EBIT en % du résultat d'exploitation	(6.6%)	3.7%	5.4%	5.7%	1.6%
Bénéfice net	(106.8)	50.7	75.7	69.3	(18.7)
Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net	(6.2%)	3.2%	5.4%	5.6%	(1.6%)
Cash flow sur résultat d'exploitation	130.7	81.0	52.3	105.2	82.0
Cash flow provenant de l'activité d'investissement	(229.9)	(120.5)	(80.0)	(99.8)	(46.2)
Free cash flow	(99.2)	(39.5)	(27.7)	5.4	35.8
Cash flow provenant de l'activité de financement	90.5	31.8	52.8	(47.7)	(49.6)
Fonds propres avant participations minoritaires	660.5	762.8	784.1	728.9	656.6
Fonds propres en % du total du bilan	37.3%	48.1%	54.5%	59.4%	55.4%
Rendement des fonds propres ²	(15.0%)	6.6%	10.0%	9.5%	(2.8%)
Charges de recherche et de développement	148.9	123.4	84.6	76.2	47.9
en % du chiffre d'affaires net	8.6%	7.9%	6.0%	6.1%	4.0%
Effectif du personnel à la fin décembre	7'534	6'687	6'104	5'720	5'577
Effectif du personnel en moyenne annuelle	7'253	6'310	6'050	5'677	5'640

¹ EBIT = résultat avant intérêts, impôts

² Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres

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

En millions CHF	Remarque	2009	2008	Variation en %
Chiffre d'affaires net	6	1'695.5	1'536.8	10.3%
Activations de prestations propres		13.2	4.7	182.8%
Variation des stocks et travaux commencés		13.4	19.4	(30.9%)
Performances d'exploitation		1'722.2	1'560.9	10.3%
Charges de matériel et prestations de tiers		(649.8)	(539.3)	20.5%
Charges de personnel	7	(776.5)	(693.1)	12.0%
Autres charges opérationnelles	8	(257.7)	(206.5)	24.8%
EBITDA¹		38.2	122.0	(68.7%)
Amortissements	17,18	(142.7)	(64.9)	(120.0%)
Goodwill impairment	18	(8.9)	-	-
EBIT²		(113.3)	57.1	(298.3%)
Produits financiers	10	1.0	2.1	(53.4%)
Charges financières	10	(5.4)	(4.2)	(27.8%)
Bénéfice (perte) de sociétés associées	19	1.8	3.6	(50.7%)
Bénéfice (perte) avant impôts		(116.0)	58.6	(297.9%)
Impôts sur le rendement	11	(1.2)	(13.0)	(90.5%)
Recettes (charges) fiscales latentes	13	10.2	5.1	-
Participations minoritaires		0.3	(0.0)	-
Bénéfice (perte) des activités maintenues		(106.8)	50.7	(310.5%)
Bénéfice (perte) sur activités abandonnées	5	-	-	-
Bénéfice net (perte nette)		(106.8)	50.7	(310.5%)
Répartition de ces montants:				
RUAG		(107.0)	50.7	(311.1%)
Participations minoritaires		0.3	(0.0)	-
Bénéfice net (perte nette)		(106.8)	50.7	(310.5%)

¹ EBITDA = résultat avant intérêts, impôts, amortissements et goodwill impairment

² EBIT = résultat avant intérêts, impôts

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 93, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

Comptes annuels globaux du 1^{er} janvier au 31 décembre¹

En millions CHF	2009	2008	Variation en %
Actifs financiers détenus à des fins de vente	-	-	-
Hedge accounting	12.7	(14.9)	(185.0%)
Bénéfice (perte) en raison de réévaluations	-	-	-
Autres effets saisis directement dans les fonds propres ²	(1.7)	-	-
Différences de conversion	-	-	-
Effets fiscaux	(0.0)	-	-
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres	10.9	(14.9)	(185.6%)
Bénéfice net (perte nette) selon compte de profits et pertes	(106.8)	50.7	310.5%
Résultat total	(95.8)	35.8	362.6%
Répartition de ces montants:			
RUAG	(96.1)	35.8	362.6%
Participations minoritaires	0.3	(0.0)	-
Résultat total	(95.8)	35.8	362.6%

¹ Comptes annuels consolidés («Consolidated statement of comprehensive income») selon IAS 1R

² Pendant l'exercice 2009, Nitrochemie Wimmis AG (société Equity) a comptabilisé des variations des fonds propres en raison de l'application d'IAS 19. Les effets proportionnels pour RUAG figurent dans les autres effets saisis directement dans les fonds propres.

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 93, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan du groupe au 31 décembre

En millions CHF	Remarque	2009	2008	Variation en %
Liquidités	13	68.9	65.3	5.5%
Actifs financiers à court terme	14	9.2	7.4	25.5%
Créances et acomptes	15	383.2	423.4	(9.5%)
Créances fiscales		4.6	8.1	(43.4%)
Actifs de régularisation		17.5	16.8	4.4%
Stocks et travaux commencés	16	443.3	394.5	12.4%
Actifs transitoires		926.8	915.5	1.2%
Immobilisations corporelles	17	474.4	433.0	9.5%
Immeubles de rendement	17	82.8	95.5	(13.3%)
Immobilisations incorporelles	18	119.6	37.4	220.0%
Goodwill	18	88.4	43.9	101.5%
Sociétés associées	19	38.5	40.8	(5.6%)
Actifs financiers à long terme	20	3.3	3.1	3.4%
Impôts latents actifs		26.6	17.9	48.0%
Actif immobilisé		833.5	671.6	24.1%
Actifs détenus à des fins de vente	17	10.0	-	-
ACTIFS		1'770.3	1'587.1	11.5%
Engagements financiers à court terme	21	247.2	101.6	143.2%
Autres engagements à court terme	22	23.4	30.6	(23.6%)
Engagements de fournisseurs et acomptes	23	359.2	321.4	11.8%
Dettes fiscales		11.0	18.0	(39.2%)
Passifs de régularisation		161.4	69.5	132.2%
Provisions à court terme	26	132.1	94.2	40.2%
Fonds de tiers à court terme		934.2	635.5	47.0%
Engagements financiers à long terme	24	0.9	62.8	(98.6%)
Autres engagements à long terme	25	2.7	3.7	(27.3%)
Provisions à long terme	26	110.2	93.3	18.1%
Impôts latents passifs		60.7	28.5	113.1%
Fonds de tiers à long terme		174.5	188.3	(7.3%)
Capital-actions		340.0	340.0	-
Agio payé		5.5	5.5	(2.2%)
Réserve pour bénéfice		334.8	453.5	(25.1%)
Autres réserves		(2.1)	(14.9)	37.5%
Différences de conversion		(17.6)	(21.2)	16.9%
Fonds propres avant participations minoritaires		660.5	762.8	(13.4%)
Participations minoritaires		1.1	0.5	101.2%
Total des fonds propres après participations minoritaires		661.6	763.4	(13.3%)
PASSIFS		1'770.3	1'587.1	11.5%

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 93, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Compte de flux de fonds du 1^{er} janvier au 31 décembre

En millions CHF	Remarque	2009	2008
Bénéfice net (perte nette)		(106.8)	50.7
Amortissements	17, 18	142.7	64.9
Goodwill impairment	18	8.9	-
Variations de provisions à long terme et d'impôts latents	26	0.9	7.3
Mise à contribution de provisions	26	(2.7)	(6.7)
Part au résultat de sociétés associées	19	(1.8)	(3.6)
Autres positions sans influence sur les dépenses		(1.7)	-
Modification actifs circulants nets (ACN) ¹		85.5	(33.3)
Correction du produit d'aliénation d'actifs immobilisés		0.5	(0.4)
Produits financiers encaissés		(1.0)	(2.1)
Charges financières payées		6.2	4.2
Cash flow provenant de l'exploitation²		130.7	81.0
Investissements dans des immobilisations corporelles meubles ³	17	(46.1)	(44.7)
Investissements dans des immobilisations corporelles immeubles	17	(38.9)	(24.4)
Investissements dans des immobilisations incorporelles	18	(2.7)	(1.2)
Investissements participations	5, 18	(146.1)	(58.7)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles meubles		1.0	1.2
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immeubles		0.1	0.7
Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles		0.0	0.0
Désinvestissements participations		-	3.4
Dividendes perçus sur des participations Equity	19	2.8	3.3
Dividendes perçus sur des participations non consolidées	19	0.0	-
Augmentation des immobilisations financières tiers (fair value)		-	-
Diminution des immobilisations financières tiers (fair value)		-	-
Cash flow provenant de l'activité d'investissements		(229.9)	(120.5)
Free cash flow		(99.2)	(39.5)
Augmentation (réduction) nette de capital ⁴		(0.0)	0.0
Augmentation des actifs financiers tiers		0.1	(0.0)
Diminution des actifs financiers tiers		1.7	3.6
Augmentation des engagements financiers tiers		125.1	130.0
Diminution des engagements financiers tiers		(20.4)	(81.5)
Traites de leasing payées pour financial leasing		(4.6)	(3.2)
Produits financiers encaissés		1.0	2.1
Charges financières payées		(6.2)	(4.2)
Dividendes à des actionnaires		(10.0)	(15.0)
Cash flow provenant de l'activité de financement		86.7	31.8
Différences en raison de conversions sur liquidités et instruments financiers s'en rapprochant		0.4	(4.4)
Acquisitions (aliénations) de liquidités et d'instruments financiers s'en rapprochant	5	15.6	21.4
Variation de liquidités		3.6	9.3
Liquidités et instruments financiers s'en rapprochant en début de période		65.3	56.0
Liquidités et instruments financiers s'en rapprochant en fin de période		69.0	65.3

¹ sans les actifs financiers à court terme, les engagements financiers à court terme et les autres engagements

² compris les impôts sur le rendement de CHF 8.5 mio. (exercice précédent: CHF 3.9 mio.) payés pendant l'exercice sous revue.

³ pour les contrats de leasing, ce sont les paiements effectifs qui sont pris en considération

⁴ sous déduction des frais d'acquisition du capital (droit de timbre, d'émission, etc.)

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 93, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Tableau consolidé des fonds propres

En millions CHF	Capital- actions	Agio payé	Réserve pour bénéfice	Autres Réserves ¹	Différences de conversion	Participations minoritaires	Total fonds propres
Total du bilan au 31 décembre 2007	340.0	1.4	441.1	-	21.4	0.5	804.4
Restatement	-	-	-	-	-	-	-
Total du bilan au 1^{er} janvier 2008	340.0	5.5	417.4	-	21.2	0.5	784.6
Modification du capital-actions	-	(0.0)	0.0	-	-	(0.0)	(0.0)
Bénéfice net (perte nette)	-	-	50.7	-	-	0.0	50.7
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres, net après impôts	-	-	-	(14.9)	-	-	(14.9)
Total du résultat saisi 2008	-	(0.0)	50.7	(14.9)	-	(0.0)	35.8
Distributions de bénéfices sur résultat 2007	-	-	(15.0)	-	-	-	(15.0)
Aliénation de participations minoritaires	-	-	-	-	-	-	-
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	-	-	-	-	-	-	-
Différences de conversion	-	-	0.4	-	(42.4)	(0.0)	(42.0)
Total du bilan au 31 décembre 2008	340.0	5.5	453.5	(14.9)	(21.2)	0.5	763.4
Restatement	-	-	-	-	-	-	-
Total du bilan au 1^{er} janvier 2009	340.0	5.5	453.5	(14.9)	(21.2)	0.5	763.4
Modification du capital-actions ²	-	-	(1.9)	-	-	(0.1)	(2.0)
Bénéfice net (perte nette)	-	-	(106.8)	-	-	(0.3)	(107.0)
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres, net après impôts	-	-	0.1	12.8	-	-	12.9
Total du résultat saisi 2009	-	-	(108.6)	12.8	-	(0.3)	(96.1)
Distributions de bénéfices sur résultat 2008	-	-	(10.0)	-	-	0.0	(10.0)
Aliénation de participations minoritaires	-	-	(0.1)	-	-	-	(0.1)
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	-	-	-	-	-	0.9	0.9
Différences de conversion	-	-	0.0	-	3.6	-	3.6
Total du bilan au 31 décembre 2009	340.0	5.5	334.8	(2.1)	(17.6)	1.1	661.6

¹ Traitement des instruments financiers (IAS 39)

En 2008, RUAG a modifié le mode de comptabilisation des instruments financiers et de sécurisation. Depuis 2008, RUAG comptabilise comme cash flow hedge les variations de valeur des produits dérivés servant à sécuriser des flux de paiements pour des transactions prévues ou des engagements fixes et qui offrent une sécurité active. Les instruments de couverture sont évalués à la fair value, puis la part effective de la variation de la fair value de l'instrument de couverture est saisie sans effets sur le résultat dans les autres réserves, dans les fonds propres, et la partie non effective l'est avec effets sur le résultat dans le compte de profits et pertes, sous le poste des «autres charges opérationnelles». En 2009, CHF 8.8 mio. ont été transférés des autres réserves dans les fonds propres et ont été comptabilisés dans les autres recettes opérationnelles en raison de la réalisation des affaires de base (pendant l'exercice précédent, CHF 3.5 mio. ont été imputés aux autres charges opérationnelles).

Les autres réserves de CHF 2.1 mio. inscrites au bilan au 31 décembre 2009 (exercice précédent: CHF -14.9 mio.) se composent des valeurs positives et négatives de réapprovisionnement pour les instruments de couverture en cours. Les affaires de base sécurisées sont les transactions attendues en monnaies étrangères dont la réalisation est très probable («highly probable forecasted transaction»). La réalisation des affaires de base est attendue dans un délai de 5 ans.

² Variation des réserves de bénéfices

Pendant l'exercice 2009, Nitrochemie Wimmis AG (société Equity) a comptabilisé des variations au profit des fonds propres en raison de l'application d'IAS 19. Les effets s'ensuivant pour RUAG figurent dans les variations des réserves de bénéfices.

Pendant l'exercice sous revue, un montant de CHF 10.0 millions (exercice précédent CHF 15.0 millions) a été versé à l'actionnaire comme dividende. Cela correspond à un dividende de CHF 29.41 (exercice précédent CHF 44.12) par action.

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 93, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Principes de présentation des comptes

1 Activités commerciales et relations avec la Confédération suisse

RUAG Holding SA est une société anonyme suisse ayant son siège à Berne; elle appartient à 100% à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après: RUAG) sont liées à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété. En mars 2007, le Conseil fédéral a adopté la nouvelle stratégie du propriétaire des entreprises d'armement de la Confédération pour la période allant de 2007 à 2010. Le Conseil fédéral a inscrit dans cette stratégie que RUAG doit axer ses activités sur les armements et les technologies importants pour la défense nationale, notamment sur les technologies relatives aux systèmes.

Relations avec la Confédération suisse

La Confédération est actionnaire unique de RUAG Holding SA. La loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) prévoit qu'une réduction de la participation de la Confédération à un seuil inférieur à la majorité nécessiterait un changement de loi qui devrait être décidé par l'Assemblée fédérale et serait, le cas échéant, soumis au droit de référendum des citoyens suisses. La Confédération étant actionnaire unique, elle contrôle toutes les décisions de l'assemblée générale, y compris la désignation des membres du conseil d'administration, leur indemnisation et les décisions relatives aux dividendes.

Transactions avec la Confédération

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

2 Principes importants de présentation des comptes

2.1 Base de la présentation

Les comptes annuels consolidés de RUAG ont été établis en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS).

Influence d'«International Financial Reporting Standards» et d'interprétations nouveaux ou remaniés

		Entrée en vigueur	Application	Influence
IAS 1 R	Présentation des comptes: indication de transactions avec des actionnaires	01.01.2009	2009	3
IAS 1 A	Présentation des comptes: classification d'obligations convertibles selon le court ou le long terme	01.01.2010	2010	2
IAS 7 A	Présentation des flux de trésorerie: classification de charges pour avoirs non inscrits au bilan	01.01.2010	2010	4
IAS 17 A	Rapports de leasing: classification de rapports de leasing concernant des biens-fonds et des bâtiments	01.01.2010	2010	2
IAS 18 A	Recettes: détermination si une entreprise est active en qualité de Principal ou d'Agent	p/i	p/i	4
IAS 23 R	Coûts des capitaux étrangers	01.01.2009	2009	1
IAS 24	Indications relatives aux entreprises et aux personnes proches	01.01.2011	2011	4
IAS 27 A	Boucléments du groupe et boucléments individuels séparés	01.07.2009	2009	1
IAS 32 et IAS 1 A	Modification des indications relatives aux instruments financiers remboursables au gré du porteur et aux obligations à la suite d'une liquidation	01.01.2009	2009	1
IAS 36 A	Dépréciation d'actifs: objet d'évaluation lors du test de dépréciation de l'affaire ou de la société	01.01.2010	2010	4
IAS 38 A	Actifs immatériels: variations supplémentaires subséquentes découlant de la version amendée de IFRS 3; détermination de la valeur marchande d'actifs immatériels acquis lors d'une fusion d'entreprises	01.07.2009	2009	1
IAS 39	Instruments financiers: comptabilisation et évaluation – variations relatives aux postes à risques qualifiant pour le hedge accounting	01.07.2009	2009	1
IAS 39 A	Instruments financiers: traitement de pénalités en cas de remboursement comme dérivés intégrés étroitement liés; exception au champ d'application pour les contrats concernant une fusion d'entreprises; Cash flow hedge accounting	01.01.2010	2010	4
IFRS 1 et IAS 27 A	Détermination des coûts d'une participation – première adoption	01.01.2009	2009	5
IFRS 2 A	Bonification proportionnelle: champ d'application de IFRS 2 et de la version amendée de IFRS	01.07.2009	2009	1
IFRS 3 A	Regroupements d'entreprises	01.07.2009	2009	5

		Entrée en vigueur	Application	Influence
IFRS 5 A	Patrimoine à long terme détenu à des fins d'aliénation et domaines d'activités abandonnés: indications concernant le patrimoine à long terme (ou les groupes de sortie) classifiés comme détenus à des fins d'aliénation ou comme domaine d'activités abandonné	01.01.2010	2010	2
IFRS 7	Instruments financiers: indications	01.01.2009	2009	3
IFRS 8	Segments opérationnels	01.01.2009	2009	4
IFRS 8 A	Segments opérationnels: indications relatives au patrimoine des segments	01.01.2010	2010	4
IFRS 9	Instruments financiers: classification et évaluation	01.01.2013	2013	4
IFRIC 9	Réappréciation des dérivés intégrés: champ d'application de IFRIC 9 et de la version modifiée de IFRS 3	01.07.2009	2009	1
IFRIC 13	Programmes de fidélisation de la clientèle	01.07.2008	2009	1
IFRIC 14	Plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies; exigences de financement minimal et interaction	01.01.2011	2011	2
IFRIC 15	Accords pour la construction d'un bien immobilier	01.01.2009	2009	1
IFRIC 16	Couvertures d'un investissement net dans une activité partie d'entreprise à l'étranger: modification en raison de la limitation des instruments de couverture que l'entreprise a le droit de détenir	01.01.2009	2009	1

¹ Pas d'effets sur les comptes annuels consolidés

² Pas d'effets attendus sur les comptes annuels consolidés

³ Publication supplémentaire dans les comptes annuels consolidés

⁴ Publication supplémentaire attendue dans les comptes annuels consolidés

⁵ Application anticipée

2.2 Utilisation d'indicateurs tels que l'EBITDA, l'EBIT et le free cash flow

La société considère que l'EBITDA, l'EBIT et le free cash flow sont des indicateurs importants, c'est pourquoi RUAG leur accorde une attention particulière. L'EBITDA, l'EBIT et le free cash flow ne sont toutefois pas des indicateurs de la performance de l'entreprise ou des liquidités selon IFRS, leur définition n'étant pas uniforme. Il s'ensuit que l'EBITDA, l'EBIT et le free cash flow publiés ne sont pas nécessairement comparables avec les valeurs figurant sous des titres similaires dans d'autres entreprises.

2.3 Principes de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG s'étendent à toutes les filiales qu'elle contrôle directement ou indirectement par une majorité de voix ou d'une autre manière. La remarque 40 à la page 93 donne une vue d'ensemble de toutes les filiales et sociétés associées importantes.

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

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

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 votes) sont prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence (equity method). Selon cette méthode, on détermine, à la date de l'acquisition, la valeur actuelle (fair value) de la fraction de l'actif net qui correspond à la participation et on l'enregistre au bilan sous la position «sociétés associées». Pour les exercices postérieurs à l'acquisition, cette valeur est adaptée à la part de RUAG aux fonds acquis en sus, respectivement aux pertes subies.

Des adaptations de la fair value des valeurs patrimoniales et des dettes constatées des sociétés acquises sont encore possibles pendant les 12 mois suivant la reprise.

Les soldes importants d'avoirs et les transactions avec des participations prises en compte selon la méthode de la mise en équivalence (equity method) sont enregistrés séparément comme «sociétés associées».

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

2.4 Valeurs patrimoniales immatérielles et goodwill

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

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

Selon IFRS 3, il est admis que le goodwill et certaines valeurs patrimoniales immatérielles présentent une longévité illimitée et ne peuvent, dès lors, pas être amortis sur la base d'un plan mais doivent faire au moins une fois par année l'objet d'un examen de leur dévalorisation. Le montant de l'éventuelle correction à la baisse figure dans le compte de pertes et profits sous le poste des «goodwill impairment». Chez RUAG, le goodwill est l'unique position à la longévité illimitée.

Les valeurs patrimoniales immatérielles à la longévité limitée font l'objet d'un examen de leur valeur dès que la possibilité de réaliser leur valeur comptable devient douteuse en raison de certains facteurs ou de la situation générale. 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 attendus de capitaux par suite de la mise en valeur et de l'utilisation finale. Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée des valeurs que représentent la valeur actuelle (fair value) à fournir de laquelle sont déduites les charges de l'aliénation d'un côté et la valeur d'utilisation de l'autre, une correction à la baisse est saisie sous le poste des «amortissements», à hauteur de la différence. Pour faire l'appréciation de la dévalorisation, les valeurs patrimoniales sont regroupées au niveau le plus bas pour les différentes entités indépendantes identifiables généra-

trices de fonds. L'estimation des flux financiers futurs escomptés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il s'ensuit que les flux de fonds effectivement réalisés peuvent s'écarter fortement de ces estimations.

2.5 Coûts de recherche et de développement

Le groupe examine au cas par cas l'activation des coûts de développement; à cet effet, il fait l'appréciation des risques inhérents aux nouveaux produits et à leur développement en fonction de l'incertitude quant à l'étendue de l'utilité future et du moment des retours sur investissements. Les contributions de tiers en raison d'un développement lié à l'exécution d'une commande sont attribuées à la période à laquelle correspondent ces frais de développement.

2.6 Monnaies étrangères

Les comptes annuels consolidés du groupe RUAG sont présentés en francs suisses (CHF). Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. Les créances et engagements en monnaies étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la date du bilan. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées de manière à ce qu'elles agissent sur le résultat.

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

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

2.7 Instruments originaux financiers dérivés et instruments de sécurisation

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

Lors de la réalisation d'une transaction de sécurisation, le groupe documente la relation entre l'instrument de sécurisation et la position sécurisée, de même que l'objet et la stratégie de la sécurisation du risque. Ce processus comporte également les liens de tous les produits dérivés de sécurisation 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 sécurisation dans quelle mesure les produits dérivés utilisés pour la sécurisation compensent

la variation de la valeur à régler de la position sécurisée. Lors de la conclusion du contrat, un instrument dérivé qualifié d'affaire de sécurisation en vue de l'inscription au bilan est défini soit

- a) comme sécurisation de la valeur marchande à régler d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement saisi (fair value hedge), ou comme
- b) sécurisation des flux de paiements dans le cadre d'une transaction prévue ou d'un engagement fixe (cash flow hedge), ou comme
- c) sécurisation d'un investissement net dans une filiale étrangère.

Vers la fin 2008, RUAG a modifié le mode de comptabilisation des instruments financiers et de sécurisation. Les variations de valeur des instruments de couverture qui servent à la sécurisation des flux de paiements pour des transactions prévues ou des engagements fixes et qui offrent une sécurité active sont comptabilisées comme cash flow hedge.

Pour ce faire, les instruments de couverture sont évalués à la fair value, puis la part effective de la variation de la Fair Value de l'instrument de sécurisation est saisie sans effets sur le résultat dans la réserve de réévaluation, dans les fonds propres, et la partie non effective l'est avec effets sur le résultat dans le compte de profits et pertes, 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 profits et pertes.

Actuellement, RUAG dispose exclusivement de sécurisations de flux de paiements pour des transactions prévues ou des engagements fixes (cash flow hedge).

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

La valeur de marché d'un instrument financier est le prix qu'une partie est disposée à payer pour acquérir d'une autre partie les droits et/ou les obligations résultant de cet instrument financier. Les valeurs de marché ont été fixées sur la base des informations sur les possibilités de vente disponibles à la date du bilan, et sur la base des méthodes d'évaluation ci-après qui reposent sur certaines prémisses.

Papiers-valeurs: les valeurs de marché résultent des cours boursiers.

Liquidités: les valeurs comptables des liquidités correspondent aux valeurs de marché, vu la brièveté des délais d'échéance.

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

Instruments dérivés: la valeur de marché des opérations à terme sur devises est arrêtée sur la base de cours de référence actuels 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 d'échéance des instruments financiers, on utilise à cet égard les taux d'intérêt moyens pratiqués sur le marché. La valeur des options est fixée d'après des modèles généralement reconnus de calcul de prix d'options.

2.8 Liquidités

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

2.9 Actifs financiers à court terme

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

2.10 Créances et acomptes

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

2.11 Stocks et travaux commencés

Les stocks sont valorisés au coût d'acquisition ou de fabrication, ou au montant net de 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 standards. Les coûts standards font l'objet d'une surveillance régulière et, en cas de forts écarts, sont adaptés aux conditions nouvelles. Des corrections de valeurs sont effectuées pour les stocks difficilement vendables et pour les stocks avec faible roulement. Les stocks invendables sont intégralement amortis.

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

Le degré de réalisation résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode cost to cost). Quel que soit le degré de réalisation de telles commandes, les pertes sur commandes à longs délais de fabrication sont immédiatement enregistrées pour leur totalité dans les comptes de l'exercice où elles deviennent reconnaissables. Les coûts afférents à des commandes avec longs délais de fabrication et les bénéfices fractionnés sur de telles commandes sont, lorsqu'ils sont chiffrés d'après la méthode du percentage of completion, inscrits au poste produits en cours de fabrication (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 la division Space (segment de marché Aerospace), la méthode «Milestone» s'applique pour le site de production de Zurich. 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, ce dont il 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 profits et pertes sur la base du niveau d'exécution à la date de référence du bilan.

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

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles sont portées au bilan à leurs coûts d'acquisition, réduits du total des amortissements linéaires. Les frais de maintenance et de réparation sont inscrits comme charges. Les rénovations importantes et les dépenses entraînant une augmentation de la valeur du bien sont activées sous le poste «immobilisations corporelles» et sont amorties en fonction de la durée prévue de leur longévité économique. Cette règle s'applique aussi pour les immeubles d'exploitation et les immeubles de rendement. Les biens-fonds sont appréciés aux coûts d'acquisition sous déduction des amortissements linéaires cumulés.

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

	Longévité en années
Immeubles d'exploitation	20 à 60
Immeubles de rendement	40 à 60
Installations techniques / machines	5 à 12
Mobilier	10
Véhicules	5 à 10
Informatique	3 à 5
Immobilisations incorporelles	1 à 10

Corrections à la baisse (impairment) de la valeur d'immobilisations corporelles

La valeur des immobilisations corporelles est toujours réexaminée quand 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 attendus de capitaux par suite de la mise en valeur et de l'utilisation finale. Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée des valeurs que représentent la valeur actuelle (fair value) à fournir de laquelle sont déduites les charges de l'aliénation d'un côté et la valeur d'utilisation de l'autre, une correction à la baisse est saisie comme charge à hauteur de la différence. Pour faire l'appréciation de la dévalorisation, les valeurs patrimoniales sont regroupées au niveau le plus bas pour les différentes entités indépendantes identifiables génératrices de fonds. Ces entités correspondent aux domaines du groupe. L'estimation des flux financiers futurs escomptés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il s'ensuit que les flux de fonds effectivement réalisés peuvent s'écarter fortement de ces estimations.

Les immeubles de rendement sont inscrits au bilan aux coûts d'acquisition.

2.13 Leasing

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

2.14 Provisions

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

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

Provisions pour restructuration

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

Provisions pour pertes sur commandes

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

Provisions pour garanties

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

Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires

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

2.15 Provisions pour engagements liés aux retraites

La méthode du «projected unit credit» est utilisée à l'échelle de l'ensemble du groupe; cette méthode prend en considération les années de service fournies par les employés jusqu'à la date déterminante pour l'estimation, ainsi que l'évolution des salaires.

Les collaborateurs de RUAG sont majoritairement assurés via des plans de prévoyance reposant sur le principe de la primauté des prestations au sens de la norme IAS 19 (révisée).

Pour ses collaborateurs en Suisse, RUAG verse des cotisations à l'institution de prévoyance constituée selon le principe suisse de la primauté des cotisations PRÉVOYANCE RUAG. Cette institution couvre, conformément aux dispositions

légales, les risques de vieillesse, décès et invalidité. Les charges et les engagements résultant du plan de prévoyance sont évalués d'après des principes de technique actuarielle, comme le veut la méthode du «projected unit credit». À cet égard, on prend en considération les années de service accomplies par les collaborateurs jusqu'à la date déterminante pour l'estimation et l'on arrête des hypothèses relatives à l'évolution ultérieure des salaires. La dernière appréciation actuarielle a été réalisée sur la base des données du 1er janvier 2008. Les prestations de prévoyance en cours sont saisies dans la période comptable durant laquelle elles naissent. Les conséquences de changements apportés aux hypothèses de technique actuarielle sur le nombre présumé d'années de service encore à fournir en moyenne par les assurés sont prises en considération dans la même mesure pour le compte de pertes et profits.

Les gains et pertes actuariels à comptabiliser proportionnellement correspondent aux gains et pertes cumulés non comptabilisés à la fin de l'exercice précédent, et qui dépassaient le plus élevé des montants suivants: 10% de la valeur actuelle qu'avaient à ce moment-là (avant déduction de la fortune du plan de prévoyance) les engagements basés sur le principe de la primauté des prestations, et 10% de la valeur actuelle qu'avait à cette époque la fortune du plan de prévoyance. Les améliorations rétroactives de prestations (past service cost) par des changements du plan sont comptabilisées linéairement comme charges pour la durée moyenne précédant le moment où elles deviennent définitives. Si des expectatives deviennent d'emblée définitivement acquises, la charge correspondante doit être immédiatement comptabilisée.

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

2.16 Coûts des capitaux étrangers

Les capitaux étrangers sont saisis comme charges dans la période durant laquelle ils surviennent, en tenant compte de régularisations.

2.17 Impôts sur le rendement/impôts latents

Les impôts sur le rendement font l'objet d'une délimitation correspondant à la période. Les impôts latents sont constitués conformément à la méthode des engagements orientée au bilan, dite comprehensive liability method. Dans cette méthode, le calcul est effectué sur la base des différences temporaires entre l'approche fiscale et l'approche pour l'inscription au bilan d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement, déterminante pour la consolidation, sauf si une telle différence temporaire concerne des participations à des filiales ou des entreprises associées pour lesquelles il est possible de prendre influence sur l'échéance desdites participations, et s'il est vraisemblable que ces participations n'arriveront pas prochainement à échéance. De plus, si aucune participation aux bénéfices n'est prévue, les impôts à la source et les autres impôts sur des versements ultérieurs possibles ne sont pas pris en considération, les bénéfices étant généralement réinvestis. Les créances et les dettes fiscales latentes du groupe, calculées sur la base des dispositions fiscales locales, sont contenues dans l'actif immobilisé (impôts latents actifs) et dans les engagements à long terme (impôts latents passifs). Leurs variations en cours d'année sont saisies dans le compte de pertes et profits, ou dans les fonds propres si elles concernent une position de ces derniers. Les créances fiscales latentes provenant de pertes fiscalement déductibles d'un exercice sont prises en compte dans la mesure où il est vraisemblable de pouvoir les utiliser pour compenser des bénéfices futurs. Les taux d'imposition tiennent compte des taux effectifs attendus pour les différentes entités juridiques.

2.18 Chiffre d'affaires net

Le chiffre d'affaires net comporte la fair value de toutes les créances envisagées provenant de ventes de biens et de la fourniture de prestations de services, par RUAG, dans le cadre de la marche ordinaire des affaires. 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 détermi-

nés de manière fiable, lorsque de futurs cash-flows sont probables, et lorsque les critères spécifiques mentionnés ci-dessous sont respectés.

Vente de biens

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

Fourniture de prestations de services

Le chiffre d'affaires provenant de la fourniture de prestations de services est déterminé soit sur la base du temps et du matériel, soit en fonction d'un contrat à prix fixe. Le chiffre d'affaires réalisé sur la base du temps et du matériel, typique dans le cadre des conventions de prestations de maintenance conclues avec le Département fédéral de la défense, de la protection et des sports (DDPS), est calculé en fonction de tarifs horaires convenus par contrat et à partir des coûts directs. Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de contrats prévoyant des prix fixes est réalisé selon la méthode «percentage of completion» (POC) en fonction du taux d'achèvement du travail, pour autant que les coûts attendus jusqu'à l'achèvement du mandat et le degré d'achèvement à la date de clôture du bilan puissent être déterminés de manière fiable et que les coûts imputables au contrat puissent être déterminés avec certitude et fiabilité. S'il n'est pas possible d'estimer avec fiabilité le résultat d'un mandat de fabrication, les recettes ne sont saisies qu'à la hauteur des coûts d'exécution du mandat, qu'il est vraisemblablement possible de déterminer, tandis que les coûts imputables au mandat sont saisis sous les charges pour la même période.

Autres recettes

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

2.19 Acomptes perçus

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

2.20 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

Toutes les relations d'affaires avec des personnes proches de l'entreprise se font aux conditions usuelles sur le marché. 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.

2.21 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 «projected unit credit» et incluses dans le poste «provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires».

3 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 divisions sont surveillés et gérés par la direction du groupe.

Les risques identifiés font l'objet d'une quantification (probabilité de survenance et effets) et consignés dans une visualisation du risque (Risk-Map). La visualisation du risque est examinée périodiquement par le conseil d'administration et l'Audit Committee. La surveillance, le contrôle et le pilotage continu des risques sont des attributions du management.

3.1 Financial risk management

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

Risques liés au marché

RUAG est exposé à des risques liés au marché provenant principalement du cours du change, des taux d'intérêt et de la valeur de marché des investissements en liquidités. Le groupe surveille constamment ces risques. Le groupe utilise différents instruments financiers dérivés pour gérer la volatilité en rapport avec ces risques. Le but du groupe est, lorsque cela paraît indiqué, de réduire les fluctuations des résultats et des flux financiers en rapport avec les changements de taux d'intérêt, des modifications du cours du change et des variations de valeurs de placements financiers, de même que les risques liés au cours du change concernant certains investissements nets dans des sociétés étrangères du groupe. Des instruments financiers dérivés (comme des opérations à terme sur les devises et les swaps de taux d'intérêt, etc.) sont utilisés pour gérer les risques, conformément à la politique du groupe. RUAG n'effectue pas de transactions financières dont le risque ne peut pas être estimé au moment de la conclusion de la transaction. Le groupe n'aliène pas de valeur patrimoniale qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possédera. RUAG aliène exclusivement des valeurs patrimoniales existantes et ne sécurise que des affaires existantes ou des affaires attendues (dans le cas de mesures préventives) en vertu des expériences passées.

Risques liés au cours du change

Les comptes du groupe sont établis en francs suisses. Par conséquent, le groupe est exposé principalement aux variations du cours du change de l'USD et de l'EUR. 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. 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 du cours du change, si bien que les adaptations de la valeur de marché des placements réels à l'étranger compensent les variations de valeurs 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 applique hedge accounting selon IAS 39.

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

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 à la baisse sur le bénéfice net. Les engagements financiers à long terme se composent principalement de prêts à long terme d'instituts financiers et, dans une faible mesure, d'engagements de Leasing.

Risques liés aux crédits

Il existe des risques liés aux crédits 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. 36.3% et 5.9% du chiffre d'affaires net du groupe en 2009 ont été réalisés avec deux clients. Aucun autre client n'atteint 5% ou plus du chiffre d'affaires net du groupe. Le montant le plus élevé de créances provenant de livraisons et de prestations correspond à 16.8% (exercice précédent 40.1%) de l'ensemble des créances pour livraisons et prestations au 31 décembre 2009. 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 nominale des créances provenant de livraisons et de prestations est considérée comme approximation de la fair value des créances, sous déduction des corrections de valeur.

Risques liés à la 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 présentant un Rating d'au moins AA au moment de la conclusion de la 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.

Risques de trésorerie

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

3.2 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 d'adapter les dividendes, 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 du capital propre. L'endettement net est apprécié comparativement aux fonds propres. L'endettement net est la différence entre la somme des liquidités et des actifs financiers à court et à long termes et la somme des engagements financiers à court et à long termes et des autres engagements financiers à long terme.

Le capital total est la somme des fonds propres et de l'endettement net. L'objectif à long terme de RUAG est que l'endettement net reste inférieur à 40% des fonds propres. En 2009, cette proportion était de 21.8% (exercice précédent 9.4%).

3.3 Détermination de la fair value

Vu les amendements de IFRS 7 entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2009 pour les instruments financiers, il est procédé à la présentation d'une hiérarchie d'évaluations à la juste valeur des instruments financiers, avec les niveaux d'évaluation suivants:

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

4 Appréciations et hypothèses comptables critiques

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

Immobilisations corporelles, goodwill et immobilisations incorporelles

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

Le groupe vérifie chaque année la valeur du goodwill activé. Le montant réalisable des unités génératrices de fonds est fixé sur la base de la valeur d'utilisation (value-in-use). Pour ce faire, des estimations du cash flow futur sont effectuées, et des hypothèses sont admises pour fixer le taux d'intérêt du capital.

Mandats de fabrication

Les estimations exerçant une grande influence sont effectuées selon la méthode dite du *percentage of completion* (POC) pour l'appréciation de commandes de fabrication à long terme. Bien que les organes de management fixent les valeurs estimatives comme le taux de réalisation et l'estimation des coûts finaux des projets en exerçant au mieux l'appréciation des événements actuels et des mesures possibles, les résultats effectivement obtenus peuvent s'écarter desdites valeurs. Les méthodes d'évaluation ont été harmonisées pendant l'exercice sous revue afin d'uniformiser le traitement des mandats de fabrication. Cette modification des méthodes d'évaluation a eu un effet positif sur le résultat de la période, à hauteur de CHF 8.5 mio.

Provisions

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

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.

Actifs fiscaux latents

Les possibilités d'utilisation des pertes reportées existantes sont examinées périodiquement. L'évaluation des pertes reportées est effectuée sur la base de la planification réaliste du résultat du sujet fiscal. L'évaluation des résultats à venir est effectuée à partir de différentes hypothèses et estimations.

Engagements liés aux retraites

Pour les calculs des engagements de prévoyance et des excédents ou déficits de couverture selon IAS 19, différentes hypothèses actuarielles sont utilisées; ce sont par exemple les augmentations salariales annuelles attendues, les adaptations des rentes, la probabilité de départs et de décès, etc.

Incertitudes concernant les estimations dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions

Les charges non récurrentes comptabilisées pendant l'exercice sous revue dans la construction de composantes de structures d'avions ont dû l'être sur la base d'hypothèses et d'estimations importantes pour la détermination de la valeur comptable du patrimoine concerné (immobilisations corporelles CHF 3 mio., stocks et travaux en cours CHF 58 mio., immobilisations incorporelles CHF 0 mio., goodwill CHF 0 mio.) et des engagements (provisions CHF 61 mio.). Elles correspondent à l'estimation la plus précise possible au moment de l'approbation des comptes annuels 2009 consolidés. Le management ne peut toutefois pas exclure des écarts par rapport aux hypothèses et aux estimations dans le courant du prochain exercice, si bien que d'importantes adaptations de la valeur comptable du patrimoine et des engagements concernés pourront se révéler nécessaires.

5 Acquisitions/ventes/fusions de sociétés

Acquisitions

RUAG a repris au 1^{er} juillet 2009 le domaine d'activités Space de OC Oerlikon en achetant les 100% de la société Oerlikon Space SA. RUAG a ainsi renforcé fortement sa position dans l'industrie aérospatiale sur le marché américain et européen. Oerlikon Space, dont le siège se trouve à Zurich, est l'un des plus importants fabricants de coiffes de charges utiles en matériaux composites. De plus, cette entreprise est un fournisseur européen important de structures pour satellites et de sous-systèmes mécaniques et électro-optiques pour le secteur spatial.

Après la reprise, la raison sociale Oerlikon Space a été transformée en RUAG Space SA. Le prix de la transaction payé en espèces s'est élevé à CHF 133.1 millions. Pendant la première année, les sociétés reprises ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 88.6 mio.

RUAG a acquis les 100% de la société MFS 2000 avec effet au 1^{er} janvier 2009. Avec la reprise de cette société hongroise, RUAG renforce sa position internationale dans le secteur des munitions de petits calibres.

En 2009, RUAG a repris une participation de 26% supplémentaires à la société GEKE Schutztechnik GmbH, avec siège à Lichtenau (Allemagne). Cette société est pleinement consolidée depuis l'acquisition de la majorité. La part de 25% de GEKE Schutztechnik GmbH détenue auparavant a été portée au bilan à partir de la date d'acquisition en 2008 comme participation Equity. GEKE développe des solutions novatrices dans les domaines de la protection et des munitions.

Le domaine d'activités Environment a acquis pendant l'exercice sous revue une participation supplémentaire de 24% à la société SwissRepair AG, avec siège à Dietikon. SwissRepair AG est consolidée intégralement depuis l'acquisition de la majorité. La part de 28% de SwissRepair AG détenue auparavant a été portée au bilan à partir de la date d'acquisition comme participation Equity. Le domaine d'activités Environment exploite des installations de recyclage des déchets d'appareils électriques et électroniques du commerce, de l'artisanat et des ménages, et elle offre avec succès aux entreprises des concepts globaux d'élimination.

Le 1^{er} septembre 2008, RUAG a acquis les activités de SAAB AB dans le secteur spatial, renforçant ainsi sa position dans ce domaine. Les deux sociétés Saab Space AB, avec siège à Göteborg (Suède), et Austrian Aerospace GmbH, avec siège à Vienne (Autriche), ont été reprises à 100%. RUAG reprend ainsi un fournisseur international reconnu d'équipements de haute qualité pour le secteur spatial, comme des systèmes d'ordinateurs, des antennes et des systèmes électroniques à micro-ondes destinés aux satellites, ainsi que des adaptateurs et des systèmes de séparation pour lanceurs; ces entreprises disposent de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur spatial et complètent le propre portefeuille du secteur spatial en y apportant de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

Après la reprise, ces entreprises ont changé de raison sociale et sont devenues RUAG Aerospace Sweden AB pour Saab Space AB, et RUAG Aerospace Austria GmbH pour Austrian Aerospace GmbH. Le prix de la transaction au moment de la signature du contrat s'est élevé à SEK 335 mio. En fonction de la réalisation d'objectifs convenus, RUAG paiera jusqu'à la fin 2013 un montant supplémentaire sur le prix d'achat. Pendant les quatre premiers mois d'appartenance au groupe (sept. – déc. 2008), les sociétés reprises ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 47.3 millions.

Fusions

Pendant l'exercice sous revue, les sociétés RUAG Aerospace SA et RUAG Components SA ont été fusionnées pour donner naissance à RUAG Suisse SA. RUAG Electronics SA et Sintro Electronics SA ont par ailleurs également fusionné. L'exercice précédent, les sociétés TSA Transairco SA et RUAG Aerospace SA avaient fusionné.

Fondations de nouvelles sociétés

Pendant l'exercice sous revue, la société RUAG Ammotec USA Inc. a été créée à Tampa, en Floride.

Pendant l'exercice précédent, la société RUAG Sweden AB avait été fondée comme société d'acquisition dans le cadre de la reprise des activités du secteur spatial de SAAB.

Ventes

En 2008, la participation minoritaire à la société Veolia Umwelt Service Schweiz AG a été vendue à l'actionnaire majoritaire.

Effets des acquisitions et des ventes

Les acquisitions et les ventes ont eu les effets suivants sur les comptes annuels consolidés de RUAG:

	Acquisition	Vente	Acquisition	Vente
	2009	2009	2008	2008
Effets d'acquisitions/de ventes (en mio. CHF)				
Actif circulant	152.3	-	96.6	(3.4)
Immobilisations corporelles	83.4	-	14.0	-
Immobilisations incorporelles	92.7	-	31.6	-
Goodwill	53.1	-	10.3	-
Engagements à court et à long termes	(113.3)	-	(74.9)	-
Impôts latents passifs	(32.3)	-	(9.0)	-
Actifs et passifs acquis (aliénés)	235.8	-	68.6	(3.4)
Prix convenu	(241.5)	-	(58.8)	3.4
Escrow-Account	-	-	-	-
Reprise d'engagements financiers	95.5	-	-	-
Différences de conversion	-	-	0.1	-
Cash (outflow) inflow brut	(146.1)	-	(58.7)	3.4
Liquidités reprises (aliénées)	15.6	-	21.4	-
Cash (outflow) inflow net	(130.4)	-	(37.3)	3.4

Le Cash (outflow) inflow net n'inclut que les acquisitions qui sont intégralement consolidées pour la première fois.

Le goodwill reflète principalement les investissements dans les compétences technologiques et leur transfert, de même que l'accès attendu à de nouveaux marchés et à des relations avec de nouveaux clients en raison de l'acquisition.

	2009	2008
6 Chiffre d'affaires net (en millions CHF)		
Chiffre d'affaires facturé	1'716.2	1'569.0
Modification percentage of completion	(20.6)	(32.1)
Chiffre d'affaires net	1'695.5	1'536.8
DDPS	622.5	570.7
Tiers	1'093.8	998.2
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1'716.2	1'569.0
Technique de défense	914.7	840.8
Civil	801.5	728.2
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1'716.2	1'569.0
Production	995.2	906.9
Entretien	554.4	485.3
Prestations de services	166.6	176.8
Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats	1'716.2	1'569.0
Suisse	765.2	740.5
Reste de l'Europe	745.6	649.7
Moyen-Orient	22.7	34.6
Amérique du Nord	113.0	93.1
Amérique du Sud	11.2	9.0
Asie / Pacifique	44.0	34.4
Afrique	14.6	7.7
Chiffre d'affaires facturé par rayons de vente	1'716.2	1'569.0
7 Charges de personnel (en millions CHF)		
Salaires et traitements	(588.8)	(532.9)
Cotisations à des caisses de pension	(38.6)	(32.3)
Autres prestations sociales	(89.1)	(72.2)
Charges de personnel externe	(32.8)	(26.2)
Autres charges de personnel	(27.3)	(29.5)
Total	(776.5)	(693.1)
8 Autres charges de l'exploitation (en millions CHF)		
Charges pour locaux	(32.9)	(28.4)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(54.8)	(54.1)
Charges pour énergie et évacuation	(14.6)	(25.1)
Assurances professionnelles et techniques, et redevances	(7.9)	(7.1)
Charges de gestion et d'informatique	(47.9)	(37.5)
Charges publicitaires	(16.8)	(18.0)
Autres charges de l'exploitation	(82.8)	(36.4)
Total	(257.7)	(206.5)

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

	2009	2008
9 Coûts de recherche et développement (en millions CHF)		
Total	(148.9)	(123.4)

Le traitement des coûts de développement est présenté au point 2.5 des principes de comptabilisation. Tous les propres travaux et les travaux confiés à des tiers, de même que les prestations de tiers nécessaires qui ont été comptabilisés comme charges pendant l'exercice sous revue, sont regroupés et présentés ouvertement dans les coûts de recherche et de développement.

10 Produits financiers (en millions CHF)		
Recettes d'intérêts	1.0	2.1
Gains sur cours réalisés	-	-
Bénéfices réalisés sur titres	-	-
Total	1.0	2.1
Charges financières (en millions CHF)		
Charges d'intérêts	(5.5)	(4.2)
Pertes sur cours réalisées	-	-
Pertes réalisées sur titres	0.0	0.0
Correction à la baisse des actifs financiers	-	-
Total	(5.4)	(4.2)

11 Charges d'impôts sur le rendement (en millions CHF)		
<i>Impôts sur le rendement</i>		
Impôts sur le rendement de l'exercice en cours	(1.2)	(13.0)
<i>Impôts latents</i>		
(Apparition) et disparition d'écarts de temps	10.2	5.1
Recettes (charges) totales de l'impôt sur les bénéfices	8.9	(7.9)

Avec des pertes avant impôts, l'exercice sous revue fait apparaître des recettes fiscales de CHF 8.9 mio. (exercice précédent: charges fiscales de CHF 7.9 mio.). Les recettes de l'impôt proviennent principalement de l'activation de reports de pertes fiscalement admissibles.

Les avoirs latents 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 pronostiqué pondéré résulte de la multiplication du taux d'impôt que prévoit le droit fiscal local par le bénéfice ou la perte fiscale imposable réalisés sur place; ce taux d'imposition a différé comme suit du taux d'imposition effectif:

En millions CHF	2009	2008
Bénéfice (perte) avant impôts	(116.0)	58.6
Taux pronostiqué pondéré, en %	25.5%	22.2%
Recettes (charges) attendues de l'impôt sur les bénéfices	29.5	(13.0)
Apparition d'écarts de temps	(1.3)	(0.7)
Utilisation de reports de pertes fiscaux des exercices précédents non inscrits au bilan	6.8	1.1
Activation (non-activation) de pertes fiscales de l'exercice en cours	(23.2)	1.4
Charges fiscalement non admises	(13.1)	0.1
Recettes exonérées d'impôt	5.3	2.5
Produits imposés à des taux réduits	-	(0.0)
Augmentation (réduction) du taux d'impôt	0.7	0.0
Adaptation des taux d'imposition applicables	(0.0)	0.0
Bonifications, resp. charges fiscales provenant de périodes antérieures	7.3	0.7
Goodwill impairment	-	-
Écart par rapport au taux fiscal du groupe	(3.2)	-
Recettes (charges) totales de l'impôt sur les bénéfices	8.9	(7.9)
Reports de pertes fiscaux par dates d'échéances		
2009	-	1.7
2010	7.6	7.2
2011	12.8	5.0
2012	36.5	51.2
2013	30.6	1.0
2014	-	0.3
2015	0.2	7.7
Après 2015	136.4	0.0
Total	224.1	74.0
Effet fiscal possible des reports de pertes	47.1	15.5
Part activée comme impôts latents actifs	14.6	6.6
Part non activée	32.4	8.9

Il existe en outre des écarts temporaires sur des valeurs de firmes à hauteur de CHF 13.4 mio. (exercice précédent CHF 15.6 mio.). Les créances fiscales sur ces écarts temporaires, qui représentent CHF 4.1 mio. (exercice précédent CHF 4.8 mio.), n'ont pas été activées.

12 Charges fiscales latentes (en millions CHF)

Naissance/dissolution en raison d'écarts dans le temps de la période en cours	3.5	4.7
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	0.4	(0.0)
Activation de reports de pertes fiscalement admissibles	10.1	2.3
Utilisation d'impôts latents activés	(3.9)	(2.0)
Différences de conversion	0.0	-
Total	10.2	5.1

	2009	2008
13 Liquidités (en millions CHF)		
Caisse	0.4	1.4
Avoirs à vue auprès de banques	68.0	63.2
Placements sur le marché des capitaux	0.5	0.7
Total	68.9	65.3
Monnaies des liquidités (en millions CHF)		
CHF	8.1	23.9
EUR	31.9	16.7
USD	11.5	12.0
GBP	4.5	1.4
SEK	12.5	11.2
HUF	0.4	-
Total des liquidités	68.9	65.3

14 Actifs financiers à court terme (en millions CHF)

Placements à court terme auprès de tiers	9.2	7.4
Total	9.2	7.4

Les actifs financiers à court terme sont la contre-valeur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (voir aussi instruments financiers, remarque 36, page 84).

Monnaies des actifs financiers à court terme (en millions CHF)

CHF	0.1	0.2
EUR	3.6	0.3
USD	5.4	5.5
GBP	0.1	1.4
SEK	0.1	-
HUF	-	-
Total des actifs financiers à court terme	9.2	7.4

15 Créances et acomptes (en millions CHF)

Créances résultant de livraisons et de prestations	318.5	329.4
Créances envers des sociétés associées	0.0	0.0
Acomptes à des fournisseurs	53.5	69.1
Acomptes à des sociétés associées	-	-
Corrections de valeurs ¹	(9.0)	(10.1)
Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations	363.0	388.4
Créances à court terme contre des actionnaires	-	-
Créances à court terme envers des services étatiques	12.5	12.6
Autres créances à court terme	7.7	22.4
Total des créances et acomptes	383.2	423.4

¹ Variation contenue dans les autres charges d'exploitation

	2009	2008
Structure des échéances des créances et des acomptes (en millions CHF)		
Sans retard	283.4	320.9
Retard 1–30 jours	64.4	60.5
Retard 31–60 jours	14.3	16.1
Retard 61–90 jours	5.3	3.5
Retard 91–180 jours	5.2	8.9
Retard de plus de 180 jours	10.6	13.4
Total	383.2	423.4

Monnaies des créances et des acomptes (en millions CHF)

CHF	178.8	181.4
EUR	155.6	182.9
USD	44.1	50.8
GBP	3.1	1.9
SEK	1.1	6.5
HUF	0.5	-
Total	383.2	423.4

Les corrections de valeurs pour créances douteuses contiennent des corrections isolées de valeurs pour CHF 9.0 mio. (exercice précédent CHF 10.1 mio.). Les pertes effectives sur débiteurs des deux derniers exercices ont été inférieures à 0.2% du chiffre d'affaires net.

Corrections de valeurs des créances douteuses (en millions CHF)

Total du bilan au 1^{er} janvier	(10.1)	(7.6)
Première consolidation	-	(0.2)
Augmentation des corrections de valeurs	(7.4)	(3.9)
Application des corrections de valeurs	2.8	1.3
Dissolutions de corrections de valeurs	5.4	0.7
Sorties	-	-
Écarts dus aux monnaies	0.3	(0.4)
Total du bilan au 31 décembre	(9.0)	(10.1)
Corrections de valeurs de créances douteuses	(9.0)	(10.1)
Intérêts sur créances douteuses	-	-

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

	2009	2008
16 Stocks et travaux commencés (en millions CHF)		
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	245.0	176.4
Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication	80.9	72.6
Productions en cours de réalisation (percentage of completion) ¹	84.0	97.3
Produits semi-finis	106.4	88.7
Produits finis	62.0	61.0
Corrections de valeurs	(134.9)	(101.5)
Total	443.3	394.5

La valeur comptable de tous les stocks, inscrite à la valeur marchande à payer (fair value) sous déduction des coûts d'aliénation, est de CHF 184.0 mio. (exercice précédent: CHF 122.5 mio.). Des charges de matériel de CHF 419.6 mio. ont été comptabilisées pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 360.9 mio.). Les corrections de valeur de stocks avec incidences sur les charges se sont élevées à CHF 59.3 mio. (exercice précédent: CHF 9.7 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 8.1 mio. (exercice précédent: CHF 0.3 mio.)

¹ Les chiffres-clés des produits sous forme de travail, qui sont évalués selon la méthode dite percentage of completion, sont les suivants:

Total du chiffre d'affaires réalisé sur mandats de projet durant l'exercice sous rapport	459.0	331.1
Coûts encourus pour les projets en cours le jour du bilan	705.1	516.4
+ participation aux bénéfices des projets en cours le jour du bilan	161.2	44.3
= coûts encourus y comp. participation aux bénéfices	866.2	560.8
Part comptes partiels	(747.1)	(426.9)
Total régularisation selon méthode POC ²	119.1	133.9
Versements anticipés de clients sur mandats POC (contenus dans les acomptes versés par les clients)	110.8	172.8

² Compris dans les stocks et les travaux commencés, ainsi que dans les régularisations.

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

17 Immobilisations corporelles en millions CHF	Machines/ installations techniques	Installations en leasing ¹	Autres immobilisa- tions corp ²	Biens-fonds	Bâtiments	Immob. en cours de construction	Immob. corporelles
Valeurs d'acquisition							
État au 1^{er} janvier 2008	433.5	23.9	143.2	50.1	545.1	10.6	1'206.4
Première consolidation	19.3	-	18.1	-	3.8	-	41.3
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	-	-	(0.0)	-	(0.0)
Nouvelles acquisitions	28.4	-	14.2	0.3	12.2	8.6	63.6
Sorties	(11.0)	(1.4)	(4.2)	(0.1)	(14.8)	-	(31.5)
Décote	-	-	0.3	-	-	-	0.3
Modifications de répartition	8.1	(3.4)	1.7	-	0.1	(6.4)	-
Différences de conversion	(7.6)	(0.0)	(3.6)	(0.2)	(1.7)	(0.7)	(13.8)
État 31 décembre 2008	470.8	19.1	169.6	50.2	544.5	12.1	1'266.3
Total correction de valeurs							
État au 1^{er} janvier 2008	290.8	12.7	110.6	0.2	369.2	-	783.6
Première consolidation	15.3	-	16.0	-	2.9	-	34.2
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements programmés	24.5	1.8	11.7	0.0	14.8	-	52.9
Impairment	-	-	-	-	-	-	-
Sorties	(10.1)	(1.4)	(3.9)	-	(14.6)	-	(30.0)
Amortissement de la valeur résiduelle	-	-	-	-	-	-	-
Modifications de répartition	3.7	(2.7)	0.1	-	(1.2)	-	-
Différences de conversion	(3.7)	(0.0)	(2.9)	(0.0)	(0.7)	-	(7.3)
État au 31 décembre 2008	320.5	10.5	131.7	0.1	370.4	-	833.3
Valeurs d'acquisition							
État au 1^{er} janvier 2009	470.8	19.1	169.6	50.2	544.5	12.1	1'266.3
Première consolidation	14.6	-	22.0	32.8	120.7	2.2	192.3
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	(0.6)	(0.0)	0.5	0.0	(0.1)
Nouvelles acquisitions	30.5	-	15.6	0.1	12.3	23.2	81.8
Sorties	(7.9)	(0.0)	(2.3)	(0.0)	(3.9)	-	(14.1)
Décote	-	-	-	-	-	-	-
Modifications de répartition	19.7	(10.3)	2.2	(7.0)	(43.1)	(5.9)	(44.4)
Différences de conversion	1.3	(0.0)	0.2	0.0	0.1	(0.2)	1.5
État 31 décembre 2009	528.9	8.9	206.8	76.1	631.3	31.5	1'483.3
Total correction de valeurs							
État au 1^{er} janvier 2009	320.5	10.5	131.7	0.1	370.4	-	833.3
Première consolidation	12.6	-	17.9	-	78.4	-	108.9
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	(0.4)	-	0.4	-	(0.1)
Amortissements programmés	27.0	1.5	14.3	0.0	17.0	-	59.9
Impairment	58.8	2.5	2.1	-	0.4	-	63.7
Sorties	(7.1)	-	(1.8)	-	(3.7)	-	(12.6)
Amortissement de la valeur résiduelle	-	-	-	-	-	-	-
Modifications de répartition	5.4	(5.6)	0.1	-	(45.1)	-	(45.2)
Différences de conversion	0.8	(0.0)	0.3	0.0	0.1	-	1.2
État au 31 décembre 2009	418.1	8.9	164.1	0.2	417.8	-	1'009.0
Valeur au bilan							
au 1^{er} janvier 2009	150.2	8.7	37.9	50.0	174.1	12.1	433.0
au 31 décembre 2009	110.8	-	42.7	75.9	213.4	31.5	474.4

¹ Les installations en leasing sont exclusivement des machines et des installations techniques

² Mobilier et équipements, informatique, outillages

La valeur d'assurance des immobilisations corporelles est de CHF 2'433.3 mio. (exercice précédent CHF 2'537.7 mio.).

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

En raison de la détérioration du résultat en 2009 et des perspectives concernant la construction de composantes de structures d'avions (partie du segment de marché Aerospace), les cash flows futurs ont dû être réévalués. Il a résulté de cette réévaluation un montant réalisable (valeur d'usage) inférieur à la valeur comptable, ce qui a nécessité une dépréciation (impairment) des immobilisations corporelles, principalement des machines et des installations techniques, à hauteur de CHF 63.7 mio. L'unité génératrice de trésorerie est la construction de composantes de structures d'avions, et un taux d'actualisation de 9% (exercice précédent: 9%) a été utilisé pour la détermination de la valeur d'usage.

Les immobilisations corporelles immeubles classées immeubles de rendement présentent les valeurs d'acquisition et les valeurs au bilan suivantes:

	2009	2008
<i>Valeurs d'acquisition</i>		
État au 1^{er} janvier	177.8	175.1
Première consolidation	-	-
Sorties du périmètre de consolidation	-	-
Nouvelles acquisitions	3.3	2.7
Sorties	-	-
Décote	-	-
Modifications de répartition	34.4	-
Différences de conversion	-	-
État au 31 décembre	215.4	177.8
<i>Total conversion de valeurs</i>		
État au 1^{er} janvier	82.3	77.9
Première consolidation	-	-
Sorties du périmètre de consolidation	-	-
Amortissements programmés	5.1	4.3
Impairment	-	-
Sorties	-	-
Amortissement de la valeur résiduelle	-	-
Modifications de répartition	45.2	-
Différences de conversion	-	-
État au 31 décembre	132.6	82.3
Valeur au bilan		
État au 1^{er} janvier	95.5	97.2
État au 31 décembre	82.8	95.5

Les immeubles de rendement présentent dans les années 2008/2009 une valeur de marché évaluée à CHF 174–200 mio. Il a été renoncé à l'appréciation du marché par un expert pendant l'exercice sous revue. Les recettes des loyers et les autres recettes des immeubles de rendement se sont élevées à CHF 19.2 mio. (exercice précédent CHF 17.0 mio.) et les charges totales des immeubles ont atteint CHF 13.9 mio. (exercice précédent CHF 15.2 mio.).

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. En 2009, il s'est agi de quatre sites (Berne, Boden, Wimmis et Aigle). Les engagements contractuels d'investissements au 31 décembre 2009 s'élèvent à CHF 0.2 mio. (exercice précédent CHF 0.3 mio.). Il n'existait pas d'engagements contractuels pour des travaux d'entretien au 31 décembre 2009 (exercice précédent CHF 0.0 mio.).

Pendant l'exercice sous revue, des immeubles non nécessaires pour l'exploitation d'une valeur de CHF 10.0 mio. ont été transférés dans les actifs détenus à des fins d'aliénation. Ils ont été repris dans le cadre de l'acquisition d'Oerlikon Space SA. La revente de ces immeubles a été convenue en décembre 2009; l'inscription au registre foncier est prévue au premier trimestre 2010. La transaction n'exerce aucun effet sur le résultat.

18 Immobilisations incorporelles/ Goodwill en millions CHF	Patentes	Marques et modèles	Licences et droits	Commandes en portefeuille et relations avec la clientèle	Immobilisations incorporelles	Goodwill
Valeurs d'acquisition						
État au 1^{er} janvier 2008	11.3	12.5	11.8	-	35.6	37.6
Première consolidation	-	-	-	26.4	26.4	10.3
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-
Nouvelles acquisitions	-	-	1.2	-	1.2	-
Sorties	(3.5)	-	(0.0)	-	(3.5)	(0.0)
Décote	-	-	-	-	-	-
Modifications de répartition	-	-	-	-	-	-
Différences de conversion	(0.3)	(1.2)	(0.9)	-	(2.4)	(4.0)
État 31 décembre 2008	7.5	11.3	12.1	26.4	57.3	43.9
Total correction de valeurs						
État au 1^{er} janvier 2008	5.8	3.7	7.9	-	17.4	-
Première consolidation	-	-	-	-	-	-
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-
Amortissements programmés	2.0	1.6	1.1	2.9	7.7	-
Impairment	-	-	-	-	-	-
Sorties	(3.5)	-	(0.0)	-	(3.5)	-
Modifications de répartition	-	-	-	-	-	-
Différences de conversion	(0.1)	(0.4)	(0.7)	(0.4)	(1.6)	-
État au 31 décembre 2008	4.3	4.9	8.3	2.5	20.0	-
Valeurs d'acquisition						
État au 1^{er} janvier 2009	7.5	11.3	12.1	26.4	57.3	43.9
Première consolidation	-	2.2	2.0	88.5	92.7	52.0
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	(0.0)	-	(0.0)	-
Nouvelles acquisitions	0.1	-	2.6	-	2.7	1.1
Sorties	-	-	(1.0)	-	(1.0)	-
Décote	-	-	-	-	-	-
Modifications de répartition	-	-	-	-	-	-
Différences de conversion	(0.0)	1.0	(0.1)	(0.0)	0.9	0.3
État 31 décembre 2009	7.7	14.5	15.6	114.9	152.7	97.3
Total correction de valeurs						
État au 1^{er} janvier 2009	4.3	4.9	8.3	2.5	20.0	-
Première consolidation	-	-	0.1	-	0.1	-
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	0.0	-	0.0	-
Amortissements programmés	0.6	2.1	2.0	8.6	13.3	-
Impairment	-	-	0.6	-	0.6	8.9
Sorties	-	-	(1.0)	-	(1.0)	-
Modifications de répartition	-	-	-	-	-	-
Différences de conversion	(0.0)	0.1	(0.0)	(0.0)	0.0	-
État au 31 décembre 2009	4.9	7.1	10.0	11.1	33.1	8.9
Valeur au bilan						
au 1^{er} janvier 2009	3.3	6.3	3.8	23.9	37.4	43.9
au 31 décembre 2009	2.8	7.4	5.6	103.8	119.6	88.4

Le montant réalisable d'une unité génératrice de fonds (cash generating unit) est calculé sur la base de la valeur d'utilisation (value-in-use). Le calcul de la valeur d'utilisation est effectué au moyen des valeurs actuelles des futurs cash flows de l'unité génératrice de fonds; les unités génératrices de fonds correspondent aux différents domaines du groupe. Les valeurs actuelles des futurs cash flows se basent sur une planification à moyen terme pour une période quadriennale, adoptée par le management. Les cash flows pour la période suivant les quatre ans sont extrapolés sans tenir compte d'un taux de croissance. Les cash flows sont calculés avec un taux d'intérêt moyen de 9% (exercice précédent 9%).

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

Il a découlé de cette réappréciation la dépréciation totale (impairment) du goodwill de la construction de composantes de structures d'avions (unité génératrice de trésorerie) à hauteur de CHF 8.9 mio. ainsi qu'une diminution de la valeur de licences et de droits de CHF 0.6 mio.

La position goodwill résulte d'acquisitions dans les segments de marché Aerospace et Defence. La répartition est la suivante:

en millions CHF	2009	2008
Aerospace	68.9	24.4
Defence	19.5	19.5
Bilan au 31 décembre	88.4	43.9

Les amortissements et impairment des immobilisations incorporelles figurent dans le compte de pertes et profits dans la position des amortissements et impairment de goodwill, sous le poste amortissement goodwill.

Le goodwill de la cash generating unit construction de composantes de structures d'avions, dans le segment de marché Aerospace, à hauteur de CHF 8.9 mio., a été intégralement amorti pendant l'exercice sous revue.

19 Sociétés associées (en millions CHF)

Valeur au bilan au 1^{er} janvier	40.8	42.8
Acquisitions	0.0	0.5
Première consolidation	(0.4)	
Résultats proportionnels après impôts et participations minoritaires	1.7	3.6
Dividendes	(2.8)	(3.3)
Modifications de répartition	-	-
Autres mouvements de fonds propres	(1.8)	-
Différences de conversion	1.0	(2.8)
Valeur au bilan au 31 décembre	38.5	40.8

¹ Passage à la consolidation intégrale

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

Informations financières consolidées des sociétés associées (en millions CHF)	2009	2008
Total des actifs	159.9	165.3
Total des engagements	75.1	73.7
Fortune nette	84.8	91.6
Chiffre d'affaires	149.7	157.6
Bénéfice	4.2	8.0

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

20 Actifs financiers à long terme (en millions CHF)

Placements sur le marché des capitaux	0.1	0.6
Prêts	3.2	2.5
Prêts à des entreprises associées	-	-
Participations minoritaires (fair value)	-	-
Corrections de valeurs	(0.0)	(0.0)
Total	3.3	3.1

Monnaies des actifs financiers à long terme (en millions CHF)

CHF	0.4	0.5
EUR	0.9	1.6
USD	-	1.1
GBP	-	-
SEK	1.9	0.0
HUF	0.0	-
Total des actifs financiers à long terme	3.3	3.1

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

21 Engagements financiers à court terme (en millions CHF)

Engagements bancaires	235.4	71.4
Engagements financiers envers des tiers	11.2	27.7
Engagements financiers vis-à-vis d'entreprises associées	-	-
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance	-	-
Engagements résultant de leasing	0.6	2.5
Part à court terme des engagements financiers à long terme	-	-
Total	247.2	101.6

Deux indicateurs financiers (taux d'endettement et taux de financement propre) d'un contrat de crédit à long terme ont été enfreints au 31.12.2009, c'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. Entre la date de clôture du bilan et la validation des comptes en vue de leur publication, le bailleur a accordé un délai supplémentaire pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme (annexe 24, page 79 et annexe 32, page 82).

	2009	2008
Monnaies des engagements financiers à court terme (en millions CHF)		
CHF	223.3	96.6
EUR	9.7	0.1
USD	9.3	0.0
GBP	2.0	-
SEK	2.8	4.9
HUF	0.0	-
Total des engagements financiers à court terme	247.2	101.6

La fair value des engagements financiers à court terme correspond à la valeur comptable.

22 Autres engagements à court terme (en millions CHF)

Vis-à-vis de tiers	9.9	12.9
Vis-à-vis d'entreprises associées	0.0	-
Vis-à-vis d'autorités étatiques	13.2	15.7
Vis-à-vis d'actionnaires	-	-
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	0.4	2.1
Total	23.4	30.6

23 Engagements de fournisseurs et acomptes (en millions CHF)

Engagements de fournisseurs	106.3	89.3
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0.0	0.0
Acomptes de clients	252.9	232.1
Acomptes de sociétés associées	-	-
Total	359.2	321.4

Structure des échéances des engagements de fournisseurs et des acomptes (en millions CHF)

Non échus	321.1	279.6
Retard 1-30 jours	20.9	33.6
Retard 31-60 jours	4.3	7.0
Retard 61-90 jours	0.9	0.7
Retard 91-180 jours	3.0	0.4
Retard de plus de 180 jours	9.1	0.1
Total des engagements de fournisseurs et des acomptes	359.2	321.4

Monnaies des échéances des engagements de fournisseurs et des acomptes (en millions CHF)

CHF	157.4	175.0
EUR	151.4	106.0
USD	27.6	23.7
GBP	0.8	0.3
SEK	21.3	16.4
HUF	0.7	-
Total des engagements de fournisseurs et acomptes	359.2	321.4

	2009	2008
24 Engagements financiers à long terme (en millions CHF)		
Engagements bancaires	0.8	60.0
Engagements résultant de leasing	0.1	2.8
Prêts garantis par gages immobiliers	-	-
Emprunts par obligations	-	-
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	-	-
Total	0.9	62.8
Échéances des engagements financiers à long terme		
jusqu'à 2 ans	0.0	10.6
jusqu'à 3 ans	0.0	13.0
jusqu'à 4 ans	0.3	12.0
plus de 4 ans	0.5	27.2
Total	0.9	62.8

La fair value des engagements financiers à long terme correspond à la valeur comptable. Le taux d'intérêt moyen servi sur les dettes financières à long terme s'est élevé à 2.97% pendant l'exercice sous revue (exercice précédent 3.13%).

Monnaies des engagements financiers à long terme (en millions CHF)

CHF	0.2	62.8
EUR	0.7	-
USD	-	-
GBP	-	-
SEK	-	-
HUF	-	-
Total des engagements financiers à long terme	0.9	62.8

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

Deux indicateurs financiers (taux d'endettement et taux de financement propre) d'un contrat de crédit à long terme ont été enfreints au 31.12.2009, c'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. Entre la date de clôture du bilan et la validation des comptes en vue de leur publication, le bailleur a accordé un délai supplémentaire pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme (annexe 21, page 77 et annexe 32, page 82).

25 Autres engagements à long terme (en millions CHF)

Vis-à-vis de tiers	2.7	3.3
Vis-à-vis d'entreprises associées	-	-
Vis-à-vis d'actionnaires	-	-
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	-	0.4
Total	2.7	3.7

26 Provisions à court terme en millions CHF	Restruc- turation ¹	Engagements liés aux retraites ²	Pertes sur commandes	Prestations pour garanties	Vacances et heures suppl.	Primes de fidé- lité et primes d'anniversaire ³	Autres ⁴	Total
Total du bilan au 1^{er} janvier 2009	12.0	0.4	11.0	12.8	32.8	-	25.2	94.2
Première consolidation	0.4	-	-	-	3.1	-	0.0	3.6
Sorties du périmètre de consolidation	0.0	-	-	-	0.0	-	-	0.0
Constitution de provisions nouvelles	9.0	0.1	50.9	5.9	14.6	-	5.5	86.0
Dissolutions	(2.7)	(0.0)	(3.3)	(2.9)	(1.9)	-	(2.3)	(13.1)
Utilisation	(4.7)	(0.0)	(6.2)	(3.4)	(6.6)	-	(6.2)	(27.1)
Modifications de répartition	-	-	0.6	0.9	-	-	(12.9)	(11.4)
Différences de conversion	0.0	(0.0)	(0.6)	0.0	0.2	-	0.2	(0.1)
Total du bilan au 31 déc. 2009	14.0	0.4	52.4	13.4	42.3	-	9.5	132.1

Provisions à long terme

en millions CHF

Total du bilan au 1^{er} janvier 2009	1.2	37.0	11.3	9.9	(0.0)	27.5	6.4	93.3
Première consolidation	-	4.9	5.9	0.5	-	1.2	-	12.5
Sorties du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-
Constitution de provisions nouvelles	0.1	4.2	4.9	1.9	-	2.0	5.7	18.9
Dissolutions	(0.1)	-	(9.8)	(1.4)	-	(0.1)	(0.7)	(12.1)
Utilisation	(0.1)	(0.0)	(0.7)	(0.2)	-	(0.6)	(0.6)	(2.2)
Modifications de répartition	-	-	(0.6)	(0.9)	-	-	-	(1.5)
Différences de conversion	-	1.4	(0.1)	-	0.0	(0.0)	0.0	1.3
Total du bilan au 31 déc. 2009	1.2	47.5	10.9	9.8	(0.0)	29.9	10.9	110.2

Total des provisions

en millions CHF

Total du bilan au 1^{er} janvier 2009	13.2	37.4	22.3	22.6	32.8	27.5	31.6	187.6
Première consolidation	0.4	4.9	5.9	0.5	3.1	1.2	0.0	16.0
Sorties du périmètre de consolidation	0.0	-	-	-	0.0	-	-	0.0
Constitution de provisions nouvelles	9.1	4.3	55.8	7.9	14.6	2.0	11.1	104.9
Dissolutions	(2.8)	(0.0)	(13.1)	(4.3)	(1.9)	(0.1)	(3.0)	(25.2)
Utilisation	(4.8)	(0.1)	(6.9)	(3.5)	(6.6)	(0.6)	(6.7)	(29.3)
Modifications de répartition	-	-	-	(0.0)	-	-	(12.9)	(12.9)
Différences de conversion	0.0	1.4	(0.7)	0.0	0.2	(0.0)	0.2	1.2
Total du bilan au 31 déc. 2009	15.2	48.0	63.3	23.2	42.3	29.9	20.4	242.3

¹ Le poste «provisions pour restructurations» contient notamment les engagements de restructuration en rapport avec l'adaptation structurelle du domaine Simulation & Training. Le recul de la demande de produits dans le domaine virtuel Simulation & Training a nécessité de redimensionner et de restructurer ce domaine.

² Engagements de pensions dans le cadre de solutions de prévoyance pour des sociétés étrangères.

³ Les hypothèses suivantes ont servi au calcul au 31 décembre 2009 des coûts des anniversaires de service pour longue durée de travail dans l'entreprise, inclus dans le poste «provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires»: taux d'intérêt appliqué pour l'escompte de 3.50% (exercice précédent: 3.50%) et autres hypothèses actuarielles, comme les fluctuations de personnel, la mortalité, la probabilité de cas d'invalidité et l'âge de la retraite.

⁴ Les autres provisions concernent principalement des bonus, des gratifications et des primes de performances, des coûts subséquents pour des projets, des coûts de retraites anticipées partielles et les contrats tarifaires cadres d'indemnisation (ERA) en Allemagne. Pour les employeurs et les employés, les contrats tarifaires cadres d'indemnisation sont la concrétisation d'un projet de réforme de la politique en matière de tarifs en Allemagne. L'ERA garantit le paiement uniforme d'activités équivalentes. Pendant l'exercice sous revue, des postes des autres provisions d'une valeur totale de CHF 12.9 mio. ont été transférés dans les passifs transitoires.

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

Avec l'appréciation globale du risque pour l'ensemble du domaine de la construction de composantes de structures d'avions (partie du segment de marché Aerospace), il a été tenu compte de provisions pour pertes de commandes à hauteur de CHF 33.0 mio. et de provisions pour loyers et coûts de déconstruction de CHF 15.8 mio.

27 Engagements de garantie en faveurs de tiers (en millions CHF)	2009	2008
Cautionnements	118.8	104.4
Engagements de garantie	22.5	16.9
Total	141.3	121.3

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de 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 millions CHF)		
Contrats de garantie ¹	-	-
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage ²	153.1	169.2
Déclarations de patronage	4.3	4.3
Peines conventionnelles (clauses pénales et dédités) ³	17.2	24.6
Procès ⁴	3.3	1.8
Engagements de change	-	-
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles ⁵	10.5	14.6
Engagements conditionnels particuliers	3.8	-
Total	192.3	214.6

¹ Contrats de garantie: RUAG assume en qualité de fournisseur, pendant une période donnée à partir de la date de vente, les engagements de remédier aux défauts dus au fournisseur par le remplacement ou la réparation des produits et des prestations de services fournis. Les engagements en rapport avec des garanties sont examinés en vertu de principes d'économie d'entreprise et les provisions correspondantes sont constituées, dans le bilan, dans les provisions pour garanties. Les provisions pour garanties sont constituées à hauteur de la meilleure estimation possible des charges causées par le remède de défauts aux produits qui ont été vendus avec garantie avant la date du bilan. Un flux financier dépassant les provisions pour garanties inscrites au bilan est improbable.

² Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage: le montant des contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage correspond aux paiements de loyers et de baux à ferme garantis contractuellement par RUAG pour une durée de contrat définie.

³ Peines conventionnelles: RUAG convient de peines conventionnelles dans le cadre des affaires. 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.

⁴ Procès: les procès en cours ou potentiels sont traités par le département juridique et font l'objet d'une appréciation continue de la probabilité qu'il s'ensuive des flux financiers. Une provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux financier. Actuellement, le risque de flux financier dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

⁵ Engagements d'investissements: les engagements d'investissements contiennent la valeur de la totalité des engagements à investir pris à la date du bilan.

	2009	2008
29 Actifs grevés de droits de gage (en millions CHF)		
Liquidités	-	-
Créances et stocks	2.7	-
Immobilisations corporelles mobilières	0.0	11.3
Immobilisations corporelles immobilières	7.8	6.0
Total	10.5	17.3

Les actions de RUAG Space SA et de RUAG Sweden AB ont été mises en gage pour couvrir les engagements découlant du contrat de crédit fondant les dettes bancaires à long terme.

30 Valeurs d'assurance-incendie (en millions CHF)		
Immobilisations corporelles mobilières	1'423.3	1'345.2
Immobilisations corporelles immobilières	1'319.4	1'192.5
Total	2'742.7	2'537.7

31 Capital social

Il existe au total 340'000 actions d'une valeur nominale de CHF 1'000; le montant est intégralement libéré. Il n'existe pas de capital social conditionnel. Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération.

32 Événements postérieurs à la date du bilan

Deux indicateurs financiers (taux d'endettement et taux de financement propre) d'un contrat de crédit à long terme ont été enfreints au 31.12.2009, c'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. Entre la date de clôture du bilan et la validation des comptes en vue de leur publication, le bailleur a accordé un délai supplémentaire pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme (annexe 21, page 77 et annexe 24, page 79).

Le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé le 8 mars 2010 la publication des comptes consolidés de l'exercice. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

33 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

Créances avec des personnes proches de l'entreprise	53.6	127.2
Engagements envers des personnes proches de l'entreprise	0.6	0.9
Acomptes	121.5	180.8
Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	0.4	2.0
Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	-	0.4

Sur les créances auprès de proches, CHF 53.6 mio. concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 127.2 mio.); sur les engagements de proches, ce montant est de CHF 0.6 mio. (exercice précédent CHF 0.9 mio.). Les chiffres d'affaires facturés au DDPS se sont élevés à CHF 622.5 mio. (exercice précédent CHF 570.7 mio.), conformément à la remarque 6, page 66. Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et les membres du conseil d'administration. Les engagements vis-à-vis d'institutions de prévoyance se sont élevés à CHF 0.9 mio. (exercice précédent CHF 2.4 mio.), conformément aux remarques 22 et 25, page 78 et page 79. Pendant l'exercice sous revue, les sociétés associées ont fourni des matières premières d'une valeur totale de CHF 1.3 mio. (exercice précédent CHF 1.4 mio.).

34 Bonifications aux membres des organes de gestion occupant des postes-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 2009 s'est élevé à CHF 0.53 mio. (exercice précédent CHF 0.55 mio.).

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 2009 s'est élevé à CHF 4.17 mio. (exercice précédent: CHF 4.27 mio.). Le montant de 2009 inclut l'ex-délégué du conseil d'administration Toni Wicki jusqu'au 31 mai 2009, ainsi que le nouveau CEO Lukas Braunschweiler à partir du 1^{er} juin 2009.

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 2009 s'est élevé à CHF 0.85 mio. (exercice précédent: CHF 0.78 mio.). Le montant de 2009 inclut l'ex-délégué du conseil d'administration Toni Wicki (avec CHF 0.46 mio.) jusqu'au 31 mai 2009, ainsi que le nouveau CEO Lukas Braunschweiler (avec CHF 0.40 mio.) à partir du 1^{er} juin 2009.

	Conseil d'administration		Indemnisation totale la plus élevée ²		Direction du groupe		Indemnisation totale la plus élevée ²	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
<i>Salaire de base</i>								
- Indemnisation en espèces ¹	0.53	0.55	0.14	0.15	2.81	2.64	0.48	0.44
- Cotisations de l'employeur à des Caisses de pensions	-	-	-	-	0.44	0.44	0.11	0.09
- Prestations en nature	-	-	-	-	0.06	0.21	0.01	0.03
<i>Composantes dépendant de la performance</i>								
- Indemnisation en espèces ¹	-	-	-	-	0.90	0.98	0.26	0.21
- Actions	-	-	-	-	-	-	-	-
- Options	-	-	-	-	-	-	-	-
Indemnisation totale	0.53	0.55	0.14	0.15	4.21	4.27	0.86	0.78
Relation entre la composante dépendant de la prestation et l'indemnisation en espèces	-	-	-	-	32%	37%	54%	49%

¹ Sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni d'autres cotisations à des assurances sociales étatiques similaires

² Pour le conseil d'administration, le montant inclut les indemnités du président du conseil d'administration Konrad Peter, aussi bien pour l'exercice sous revue que pour l'exercice précédent; l'indemnité totale la plus élevée de la direction du groupe en 2008 équivaut à l'indemnisation de l'ex-délégué du conseil d'administration, Toni Wicki.

35 Engagements futurs minimaux financial leasing (en millions CHF)	2009	2008
dans un délai de 1 an	0.6	2.6
dans plus de 1 an, au max. 5 ans	0.1	2.8
dans plus de 5 ans	-	-
Total	0.7	5.4
Sous déduction de la part des intérêts	(0.0)	(0.2)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	0.7	5.3
Engagements futurs minimaux operating leasing (en millions CHF)		
dans un délai de 1 an	2.5	1.6
dans plus de 1 an, au max. 5 ans	7.7	6.7
dans plus de 5 ans	2.4	1.3
Total	12.6	9.6

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

	2009	2008
36 Instruments financiers (en millions CHF)		
Valeurs patrimoniales financières dans l'actif circulant		
<i>Détenus à des fins de commerce</i>		
- Liquidités	68.9	65.3
<i>Prêts et créances</i>		
- Créances et acomptes	383.2	423.4
- Actifs financiers à court terme	0.1	0.1
- Produits financiers dérivés à la fair value	9.2	7.3
- Autre actif circulant	-	-
<i>Disponible pour l'aliénation</i>		
- Participations minoritaires	-	-
Total	461.3	496.1
Valeurs patrimoniales financières dans l'actif immobilisé		
<i>Détenus à des fins de commerce</i>		
- Titres	-	-
<i>Prêts et créances</i>		
- Actifs financiers à long terme	3.3	3.1
- Autres actifs immobilisés	-	-
<i>Disponible pour l'aliénation</i>		
- Participations minoritaires	38.5	40.8
Total	41.7	43.9
Engagements financiers à court terme		
<i>Coûts à amortir</i>		
- Engagements financiers à court terme	238.6	78.9
- Engagements de fournisseurs et acomptes	359.2	321.4
- Autres engagements à court terme	-	-
<i>Dans la fair value via le compte de profits et pertes</i>		
- Produits financiers dérivés	8.6	22.7
Total	606.4	423.1
Engagements financiers à long terme		
<i>Coûts à amortir</i>		
- Engagements financiers à long terme	0.9	62.8
- Autres engagements à long terme	2.7	3.7
<i>Dans la fair value via le compte de profits et pertes</i>		
- Produits financiers dérivés	-	-
Total	3.6	66.5

Les produits financiers dérivés évalués à la fair value sont exclusivement des instruments du niveau 2 selon IFRS 7.27, qui ont été évalués sur la base de modèles mettant en oeuvre principalement des paramètres observables sur le marché.

Le volume nominal de tous les instruments dérivés résulte de la multiplication des quantités contractuelles par les prix convenus. Les divers volumes nominaux se composent partiellement de contrats d'achats et de ventes opposés. RUAG ne s'expose par conséquent à un risque lié au prix sur le marché qu'avec un volume significativement plus faible résultant de la différence entre la valeur de pointe des volumes des achats et de celle des ventes.

Les volumes nominaux sécurisés de tous les dérivés s'élèvent au 31 décembre à:

en millions CHF	2009	2008
Contrats de garantie devises	401.2	393.6
Contrats de sécurisation de taux d'intérêt	244.0	120.0

En 2008, l'extension de la couverture et l'acquisition des activités dans le secteur spatial ont généré un volume notablement plus important de contrats en devises.

Recettes d'intérêts (en millions CHF)

<i>Détenus à des fins de commerce</i>		
- Liquidités	0.4	0.7
<i>Prêts et créances</i>		
- Créances et acomptes	0.0	0.1
- Actifs financiers	0.1	1.3
- Autres actifs circulants et immobilisés	-	-
<i>Disponible pour l'aliénation</i>		
- Participations minoritaires	-	-
<i>Dans la fair value via le compte de profits et pertes</i>		
- Produits financiers dérivés	-	-
Total des recettes d'intérêts	0.5	2.1

Charges d'intérêts (en millions CHF)

<i>Détenus à des fins de commerce</i>		
- Liquidités	(0.2)	(0.1)
<i>Prêts et créances</i>		
- Créances et acomptes	-	(0.1)
- Actifs financiers	(0.5)	(0.9)
<i>Coûts à amortir</i>		
- Engagements de fournisseurs et acomptes	(0.0)	-
- Engagements financiers	(4.8)	(3.0)
- Autres engagements financiers à court et à long termes	-	(0.1)
<i>Dans la fair value via le compte de profits et pertes</i>		
- Produits financiers dérivés	-	-
Total des charges d'intérêts	(5.5)	(4.2)

Risques de trésorerie

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 2009

en millions CHF	Remarque	jusqu'à 1 an	jusqu'à 2 ans	jusqu'à 3 ans	jusqu'à 4 ans	plus de 4 ans	Total
Liquidités	13	68.9	-	-	-	-	68.9
Actifs financiers à court terme ¹	14	0.1	-	-	-	-	0.1
Actifs financiers à long terme	20	0.3	0.2	0.2	0.2	2.5	3.3
Engagements financiers à court terme ¹	21	(238.6)	-	-	-	-	(238.6)
Engagements financiers à long terme	24	-	(0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.5)	(0.9)
Autres engagements à long terme	25	-	(2.7)	-	-	-	(2.7)
Endettement net		(169.2)	(2.6)	0.1	(0.2)	2.0	(169.9)

Au 31 décembre 2008

en millions CHF							
Liquidités	13	65.3	-	-	-	-	65.3
Actifs financiers à court terme ¹	14	0.1	-	-	-	-	0.1
Actifs financiers à long terme	20	1.4	0.0	-	-	1.8	3.1
Engagements financiers à court terme ¹	21	(73.9)	-	-	-	-	(73.9)
Engagements financiers à long terme	24	-	(10.6)	(13.0)	(12.0)	(27.2)	(62.8)
Autres engagements à long terme	25	-	(3.7)	-	-	-	(3.7)
Endettement net		(7.1)	(14.3)	(13.0)	(12.0)	(25.4)	(71.9)

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

Deux indicateurs financiers (taux d'endettement et taux de financement propre) d'un contrat de crédit à long terme ont été enfreints au 31.12.2009, c'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. Entre la date de clôture du bilan et la validation des comptes en vue de leur publication, le bailleur a accordé un délai supplémentaire pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme (annexe 21, page 77, annexe 24, page 79 et annexe 32, page 82).

Risques liés aux monnaies

L'euro et le dollar US sont des monnaies importantes pour RUAG. Si le CHF s'était réévalué de 5% au 31 décembre 2009 face à l'euro et au dollar US, le résultat de RUAG aurait diminué d'environ CHF 2.7 mio. (exercice précédent CHF 1.0 mio.); en cas de dévaluation, le résultat de RUAG se serait amélioré d'environ CHF 2.7 mio. (exercice précédent CHF 1.0 mio.).

Risques liés à la matière première

Les métaux non ferreux (cuivre, zinc, plomb) ainsi que l'aluminium, l'acier et le titane sont primordiaux pour RUAG. En cas d'augmentation générale de 5% du prix de ces matières premières, le résultat de RUAG aurait diminué de moins de CHF 1.4 mio. (exercice précédent CHF 2.3 mio.), tandis que la valeur des stocks de marchandises aurait augmenté d'au maximum CHF 0.9 mio. (exercice précédent CHF 0.9 mio.).

Risques liés aux variations de taux d'intérêt

Actuellement, RUAG n'est pas exposé à des risques importants en rapport avec des variations de taux d'intérêt.

37 Prévoyance professionnelle

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

Les plans importants de prévoyance dont on peut dire qu'ils connaissent la primauté des prestations selon IAS 19 sont estimés chaque année par un expert en assurances indépendant. La dernière expertise actuarielle selon IAS 19 a été établie au 1^{er} janvier 2009.

Tous les plans de prévoyance se fondent sur les prescriptions légales locales. Le montant total des cotisations pour l'exercice sous revue est de CHF 38.6 mio. (exercice précédent: CHF 30.1 mio.)

Les indications ci-après donnent la vue d'ensemble des plans de pensions avec primauté des prestations, avec et sans couverture par un fonds, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009.

Montant net des charges de prévoyance (en millions CHF)	2009	2008
Droits acquis à des prestations de prévoyance ¹	57.8	55.5
Intérêts sur engagements liés à la prévoyance	51.8	48.3
Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	(65.9)	(72.9)
Pertes (bénéfices) amorties	-	-
Montant prévu des cotisations de salariés	(20.5)	(18.3)
Augmentation (diminution) des valeurs patrimoniales non saisies plus saisie de la perte (du bénéfice) selon IAS 19.58A	10.6	16.8
Total	33.9	29.4

¹ Variation des engagements liés à la prévoyance à imputer sur la période

Pour l'exercice 2010, le montant estimé des cotisations de l'employeur est expecté à CHF 32.8 mio. (exercice précédent CHF 30.2 mio.).

Comme à la fin de l'exercice précédent, les pertes actuarielles non encore amorties au 31 décembre 2009 étaient de moins de 10% supérieures à la valeur nominale des engagements de prévoyance, ce qui signifie que l'ordre de grandeur selon IAS 19 est respecté.

Le tableau ci-après montre les variations des projections sur les engagements liés à la prévoyance ainsi que la situation du patrimoine aux 31 décembre 2008 et 2009 pour les institutions de prévoyance en Suisse, en Allemagne et en Suède.

Accords relatifs aux retraites (en millions CHF)	2009	2008
État en début d'année des engagements liés à la prévoyance	1'437.9	1'393.1
Droits acquis à des prestations de prévoyance	37.4	37.2
Intérêts sur engagements liés à la prévoyance	51.8	48.3
Cotisations d'employés	20.5	18.3
Perte actuarielle (bénéfice actuariel)	(8.5)	(24.9)
Différences de conversion	1.1	
Modifications du plan de prévoyance	0.3	(25.1)
Changements dans le périmètre de consolidation	117.5	32.6
Pensions versées	(39.1)	(41.7)
Valeur actuelle en fin d'exercice des engagements liés à la prévoyance	1'618.9	1'437.9
Valeur de marché de la fortune des institutions de prévoyance	1'617.7	1'326.6
Excédent (défaut) de couverture	(1.2)	(111.2)

Évolution de la fortune de la prévoyance (en millions CHF)

Valeur de marché du patrimoine au début de l'année	1'326.6	1'533.0
Rendement effectif sur le patrimoine	165.1	(211.1)
Différences de conversion	-	-
Cotisations d'employeurs	31.1	27.8
Cotisations d'employés	20.5	18.3
Changements dans le périmètre de consolidation	113.6	-
Prestations de prévoyance nettes payées	(39.1)	(41.4)
Valeur de marché du patrimoine à la fin de l'année	1'617.7	1'326.6

Répartition de la fortune de la prévoyance au 31.12. (en %)

	Objectif à long terme		
Liquidités	0 – 6%	2.7%	1.0%
Instruments recourant aux capitaux étrangers (obligations)	44 – 62%	48.5%	61.1%
Instruments recourant aux fonds propres (actions)	20 – 38%	32.7%	22.8%
Autres placements	13 – 22%	16.2%	15.1%
Fortune totale de la prévoyance		100.0%	100.0%

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

Vue d'ensemble pluriannuelle (en millions CHF)	2009	2008	2007	2006	2005
Valeur actuelle des engagements de prévoyance en fin d'exercice	1'618.9	1'437.9	1'393.1	1'459.2	1'417.0
Valeur de marché de la fortune des institutions de prévoyance	1'617.7	1'326.6	1'533.0	1'509.8	1'430.9
Excédent (défaut) de couverture	(1.2)	(111.2)	139.9	50.6	13.9
Différence entre le rendement attendu et le rendement effectif des avoirs du plan	99.1	(284.0)	(70.5)	6.9	117.6
Bénéfice (perte) lors de la réévaluation des engagements de prestations	18.5	29.3	31.2	13.2	22.6

	2009	2008
Résumé de la situation financière à la fin de l'exercice (en millions CHF)		
(Déficit)/surplus de couverture selon IAS 19	(1.2)	(111.2)
Perte non amortie (bénéfice)	10.0	78.0
Montant non amorti servant à la délimitation initiale	-	-
Patrimoine non saisi	(51.4)	0.6
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(42.6)	(32.6)
Variation des engagements de prévoyance inscrits au bilan (en millions CHF)		
Actifs (passifs) payés par anticipation au début de l'exercice	(32.6)	0.0
Montant net des charges de prévoyance	(33.9)	(27.9)
Changements dans le périmètre de consolidation	(4.8)	(32.6)
Cotisations d'employeur	31.1	27.9
Différences de conversion	(2.4)	-
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(42.6)	(32.6)

Les engagements de prévoyance inscrits au bilan sont inclus dans les engagements de pensions à long terme.

Les institutions de prévoyance ne détenaient pas d'actions de RUAG Holding SA au 31 décembre 2009.

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

Hypothèses de technique actuarielle (en %)

Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte	3.50%	3.50%
Rendements à long terme pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	4.75%	4.75%
Augmentations salariales annuelles	2.00%	2.00%
Adaptations annuelles des rentes	0.75%	0.75%

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

38 Segments du marché (en millions CHF)¹

Produits et prestations de services	AEROSPACE		DEFENCE	
	2009	2008	2009	2008
Produits et prestations de services	Entretien d'avions militaires et civils, secteur spatial, construction de composantes de structures d'avions et usinage des métaux		Systèmes militaires et civils de conduite, systèmes de simulateurs et d'instruction, systèmes terrestres et munitions de petits calibres	
Chiffre d'affaires facturé à des tiers	897.1	816.4	792.9	742.3
Chiffre d'affaires facturé par rayons de vente	-	-	-	-
Suisse	295.8	331.4	443.6	399.5
Reste de l'Europe	464.2	367.4	280.8	281.7
Moyen-Orient	7.5	9.5	15.1	25.1
Amérique du Nord	91.1	77.4	21.9	15.7
Amérique du Sud	10.9	8.9	0.3	0.1
Asie/Pacifique	22.2	14.8	21.8	19.6
Afrique	5.3	7.1	9.3	0.6
Chiffre d'affaires facturé avec segments	5.7	6.1	4.0	19.6
Total du chiffre d'affaires facturé	902.8	822.6	796.8	762.0
Produit d'exploitation	925.5	830.9	779.4	745.6
Amortissements	(103.6)	(36.4)	(15.2)	(20.2)
EBIT	(189.4)	21.0	64.8	38.7
Produits financiers	1.2	0.9	0.5	1.1
Charges financières	(8.8)	(13.3)	(4.6)	(8.9)
Résultat financier (net)	(7.6)	(12.3)	(4.1)	(7.9)
Résultat des participations	(0.1)	(0.0)	-	-
Résultat par segment avant impôts	(197.1)	8.7	60.7	30.8
Actifs nets par régions	274.4	496.2	139.9	185.7
Actifs nets Suisse	197.4	364.8	11.0	66.6
Actifs nets reste de l'Europe	74.1	130.4	120.3	119.1
Actifs nets Amérique du Nord	2.9	1.0	8.6	-
Effectif du personnel en moyenne annuelle	4'036	3'758	2'972	2'748
Effectif du personnel à la fin décembre	4'297	3'765	2'983	2'751
Cash flow provenant de l'activité d'investissement	(171.7)	(30.0)	(35.6)	(32.6)

¹ Présentation supplémentaire librement consentie, ne correspond pas aux critères de IFRS 8 «segments opérationnels».

Les retards de programmes dans de grands projets concernant des avions civils, le recul notable de la demande de clients, des rapatriements de commandes et des coûts initiaux inattendus de nouveaux projets ont conduit à une détérioration sensible du résultat en 2009. Ces facteurs ont nécessité de procéder à un remaniement de la planification et d'entreprendre une appréciation globale du risque. Vu les mauvaises perspectives et les coûts initiaux, il a fallu tenir compte de charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. Ce montant inclut des amortissements d'immobilisations corporelles, d'immobilisations incorporelles et de goodwill à hauteur de CHF 73.2 mio., des corrections de valeur de stocks de CHF 28.3 mio., des provisions de CHF 49.9 mio. et d'autres coûts à hauteur de CHF 8.9 mio.

SERVICES		Intercompany		Total du groupe	
États-majors du groupe personnel, finances, informatique, marketing, communication, droit, révision interne et immeubles		Éliminations internes au groupe (chiffres d'affaires, intérêts et dividendes)			
2009	2008	2009	2008	2009	2008
26.3	10.2	-	-	1'716.3	1'568.9
-	-	-	-	-	-
25.7	9.6	-	-	765.2	740.5
0.5	0.6	-	-	745.6	649.7
-	-	-	-	22.7	34.6
-	-	-	-	113.0	93.1
-	-	-	-	11.2	9.0
-	-	-	-	44.0	34.4
-	-	-	-	14.6	7.7
121.5	67.7	(131.2)	(93.4)	-	-
147.8	77.8	(131.2)	(93.4)	1'716.2	1'569.0
148.5	77.9	(131.2)	(93.4)	1'722.2	1'560.9
(23.9)	(8.2)	-	-	(142.7)	(64.9)
11.2	(2.6)	0.1	-	(113.3)	57.1
12.8	22.9	(13.5)	(22.8)	1.0	2.1
(5.5)	(4.8)	13.5	22.8	(5.4)	(4.2)
7.3	18.1	-	-	(4.4)	(2.1)
26.5	39.1	(24.7)	(35.5)	1.8	3.6
45.1	54.6	(24.6)	(35.5)	(116.0)	58.6
279.9	89.2	(0.1)	(0.1)	694.0	771.0
276.7	88.9	(0.4)	0.0	484.7	520.3
3.2	0.3	0.4	(0.1)	198.0	249.7
-	-	0.0	0.0	11.5	1.0
245	167	-	-	7'253	6'673
255	171	-	-	7'534	6'687
(22.5)	(57.9)	(0.0)	-	(229.9)	(120.5)

38 Cours du change	Code ISO	2009		2008	
		Moyenne annuelle	Cours en fin d'année	Moyenne annuelle	Cours en fin d'année
Dollar américain	USD	1.0868	1.0300	1.0825	1.0571
Livre sterling	GBP	1.6961	1.6635	1.9985	1.5319
Euro	EUR	1.5100	1.4837	1.5870	1.4889
Couronne suédoise	SEK	14.2300	14.4500	16.4900	13.6400
Forint hongrois	HUF	0.5392	0.5481		

Les cours de change sont utilisés pour la conversion des actifs et passifs de filiales et de sociétés affiliées intégrées au bilan selon l'equity method, lorsque les comptes de ces entreprises ne sont pas tenus en francs suisses. Lors de la consolidation, les actifs et les passifs sont convertis en francs suisses au cours en vigueur à la fin de l'exercice. Le compte de pertes et profits, le compte des flux de fonds et les autres postes de mouvements sont convertis en francs suisses au taux de change annuel moyen.

40 Sociétés associées consolidées et participations minoritaires

Société	Siège	Pays	Capital social (100%)	Parts de capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding AG¹	Berne	Suisse	CHF 340'000'000		entièrement
<i>Sociétés consolidées²</i>					
RUAG Schweiz AG	Emmen	Suisse	CHF 63'000'000	100.00%	entièrement
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD 1'500	100.00%	entièrement
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 25'000	100.00%	entièrement
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100'000	100.00%	entièrement
RUAG Space AG	Zurich	Suisse	CHF 15'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	SEK 15'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR 1'500'000	100.00%	entièrement
RUAG Aerospace USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD 1'000	100.00%	entièrement
RUAG Electronics AG	Berne	Suisse	CHF 4'100'000	100.00%	entièrement
RUAG COEL GmbH	Wedel	Allemagne	EUR 260'000	100.00%	entièrement
RUAG Land Systems AG	Thoune	Suisse	CHF 30'100'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec Allemagne GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 100'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 25'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wiener Neudorf	Autriche	EUR 298'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec France	Paris	France	EUR 1'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	Angleterre	GBP 15'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR 25'000	100.00%	entièrement
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD 15'000	100.00%	entièrement
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2'500'000	100.00%	entièrement
MFS 2000 Hungarian Ammunition Manufacturing Inc.	Sirok	Hongrie	HUF 280'000	100.00%	entièrement
RUAG Real Estate AG	Berne	Suisse	CHF 8'000'000	100.00%	entièrement
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF 100'000	100.00%	entièrement
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100'000	55.00%	entièrement
SwissRepair AG	Dietikon	Suisse	CHF 100'000	52.00%	entièrement
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 100'000	51.00%	entièrement
RUAG Aerospace GmbH	Zurich	Suisse	CHF 20'000	100.00%	⁴
<i>Entreprises associées³</i>					
Nitrochemie AG Wimmis	Wimmis	Suisse	CHF 1'000'000	49.00%	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25'000'000	45.00%	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7'700'000	45.00%	Equity
HTS GmbH	Coswig	Allemagne	EUR 26'000	24.62%	Equity
CFS Engineering AG	Lausanne	Suisse	CHF 150'000	40.00%	⁴
<i>Participations minoritaires</i>					
Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd	Thun	Suisse	CHF 2'000'000	5.00%	⁴
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF 10'150'000	1.97%	⁴
Arianespace AG	Evry	France	EUR 395'010	0.01%	⁴
Arianespace Participation	Evry	France	EUR 21'918'756	3.44%	⁴

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22² Consolidation complète selon purchase method³ Les participations entre 20 et 50% sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence⁴ Appréciation à la valeur d'achat, la valeur de marché ne pouvant pas être déterminée avec fiabilité



PricewaterhouseCoopers AG
Bahnhofplatz 10
Postfach
3001 Berne
Téléphone +41 58 792 75 00
Fax +41 58 792 75 10
www.pwc.ch

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

Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de RUAG Holding SA, comprenant le compte de résultat, le tableau des produits et des charges comptabilisés au bilan, le bilan, le tableau de financement, le tableau de variation des capitaux propres et l'annexe (pages 44 à 93), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009.

Responsabilité du Conseil d'administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

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



Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

PricewaterhouseCoopers SA

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

Rolf Johner
Expert-réviseur
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'René Jenni'.

René Jenni
Expert-réviseur

Berne, 8 mars 2010

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

En millions CHF	2009	2008
Produits des participations	22.8	40.2
Produits financiers	73.5	79.8
Rendement des titres	-	-
Produits d'aliénation de participations	-	-
Produit des prestations de service	12.4	13.0
Total des produits	108.8	133.0
Charges de participations	-	-
Charges financières	(53.7)	(54.9)
Pertes sur titres	-	-
Charges de personnel	(7.3)	(7.5)
Charges administratives	(10.5)	(7.8)
Amortissements	(0.2)	(0.2)
Autres charges	-	-
Impôts	(1.4)	(2.2)
Total des charges	(73.1)	(72.5)
Bénéfice de l'exercice	35.7	60.5

Bilan au 31 décembre avant utilisation du bénéfice

En millions CHF	2009	2008
Liquidités	14.8	30.7
Créances:		
Tiers	0.1	0.1
Sociétés du groupe	608.0	420.8
Corrections à l'actif:		
Tiers	1.5	0.0
Sociétés du groupe	-	-
Actifs transitoires	624.4	451.5
En % du total du bilan	49.5%	52.5%
Participations	637.4	408.8
Immobilisations financières:		
Tiers	-	-
Sociétés du groupe	-	-
Immobilisations corporelles mobilières	0.3	0.3
Actif immobilisé	637.7	409.1
En % du total du bilan	50.5%	47.5%
ACTIFS	1'262.1	860.7
Engagements financiers à court terme:		
Tiers	235.5	72.7
Sociétés du groupe	275.9	0.2
Corrections au passif:		
Tiers	1.3	3.3
Sociétés du groupe	-	0.0
Engagements financiers à long terme:		
Tiers	-	60.0
Sociétés du groupe	-	-
Provisions	1.5	2.2
Fonds de tiers	514.2	138.4
En % du total du bilan	40.7%	16.1%
Capital-actions	340.0	340.0
Réserve légale	34.1	31.0
Réserve volontaire	-	-
Report de bénéfice	338.2	290.8
Bénéfice de l'exercice	35.7	60.5
Fonds propres	747.9	722.2
En % du total du bilan	59.3%	83.9%
PASSIFS	1'262.1	860.7

	2009	2008
Engagements de garantie en faveur de tiers (en millions CHF)		
Cautionnements	107.6	98.5
Engagements de garantie	4.9	5.7
Total	112.5	104.1

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles. Les engagements de garantie concernent les garanties bancaires que RUAG Holding SA a fait établir en son nom propre en faveur de RUAG Aerospace Services GmbH.

Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan (en millions CHF)

Contrats de garantie	-	-
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage	0.4	0.4
Déclarations de patronage	-	-
Peines conventionnelles (clauses pénales et dédités)	-	-
Procès	-	-
Engagements conditionnels	-	-
Postposition sur les créances auprès de sociétés du groupe	-	-
Engagements d'investissements	-	-
Total	0.4	0.4

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. Les engagements d'investissements contiennent la valeur des mandats d'investissements octroyés.

Valeurs d'assurance-incendie des immobilisations corporelles (en millions CHF)

Immobilisations corporelles mobilières	0.5	0.5
Immobilisations corporelles immobilières	-	-
Total	0.5	0.5

Actifs grevés de droits de gage (en millions CHF)

Liquidités	-	-
Créances	-	-
Immobilisations corporelles mobilières et immobilières	-	-
Participations	247.2	18.6
Total	247.2	18.6

Les actions de RUAG Space SA et de RUAG Sweden AB ont été mises en gage pour couvrir les engagements découlant du contrat de crédit fondant les dettes bancaires à long terme.

Présentation nette des opérations à terme sur devises (en millions CHF)

Volume de contrat des opérations à terme sur devises en cours	781.9	781.0
Valeurs d'acquisitions positives	8.3	26.6
Valeurs d'acquisitions négatives	8.0	25.8
Valeurs d'acquisitions, net	0.3	0.8

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

Engagements vis-à-vis d'institutions de prévoyance (en millions CHF)

Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	-	-
Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	-	-
Total	0.0	0.0

¹ Compris dans le poste du bilan «Corrections au passif»

Propres actions de RUAG Holding

Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération.

Événements postérieurs à la date du bilan

Deux indicateurs financiers (taux d'endettement et taux de financement propre) d'un contrat de crédit à long terme ont été enfreints au 31.12.2009, c'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. Après la date de clôture du bilan, le bailleur a accordé un délai supplémentaire pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme.

Participations (état au 31.12.2009)¹

Société	Siège	Pays	Capital social	(100%)	Parts de capital
RUAG Schweiz AG	Emmen	Suisse	CHF	63'000'000	100.00%
RUAG Space AG	Zurich	Suisse	CHF	15'000'000	100.00%
RUAG Aerospace Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR	25'000	100.00%
RUAG Electronics AG	Berne	Suisse	CHF	4'100'000	100.00%
RUAG Land Systems AG	Thoune	Suisse	CHF	30'100'000	100.00%
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF	12'000'000	100.00%
RUAG Real Estate AG	Berne	Suisse	CHF	8'000'000	100.00%
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF	100'000	100.00%
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK	100'000	100.00%
Nitrochemie AG Wimmis	Wimmis	Suisse	CHF	1'000'000	49.00%
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF	25'000'000	45.00%
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR	7'700'000	45.00%
Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd	Thoune	Suisse	CHF	2'000'000	5.00%
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF	10'150'000	1.97%

¹ RUAG a repris au 1^{er} juillet 2009 le domaine d'activités Space de OC Oerlikon achetant les 100% de la société Oerlikon Space SA. Pendant l'exercice sous revue, la société RUAG Sweden AB a été fondée comme société d'acquisition dans le cadre de la reprise des activités du secteur spatial de SAAB. En 2008, la participation minoritaire à la société Veolia Umwelt Service Schweiz AG a été vendue à l'actionnaire majoritaire. Le domaine d'activités des munitions de gros calibres a été vendu à la société Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd (SBDS), dont le siège se trouve à Thoune, avec effet au 1^{er} juillet 2007. RUAG détient une participation de 5% à SBDS. En 2007, une participation de 1.97% à la société Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG, à Berne, a été acquise.

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 divisions 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 au moins périodiquement par le conseil d'administration et l'Audit Committee. La surveillance, le contrôle et le pilotage continu des risques sont des attributions du management.

Propositions d'utilisation du bénéfice au bilan

En millions CHF	2009	2008
Bénéfice de l'exercice	35.7	60.5
+ Report de l'exercice antérieur	338.2	290.8
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	373.9	351.2

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

Dividendes	-	10.0
Attribution à la réserve légale	1.8	3.1
Report à compte nouveau	372.1	338.2



PricewaterhouseCoopers AG
 Bahnhofplatz 10
 Postfach
 3001 Bern
 Téléphone +41 58 792 75 00
 Fax +41 58 792 75 10
 www.pwc.ch

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

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de RUAG Holding SA, le compte de profits, comprenant le bilan et pertes et l'annexe (pages 96 à 99) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009.

Responsabilité du Conseil d'administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

PriceWaterhouseCoopers AG

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

Rolf Johner
Expert-réviseur
Réviseur responsable

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'René Jenni'.

René Jenni
Expert-réviseur

Berne, 8 mars 2010

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

Pour l'essentiel, la Corporate Governance de RUAG respecte les directives de SIX Swiss Exchange comme principes de conduite et de contrôle au niveau suprême de l'entreprise. RUAG a procédé à des adaptations et à des simplifications pour tenir compte de la structure de son actionariat. En l'absence d'autres indications, les données fournies sont arrêtées au 31 décembre 2009.



PRÉSIDENT,
KONRAD PETER



VICE-PRÉSIDENT,
HANSPETER KÄSER



ANDREAS BÖLSTERLI



PAUL HÄRING

Conseil d'administration

Les tâches du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies dans le Code suisse des obligations, dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, dans les statuts et dans le règlement d'organisation.

Le conseil d'administration de RUAG Holding SA compte sept membres non exécutifs qui n'entretiennent pas de relations d'affaires importantes avec le groupe RUAG. La liste des membres du conseil d'administration, à la page 103, comprend leur nom, leur âge, leur poste ainsi que leur date d'entrée et la date de fin de leur mandat.

Relations croisées

Il n'existe pas de représentations réciproques au sein du conseil d'administration de RUAG Holding SA et de celui d'une société cotée.

Election et durée du mandat

Les membres du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont élus par l'assemblée générale. Il est inscrit dans les statuts que le conseil d'administration doit compter au moins trois membres. La majorité des membres du conseil d'administration doivent être de nationalité suisse et être domiciliés en Suisse. Les membres du conseil d'administration sont élus pour une période de quatre ans et sont rééligibles.

Organisation interne

Le conseil d'administration assume la responsabilité suprême de la stratégie d'affaires et endosse la direction supérieure, la surveillance et le contrôle du groupe RUAG. Il dispose de la plus haute compétence décisionnelle et fixe les directives stratégiques et organisationnelles, de même que celles pour les finances et la comptabilité. Le conseil d'administration a délégué la conduite des affaires courantes au Chief Executive Officer (CEO) et à la direction du groupe. Avec la direction du groupe, le CEO est responsable de la conduite globale du groupe RUAG et de toutes les affaires qui ne sont pas réservées à un autre organe de la société par la loi, les statuts, la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral et le règlement d'organisation.

Selon le Code suisse des obligations et les statuts de RUAG Holding SA, les tâches principales du conseil d'administration sont les suivantes:

- orientation et conduite stratégiques du groupe RUAG dans le respect de la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral
- conception de la comptabilité, du contrôle financier et de la planification financière
- nomination et révocation du CEO, des autres membres de la direction du groupe ainsi que d'autres cadres en position importante



HANS LAURI



HANS-PETER SCHWALD



TONI J. WICKI

- haute surveillance des affaires
- élaboration du rapport annuel, préparation de l'assemblée générale et exécution des décisions prises par cette dernière

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Deux commissions ont été constituées pour soutenir les travaux du conseil d'administration: une commission de contrôle (Audit Committee) et une commission du personnel (Compensation Committee). En 2009, le conseil d'administration a siégé lors de six séances ordinaires et d'une séance extraordinaire. Les

commissions se sont en outre réunies à sept reprises.

L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président, en collaboration avec le CEO. Chaque membre peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Les membres reçoivent avant les séances la documentation nécessaire à la préparation des différents points inscrits à l'ordre du jour.

Le conseil d'administration procède à des échanges de réflexions avec les cadres exécutifs de l'entreprise et rend des visites régulières sur l'un ou sur plusieurs sites du groupe RUAG.

Conseil d'administration

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Elu jusqu'au
Konrad Peter	1946	Président, non exécutif	2002	2010
Hanspeter Käser	1943	Vice-président depuis le 5.5.04, non exécutif	1999	2011
Toni J. Wicki	1944	Délégué jusqu'au 31.5.09, membre non exécutif à partir du 1.6.09	1999	2011
Hans-Peter Schwald	1959	Membre non exécutif	2002	2010
Paul Häring	1957	Membre non exécutif	2004	2012
Hans Lauri	1944	Membre non exécutif	2008	2012
Andreas Bölsterli	1953	Membre non exécutif	2008	2012

Changement au sein du conseil d'administration

Divers changements surviendront au sein du conseil d'administration lors de l'assemblée générale 2010. Le propriétaire a décidé de ne plus déléguer de représentant au sein du conseil d'administration de RUAG. Le divisionnaire Andreas Bölsterli, qui a intégré de nouvelles fonctions au sein du département, quittera donc le conseil. Après avoir préparé sa succession, Toni J. Wicki quittera aussi le conseil d'administration lors de l'AG du 6 mai 2010.

Le conseil d'administration et la direction du groupe remercient vivement ces deux représentants de leur engagement et saluent tout particulièrement Toni J. Wicki pour le développement de RUAG en un groupe technologique d'envergure internationale.

Commissions

Le conseil d'administration a institué une commission de contrôle et une commission du personnel, et il en a nommé les présidents. Les commissions siègent régulièrement. Elles préparent les affaires à l'attention des séances plénières du conseil d'administration, lui soumettent des requêtes et, si nécessaire, exécutent les décisions du conseil d'administration. Les points figurant à l'ordre du jour des séances des commissions sont fixés par leurs présidents. Les membres de la commission reçoivent avant les séances la documentation nécessaire à la préparation des différents points inscrits à l'ordre du jour.

Commission de contrôle (Audit Committee)

La commission de contrôle se compose de trois membres non exécutifs (au minimum) du conseil d'administration: il s'agit de Hanspeter Käser (présidence), Konrad Peter et Paul Häring. Ces membres sont des personnes expérimentées dans le domaine financier et comptable. La commission de contrôle siège régulièrement; le président la convoque aussi souvent que le requiert le traitement

des affaires. En général, le CEO, le chef d'état-major, le chef des finances, le réviseur interne ainsi que des représentants de l'organe de révision participent aussi aux séances.

La tâche essentielle de la commission de contrôle consiste à garantir l'existence d'un concept global et efficace de contrôle de RUAG Holding SA et du groupe RUAG. Les tâches de la commission de contrôle sont notamment:

- l'appréciation des processus dans le domaine de la gestion du risque et des contrôles (système de contrôle interne)
- la surveillance du compte-rendu financier
- l'appréciation de la révision interne et externe
- la fixation et l'adoption des accents de la révision
- l'adoption du rapport de révision et des éventuelles recommandations de l'organe de révision, avant que les comptes annuels (comptes séparés et comptes du groupe) soient soumis à l'ensemble du conseil d'administration pour adoption
- la proposition au conseil d'administration sur la question de savoir quel organe de révision de l'assemblée générale doit être proposé à l'élection; l'appréciation des prestations, des honoraires et de l'indépendance de l'organe externe de révision et le contrôle de la compatibilité de l'activité de révision avec les éventuels mandats de conseil. Les représentants de l'organe de révision se récusent à cette occasion.

La commission de contrôle règle, surveille et mandate la révision interne. Elle rend périodiquement compte de ses activités au conseil d'administration et l'informe immédiatement sur les affaires importantes.

Commission du personnel (Compensation Committee)

La commission du personnel se compose de trois membres non exécutifs (au minimum) du conseil d'administration: il s'agit de Hans Lauri (présidence), Konrad Peter et Hans-Peter Schwald. La commission du personnel siège régulièrement; le président la convoque aussi souvent que le requiert le traitement des affaires. En général, le CEO et le chef du personnel du groupe participent aussi aux séances. La tâche principale de la commission du personnel consiste à proposer au conseil d'administration les principes de la politique et de la planification du personnel et à lui soumettre des requêtes concernant la nomination et la rémunération des membres de la direction du groupe.

Il incombe également à la commission du personnel de préparer les décisions du conseil d'administration dans les domaines du Management Development, du système salarial et de la politique salariale, de la convention d'objectifs, de l'institution de prévoyance et du partenariat social.

La commission du personnel propose en outre la rémunération des membres du conseil d'administration. La décision à sujet appartient à l'assemblée générale, qui fixe la rémunération sur proposition du conseil d'administration et dans le cadre des prescriptions de la Confédération.

Instruments d'information et de contrôle envers la direction du groupe

Le Management Information System (MIS) du groupe RUAG est conçu comme suit: des boucllements intermédiaires séparés (bilan, compte de profits et pertes et flux de capitaux) sont établis mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement pour chaque filiale ou division. Ces chiffres sont consolidés par segment ainsi que pour le groupe et sont comparés avec le budget. La possibilité d'atteindre le budget, qui correspond à la première année d'une planification quadriennale continue, est évaluée sous la forme de prévisions sur la base des comptes trimestriels.

Direction du groupe

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée
Toni J. Wicki	1944	Délégué et Chief Executive Officer	jusqu'au 31.5.09 1999
Lukas Braunschweiler	1956	Chief Executive Officer	à partir du 1.6.09 2009
Toni J. Wicki	1944	Membre, direction RUAG Space et Aviation ad interim	jusqu'au 31.3.09
Martin Stahel	1946	Membre, chef d'état-major	2000
Urs Kiener	1965	Membre, chef des finances du groupe	2002
Cyril Kubelka	1963	Membre, direction RUAG Ammotec	2004
Urs Breitmeier	1963	Membre, direction RUAG Land Systems	2006
Viktor Haefeli	1966	Membre, direction RUAG Technology	2006
Hans Bracher	1962	Membre, chef du personnel du groupe	2008
Andreas P. Herren	1960	Membre, direction RUAG Electronics	2008
Peter Guggenbach	1962	Membre, direction RUAG Space et Aviation	à partir du 1.4.09 2009

Structure de la conduite

RUAG Holding SA

Conseil d'administration

CEO

Lukas Braunschweiler

Direction du groupe

5 CEO, chef d'état-major,
chef des finances et chef
du personnel (9 membres)

Secrétariat général

Thomas Kopp

Etat-major du groupe

Martin Stahel

Finances

Urs Kiener

Personnel

Hans Bracher

Communication

Christiane Schneider

Marketing

Martin Stahel

Service juridique

Thomas Kopp

IT Services

Oliver Meyer

Révision interne*

Heinz Saurenmann

Space

Peter Guggenbach

CEO

Aviation

Peter Guggenbach

CEO

Technology

Viktor Haefeli

CEO

Electronics

Andreas P. Herren

CEO

Ammotec

Cyril Kubelka

CEO

Land Systems

Urs Breitmeier

CEO

* La révision interne sera directement mandatée par le comité d'audit (Audit Committee).

Chaque mois, le CEO rend compte par écrit au conseil d'administration de l'état de réalisation des objectifs budgétaires pour chaque segment.

Direction du groupe

Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le CEO. Ses compétences et ses tâches sont arrêtées dans un règlement d'organisation, de même que dans le descriptif de la fonction de CEO. Les membres de la direction du groupe sont subordonnés au CEO qui est responsable de la conduite globale et de la collaboration interdisciplinaire.

La direction du groupe compte neuf membres; elle est composée du CEO, des CEO des divisions opérationnelles, du chef d'état-major, du chef des finances et du chef du personnel.

CEO

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

Sur proposition du CEO, le conseil d'administration prend les décisions sur la planification quadriennale de l'entreprise, le budget annuel, les différents projets, les comptes

des segments et les comptes du groupe ainsi que sur les questions de personnel.

Le CEO rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'évolution des affaires, de questions qu'il anticipe ainsi que des risques et des changements aux niveaux inférieurs de gestion. Les membres du conseil d'administration peuvent demander et contrôler d'autres informations relatives aux affaires opérationnelles dans le cadre de la loi et des statuts. Le CEO doit informer immédiatement le président du conseil d'administration en cas de développements et d'événements inattendus importants.

Le CEO examine régulièrement la nécessité d'adapter les statuts, de même que les règlements édictés par le conseil d'administration et les droits de signature; il demande les adaptations requises.

Membres de la direction du groupe

La liste des membres de la direction du groupe, à la page 105, comprend leur nom, leur âge, leur poste ainsi que leur date d'entrée.

Contrats de management

RUAG Holding SA et les sociétés du groupe n'ont conclu aucun contrat de management avec des tiers.

Indemnités, participations et prêts

Contenu et procédure de fixation des indemnités

Pour leur travail, les membres du conseil d'administration perçoivent une indemnité dont le montant est proposé chaque année par la commission du personnel et fixé par l'assemblée générale dans le cadre des prescriptions de la Confédération. Le CEO et les autres membres de la direction du groupe RUAG sont en partie indemnisés en fonction des résultats. Cette indemnisation comporte une partie de salaire fixe et une autre variable. Il est en outre tenu compte des cotisations de l'employeur aux institutions de prévoyance. La partie variable est comprise entre 0 et 60% de la partie fixe du salaire; elle est fixée en fonction de la réalisation des différents objectifs individuels mesurables convenus. Les objectifs sont fixés par avance chaque année.

Il n'existe pas de programmes de participation au moyen d'actions ou d'options.

Indemnisation des membres des organes

Le total des indemnités (sans les contributions de l'employeur à l'AVS) versées aux membres non exécutifs du conseil d'administration durant l'exercice 2009 s'est élevé à CHF 0,53 mio (exercice précédent: CHF 0,55 mio).

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 2009 a atteint à CHF 4,21 mio (exercice précédent: CHF 4,27 mio). Le montant de 2009 tient compte de l'indemnisation du délégué du conseil d'administration jusqu'au 30 juin 2009, Toni J. Wicki, et de celle du nouveau CEO à partir du 1^{er} juillet 2009, Lukas Braunschweiler.

Pendant l'exercice 2009, aucune indemnité de départ n'a été versée à des membres non exécutifs du conseil d'administration ou à des membres de la direction du groupe dont la fonction dans un organe est arrivée à terme.

Indemnisation totale la plus élevée

L'indemnisation totale (sans les cotisations de l'employeur à l'AVS) versée au président du conseil d'administration pour l'exercice 2009 s'est élevée à CHF 0,14 mio (exercice précédent: CHF 0,15 mio). L'indemnisation totale (y compris toutes les cotisations de l'employeur aux caisses de pensions, sans les cotisations de l'employeur à l'AVS) versée au CEO pour l'année 2009 s'est élevée à CHF 0,86 mio (exercice précédent: CHF 0,78 mio). Le montant de 2009 tient compte de l'indemnisation de CHF 0,46 mio du délégué du conseil d'administration jusqu'au 31 mai 2009, Toni J. Wicki, et de celle de CHF 0,40 mio du nouveau CEO à partir du 1^{er} juin 2009, Lukas Braunschweiler.

Des indications supplémentaires concernant les composantes fixes des indemnités et celles liées aux performances figurent à la page 82, sous la rubrique 34, du rapport financier.

Indemnisation d'anciens membres des organes

Durant l'exercice, aucune indemnité n'a été versée après leur départ à des membres non exécutifs du conseil d'administration ou à des membres de la direction du groupe qui ont quitté leur fonction pendant la période sous revue ou plus tôt.

Honoraires et indemnités supplémentaires

Les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe et les personnes qui leur sont proches n'ont perçu, pendant l'exercice 2009, aucun honoraire ni aucune autre indemnité notable pour des prestations de services supplémentaires fournies au profit de RUAG Holding SA ou de l'une des sociétés du groupe.

Prêts à des membres d'organes

Au cours de l'exercice sous revue, les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe et les personnes qui leur sont proches n'ont pas participé à des affaires externes à la marche normale des affaires de RUAG Holding SA ou de l'une des sociétés du groupe, ni à des affaires inhabituelles sur les plans de la forme ou du contenu et qui eussent été importantes pour RUAG Holding SA.

RUAG Holding SA et les sociétés du groupe n'ont accordé au 31 décembre 2009 aucun prêt, garantie, avance ni crédit à des membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe, ni à des personnes qui leur seraient proches.

Structure du capital

Le capital social de RUAG Holding SA s'élève à CHF 340 mio et se compose de 340 000 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune. Au 31 décembre 2009, RUAG Holding SA ne disposait d'aucun capital conditionnel ou autorisé et n'avait émis aucun bon de participation ou de jouissance. Les actions nominatives de RUAG Holding SA ne sont pas cotées.

Changements survenus au niveau du capital durant les trois derniers exercices

Aucun changement concernant le capital n'a été décidé.

Actions, registre des actions

Chaque action nominative donne droit à une voix lors des assemblées générales de RUAG Holding SA. Le droit de vote ne peut être exercé que si l'actionnaire est inscrit comme actionnaire avec droit de vote dans le registre des actions de RUAG Holding SA.

Les actions nominatives donnent droit au dividende sans restriction. La société peut émettre des certificats à la place d'actions. Elle peut également renoncer à l'émission d'actions ou de certificats. En cas de renonciation, l'actionnaire a le droit d'exiger à tout moment l'établissement d'une attestation relative aux actions qu'il détient. Le conseil d'administration tient un registre des actions.

Actionnariat

Actionnaire

La Confédération détient 100% des actions et donc l'intégralité des droits de vote de RUAG Holding SA. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) défend les intérêts de la Confédération en tant qu'actionnaire.

Au cours de la période sous revue, les statuts ont été révisés afin que les membres du conseil d'administration ne doivent plus être actionnaires (suppression de l'action d'administrateur).

Filiales et participations

Groupe RUAG

Aerospace			Defence			
Space	Aviation	Technology	Electronics	Ammotec	Land Systems	Services
	RUAG Suisse SA*		RUAG Electronics AG	RUAG Ammotec Deutschland GmbH	RUAG Land Systems AG	RUAG Holding SA
RUAG Space SA	RUAG Aerospace Services GmbH	RUAG Aerospace Structures GmbH	RUAG COEL GmbH	RUAG Ammotec GmbH	GEKE Schutztechnik GmbH	RUAG Deutschland GmbH
RUAG Space AB	CFS Engineering SA	«brings!» AG		RUAG Ammotec AG		RUAG Sweden AB
RUAG Space GmbH		SwissRepair AG		Norma Precision AB		RUAG Real Estate AG
Mecanex Inc.				MFS 2000		RUAG Services AG
RUAG Aerospace USA Inc.				RUAG Ammotec USA Inc.		Nitrochemie AG
HTS GmbH				RUAG Ammotec UK Ltd		Nitrochemie Wimmis AG
				RUAG Ammotec France S.A.S.		Nitrochemie Aschau GmbH
				RUAG Ammotec Austria GmbH		Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd
				RUAG Ammotec Benelux		Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG, Bern

■ = participations majoritaires □ = participations minoritaires

* Comprend les activités de Space, Aviation et Technology

Des informations détaillées concernant les filiales et les participations figurent à la page 93 du rapport financier.

Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire 2007–2010 du Conseil fédéral établit des conditions générales transparentes à caractère obligatoire afin que RUAG Holding SA et les sociétés du groupe soient en mesure d'accomplir les tâches à des conditions économiques, en tenant compte des intérêts supérieurs. La stratégie de propriétaire est ancrée dans les statuts de RUAG Holding SA.

Le Conseil fédéral fixe dans celle-ci les objectifs stratégiques à atteindre dans l'intérêt de la défense nationale suisse, ses attentes en matière de coopérations et de participations, les objectifs de politique du personnel et les objectifs financiers.

Représentation de la Confédération dans le conseil d'administration

Un représentant du DDPS (pour l'exercice sous revue: Andreas Bölsterli) siège au conseil d'administration de RUAG Holding SA.

Participations croisées

Le groupe RUAG ne détient aucune participation croisée au niveau du capital ou des voix avec d'autres sociétés.

Droits sociaux des actionnaires

Limitation des droits de vote

et représentation du droit de vote

Chaque action nominative donne droit à une voix lors de l'assemblée générale de RUAG Holding SA. Un actionnaire ne peut se faire représenter que par un autre actionnaire disposant d'une procuration écrite.

Quorums statutaires

Les quorums statutaires s'appliquent pour les décisions suivantes, conformément au Code suisse des obligations (art. 704 CO):

- changement de but de la société
- introduction d'actions à droit de vote privilégié
- restriction de la négociabilité des actions nominatives
- augmentation conditionnelle ou autorisée du capital
- augmentation du capital au moyen du capital propre, par des apports en nature ou en vue de la reprise de biens et octroi d'avantages particuliers
- restriction ou suppression du droit de souscription
- déplacement du siège de la société
- dissolution de la société sans liquidation

Convocation de l'assemblée générale et ordre du jour

La convocation de l'assemblée générale et l'ordre du jour se fondent sur la loi et les statuts.

Changement de contrôle et mesures de défense

Obligation d'offrir

Il n'existe aucune disposition statutaire concernant l'Opting-out ou l'Opting-up selon la loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (art. 22 LBVM).

Clauses concernant le changement de contrôle

La cession à des tiers de la majorité du capital ou des voix de la Confédération à RUAG Holding SA est soumise à l'approbation de l'Assemblée fédérale (arrêté fédéral simple, non soumis au référendum, art. 3, al. 3, de la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération). Par ailleurs, il n'existe aucune clause particulière au sujet d'un changement du contrôle de RUAG Holding SA.

Prévoyance professionnelle

Le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle était de 100,8% au 31 décembre 2009 (exercice précédent: 90,1%). La situation financière s'est donc de nouveau améliorée à la fin 2009. Cette évolution positive est principalement due aux mesures adoptées par le Conseil de fondation, mais aussi à la reprise sur les marchés des actions. La stabilité financière devrait désormais être garantie à long terme grâce à la constitution d'une réserve appropriée.

Organe de révision**Durée du mandat et durée du mandat du réviseur dirigeant**

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

Rolf Johnner, réviseur dirigeant, est responsable du mandat de révision depuis 2007.

Honoraires de révision et honoraires supplémentaires

Durant l'exercice 2009, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 1,2 mio (exercice précédent: CHF 1,1 mio) pour des prestations de services concernant le contrôle des comptes annuels de RUAG Holding SA et des sociétés du groupe et des comptes consolidés du groupe RUAG.

De plus, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 1,0 mio (exercice précédent: CHF 0,7 mio) pour des prestations de services proches des contrôles, pour des activités de conseil fiscal et pour des contrôles de diligence.

Instruments de surveillance et de contrôle envers la révision

La commission de contrôle du conseil d'administration fait chaque année l'appréciation des prestations, des honoraires et de l'indépendance de l'organe de révision et soumet au conseil d'administration une proposition au sujet du vérificateur externe dont l'élection sera proposée à l'assemblée générale. La commission de contrôle examine aussi chaque année l'étendue de la révision externe, les plans de révision et les déroulements importants, et elle discute les résultats de la révision avec les vérificateurs externes.

Politique d'information

Le groupe RUAG applique une politique d'information ouverte envers le public et les marchés financiers. En ce qui concerne la transparence, les chiffres publiés vont plus loin que ne l'exige la loi.

Calendrier

Bouclage de l'exercice annuel	31.12.2009
Conférence de presse consacrée au bilan	25.3.2010
Assemblée générale	6.5.2010

Le rapport annuel et les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2009 sont envoyés à l'actionnaire avec l'invitation à l'assemblée générale ordinaire.

RUAG Holding SA

Stauffacherstrasse 65	info@ruag.com
3000 Berne 22	www.ruag.com
Suisse	+41 31 376 64 50