

RUAG

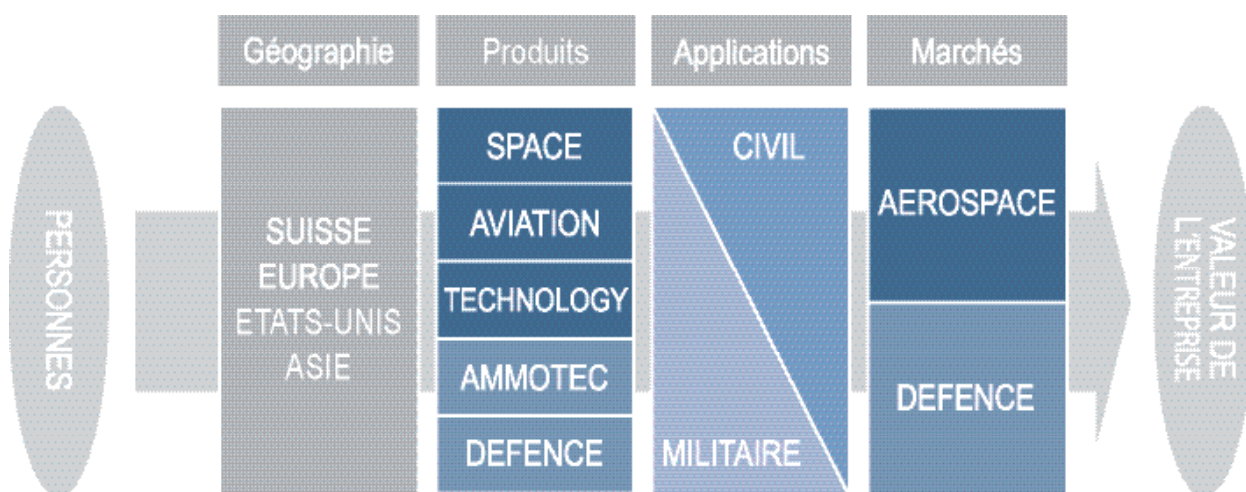


Rapport annuel 2010

Concentration sur l'avenir grâce à des innovations.

RUAG se concentre sur les deux segments de marché Aerospace (aéronautique et navigation spatiale) et Defence (technique de sécurité et de défense). Ses sites de production se trouvent en Suisse, en Allemagne, en Autriche, en Suède, en Hongrie et aux Etats-Unis.

Focalisation stratégique

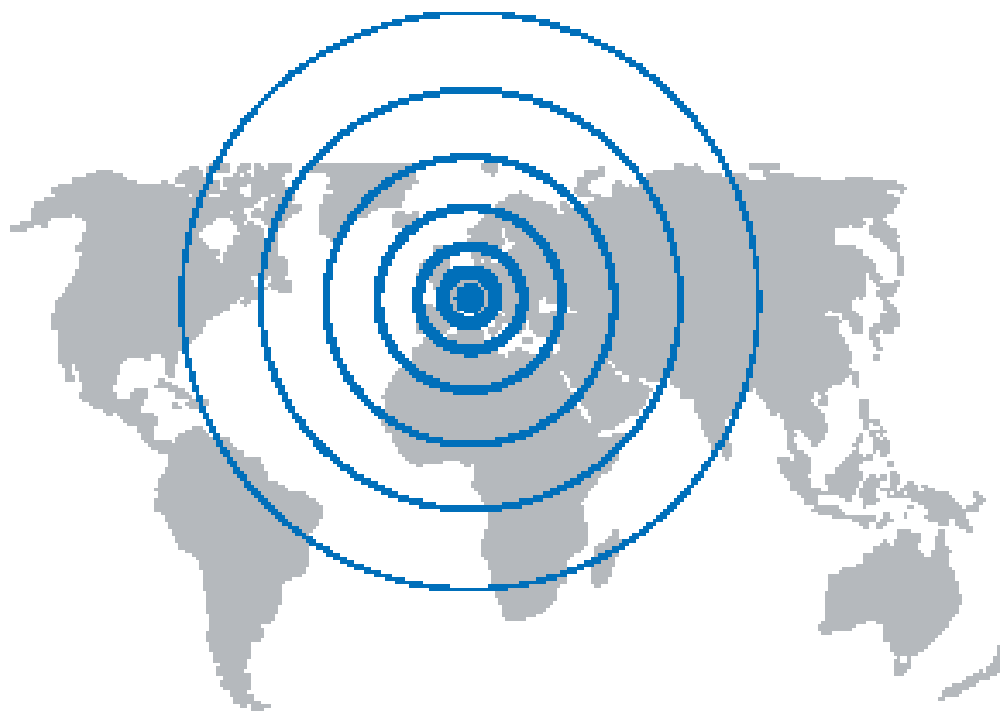


Aerospace

Le segment de marché Aerospace regroupe les divisions Space, Aviation et Technology. RUAG Space est le premier fournisseur européen indépendant de produits destinés au secteur spatial. RUAG Aviation dédie ses activités à l'aéronautique militaire et civile, tandis que RUAG Technology développe et réalise des composantes et offre des prestations de services dans les domaines de l'aéronautique, de l'énergie, des semi-conducteurs, de l'automobile et du recyclage.

Defence

Le segment de marché Defence comprend les divisions Ammotec et Defence. RUAG Ammotec est le leader technologique mondial des systèmes de mise à feu de munitions de petits calibres et un spécialiste reconnu pour les solutions pyrotechniques. Les spécialités de RUAG Defence sont les systèmes d'armes lourds, les technologies de protection, les systèmes et infrastructures de conduite ainsi que les systèmes d'entraînement assistés par ordinateur et basés sur la technologie laser pour les forces terrestres.



Retour dans les chiffres noirs

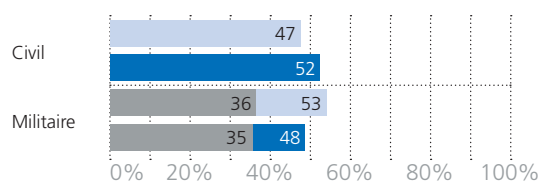
L'exercice 2010 a été marqué par les premiers succès de la stratégie de concentration et de minimisation des risques et par le retour dans les chiffres noirs. Alors que l'exercice précédent était encore marqué par quelques difficultés majeures dans la construction de composantes de structures d'avions, le domaine Business Aviation et l'approvisionnement des secteurs des semi-conducteurs et de l'automobile, le chiffre d'affaires net de RUAG a crû de 6% pour atteindre CHF 1796 mio. L'EBIT a atteint CHF 98 mio. Le bénéfice net s'est établi à CHF 92 mio. 4 des 5 divisions opérationnelles présentent un EBIT positif. Un redressement a été mis en place avec succès dans tous les domaines non rentables. Le nombre de collaborateurs a augmenté de 2% pour atteindre 7719 personnes. Les dépenses en R & D ont augmenté de 27% pour atteindre CHF 190 mio., surtout en raison des acquisitions.

Une base nationale forte pour rayonner dans le monde

RUAG développera ses cinq divisions opérationnelles au niveau international. La présence déjà marquée en Allemagne sert de tremplin au développement progressif des activités en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. En 2010, les priorités ont été la concentration sur les activités clés durablement rentables dans l'aéronautique et la navigation spatiale ainsi que dans la technique de sécurité et de défense. Parallèlement, les risques ont été minimisés. Pour cela, un instrument essentiel est la conduite transparente au moyen de règles stratégiques et financières strictes, telle qu'exprimée dans le premier rapport au niveau des divisions dans le présent rapport annuel.

Chiffre d'affaires par domaine d'utilisation

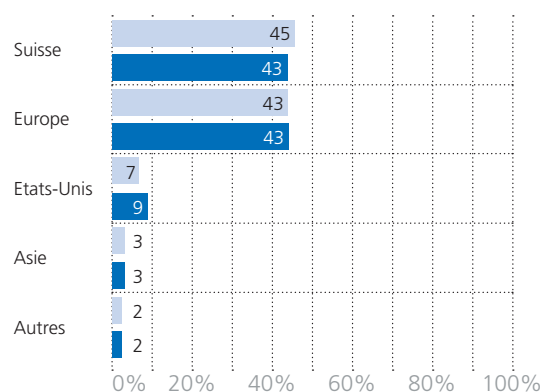
en %



■ Part DDPS ■ 2009 ■ 2010

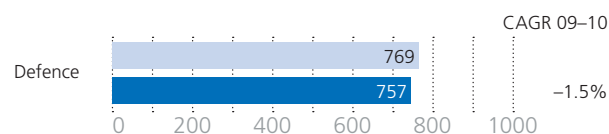
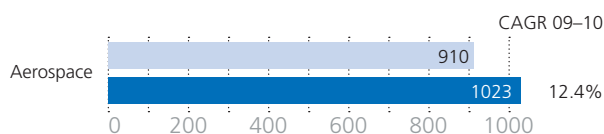
Répartition géographique du chiffre d'affaires

en %



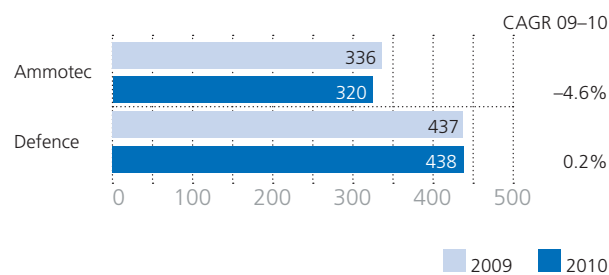
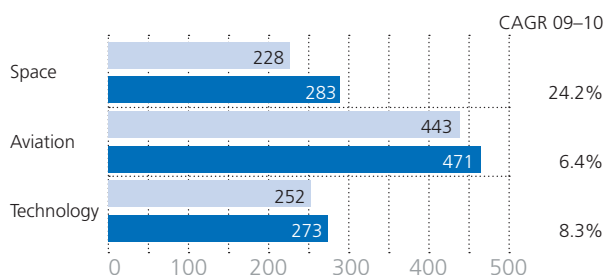
Net sales by market segment

in CHF million



Net sales by division

in CHF million



CAGR = cumulated average growth rate

Detailed figures are provided in Note 39 to the consolidated financial statements, "Operating segments".

International growth in civil applications

Growth in net sales in 2010 originates mainly from the Aerospace market segment, whose contribution increased from 49% to 54% of total sales. Marked growth was achieved in particular in Space (owing to acquisitions), Military Aviation and Aerostructures. Consequently, the share of civil applications in total sales increased from 47% to 52% in 2010. In international terms, the proportion of net sales generated in North America was boosted from 7% to 9%, despite an inconsistent market environment characterized by an incipient recovery in the global economy and simultaneously rising raw material prices, cuts in government budgets and a difficult currency situation. In contrast, the proportion of sales generated in Switzerland fell by 2% to 43%. The proportion attributable to Europe (43%) and Asia/Pacific (3%) remained constant. The remaining countries contributed 2% (2%). This included South America, the Middle East and Africa.

Positive developments in the divisions

The various divisions developed differently in 2010. While RUAG Space generated net sales of CHF 283 million and EBIT of CHF 9 million, RUAG Aviation boosted net sales by 6% to CHF 471 million. Aviation reported EBIT of CHF -11 million. This includes one-time charges of CHF 30 million in the form of impairment losses and restructuring provisions. Technology's net sales grew by 8% to CHF 273 million, with EBIT of CHF 21 million. RUAG Ammotec's net sales fell to CHF 320 million (previous year: CHF 336 million). At CHF 31 million, EBIT almost reached the previous year's figure. The RUAG Defence division, established in 2011, posted consolidated net sales of CHF 438 million in 2010.

Overview of key figures

in CHF million

	2010	2009	Change in %
Orders received	1 713	1 872	-8.5%
Net sales	1 796	1 696	5.9%
Net cash flows from operating activities	130	131	-0.5%
Orders on hand	1 654	1 783	-7.3%
EBIT	98	-113	n.a.
EBITDA	194	38	409.2%
Net profit	92	-107	n.a.
Research and development expenses	190	149	27.3%
Employees as at 31 December	7 719	7 534	2.5%

Sommaire.

6 **Préambule**

Marche des affaires

12	Space
16	Aviation
20	Technology
24	Ammotec
28	Defence
32	Unités de service et de support

40 **Rapport financier**

Corporate Governance

98	Conseil d'administration
101	Direction du groupe
103	Indemnisations
106	Structure du capital et actionnariat
107	Prévoyance professionnelle
108	Organe de révision et politique d'information

109 **Agenda**

Exercice 2010 de RUAG. La mise en œuvre réussie des processus de redressement, la minimisation durable des risques et une application cohérente de la stratégie de concentration et d'innovation permettent un retour solide dans les chiffres noirs.

Retour dans les chiffres noirs

L'exercice 2010 a été marqué par les premiers succès de la mise en œuvre de la stratégie de concentration des activités et de minimisation des risques. Alors que l'exercice précédent était encore marqué par quelques difficultés majeures dans la construction de composantes de structures d'avions, dans le domaine Business Aviation ainsi que dans l'approvisionnement des secteurs des semi-conducteurs et de l'automobile, l'entreprise a renoué avec les chiffres noirs dès le premier semestre 2010.

Avec un bénéfice net de CHF 92 mio., le groupe renoue avec les chiffres noirs. Ce résultat a été possible en se concentrant sur les activités clés de l'aérospatiale et de la technique de sécurité et de défense tout en y minimisant les risques. Quatre des cinq divisions opérationnelles progressent de manière rentable. RUAG a investi 10% de son chiffre d'affaires en recherche et développement. Au cours de l'exercice 2010, RUAG a augmenté son chiffre d'affaires net total de 6% pour atteindre CHF 1796 mio.

54% (49%) du chiffre d'affaires total ont été réalisés dans le segment de marché Aerospace. Cette croissance soutenue par les acquisitions provient essentiellement des secteurs spatial, de la maintenance des aéronefs militaires des Forces aériennes suisses et de clients internationaux, ainsi que de la construction de composantes de structures d'avions. Le segment de marché Defence a contribué pour 38% (43%) au chiffre d'affaires total mais n'a pas enregistré de croissance en 2010 en raison des restrictions budgétaires dans le secteur de la défense et du retard de livraison du char du génie et de déminage Kodiak à l'armée suisse. Le segment Services a réalisé 8% (8%) du chiffre d'affaires total. Ce domaine reprend la gestion immobilière et IT Services.

Le chiffre d'affaires demeure équilibré: 52% (47%) pour les applications civiles et 48% (53%) pour les applications liées à la technique de défense. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) est resté le principal client avec 35% (36%) du chiffre d'affaires. 43% (45%) du chiffre d'affaires ont été réalisés en Suisse, 43% (43%) en Europe, 9% (7%) en Amérique du Nord et 3% (3%) en Asie/Pacifique. Les autres pays ont représenté 2% (2%) du chiffre d'affaires. En font partie l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique.

Le résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) était de CHF 194 mio. (CHF 38 mio.). Le résultat total avant intérêts et impôts (EBIT) s'est élevé à CHF 98 mio., alors qu'il était de CHF -113 mio. à l'exercice précédent. Sans effets non récurrents, l'EBIT du groupe s'est élevé à CHF 93 mio. contre CHF 45 mio. pour l'exercice précédent. Le groupe a réalisé un bénéfice net de CHF 92 mio. (CHF -107 mio.). Le cash-flow opérationnel s'est élevé à CHF 130 mio. (CHF 131 mio.).

L'évolution des cours du change de l'euro et du dollar US a pesé sur toutes les divisions en 2010. Grâce à des résultats opérationnels stables et aux couvertures existantes, les effets négatifs liés au change ont toutefois pu être contenus.

Le nombre de collaborateurs a augmenté de plus de 2% en 2010 pour s'élever à 7719 personnes (7534). En Suisse, quelque 10% des 4500 collaborateurs sont des apprentis.



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

Concentration et minimisation des risques

La direction de la société a placé l'année 2010 sous le signe de la concentration sur des activités clés durablement rentables dans l'aérospatiale (Aerospace) et la technique de sécurité et de défense (Defence). Parallèlement, elle a mis en avant la minimisation des risques associée à une stratégie d'innovation claire et à une poursuite de l'internationalisation des activités. Un instrument essentiel pour promouvoir ces objectifs est une conduite transparente au moyen de règles stratégiques et financières strictes, telles qu'exprimées dans le premier rapport au niveau des divisions dans le présent rapport annuel.

Des objectifs majeurs de minimisation des risques ont été atteints en 2010. Le redressement a été initié avec succès dans les divisions Aviation et Technology au travers de mesures de restructuration ciblées. La division Aviation a entre autres repensé l'organisation de la maintenance d'avions civils. Grâce à un contrat avec le client majeur Airbus, la division Technology a non seulement stabilisé la construction de composantes de structures d'avions, mais a aussi permis à ce secteur d'enregistrer une croissance. Par contre, aucune solution durable n'a pu être dégagée pour le site de Plan-les-Ouates, et ce malgré les nombreux efforts. Pour gérer activement et durablement les risques au sein du groupe et prendre les bonnes mesures à temps, un «Risk Management» a été déployé dans toute l'entreprise.

Un niveau d'innovation constamment élevé est essentiel pour poursuivre notre croissance. La réussite de cet objectif passe, d'une part, par une gestion structurée de l'innovation. D'autre part, RUAG a augmenté de 27% ses dépenses en recherche et développement pendant l'exercice sous revue; elles ont atteint CHF 190 mio. (CHF 149 mio.), ce qui constitue une hausse significative.

Space: internationalisation

RUAG Space a réalisé un chiffre d'affaires net de CHF 283 mio. en 2010. L'intégration post-fusion de la société Oerlikon Space SA acquise mi-2009 se déroule avec succès et est presque terminée.

Principal fournisseur européen indépendant du secteur spatial, RUAG Space, qui opère depuis la Suisse, la Suède et l'Autriche, est spécialisée dans les produits embarqués pour satellites et lanceurs. Parmi les commandes les plus importantes qui ont marqué 2010, citons les groupes d'assemblage d'un montant de EUR 35 mio. pour le programme européen de navigation par satellite Galileo.

Grâce à une gamme de produits restructurée et mieux ciblée, les trois sociétés nationales se montrent aujourd'hui plus percutantes sur le marché mondial en tant que principal fournisseur européen indépendant du secteur spatial. La division a par ailleurs étoffé son portefeuille de clients aux Etats-Unis et en Asie. RUAG Space est ainsi bien positionnée pour prendre part à la croissance prévue du domaine spatial civil à l'échelle mondiale.

L'EBIT de la division s'est élevé à CHF 9 mio.

Aviation: concentration

RUAG Aviation a vu son chiffre d'affaires net croître de 6% pour atteindre CHF 471 mio. Le cœur des affaires de la division, dirigée depuis le 1^{er} décembre 2010 par Philipp M. Berner, est la maintenance et la modernisation d'aéronefs militaires et civils ainsi que la préparation de produits, sous-systèmes et composants spécifiques pour une large clientèle active dans l'aviation. La stabilité dans le domaine de l'aviation militaire en Suisse a aussi permis une croissance soutenue à l'échelle internationale. Outre la concentration résolue sur des domaines durablement rentables, il s'agira surtout à l'avenir d'exploiter des synergies entre les unités d'affaires et les domaines d'activités. De telles synergies ont notamment été identifiées dans le domaine des composants. Aviation a enregistré plusieurs succès majeurs, comme le premier vol du prototype pour le programme de modernisation de l'hélicoptère TH-89 Super Puma/Cougar des Forces aériennes suisses, les contrats stratégiques de maintenance des Super Puma slovènes et finlandais et des modules de réacteurs du F/A-18 Hornet des forces aériennes malaisiennes.

La maintenance d'avions civils, qui avait subi la pression de la crise économique en 2009, a été stimulée via le processus de redressement et s'est considérablement améliorée. La refonte du réseau de sites et la concentration de compétences spécifiques sur des sites déterminés est en cours.

L'EBIT d'Aviation a été de CHF –11 mio. Cela inclut des charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations. Des adaptations de capacités sur le site d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) ont eu lieu à cause des réductions du budget allemand de la défense et du retard dans les ventes du Do 228NG.

Technology: redressement

En 2010, le chiffre d'affaires net de RUAG Technology a crû de 8% pour atteindre CHF 273 mio. La division offre des prestations de services spéciales, usine et fabrique des éléments de structures et des composants de grande qualité pour les secteurs de l'aviation, de l'automobile, des semi-conducteurs, de l'énergie et du recyclage. Le redressement initié en 2009 par une série de mesures de restructuration a déjà permis d'asseoir les affaires de Technology sur une base plus solide en 2010. La réduction des risques ainsi que la concentration sur des créneaux de marché et des produits spéciaux rentables de haute qualité ouvrent des perspectives. En automne 2010, le partenariat de longue date avec Airbus a pu être renforcé grâce à de nouveaux contrats pour un volume de commandes annuel extensible de CHF 85 mio. Simultanément, les risques liés au change et le risque commercial ont été minimisés. RUAG Technology est le fournisseur exclusif de tous les winglets des Airbus actuels et est responsable de toute la chaîne d'approvisionnement de pièces des différentes sections de fuselage pour la famille Airbus A320, A330 et A340. L'essor du secteur des semi-conducteurs, pour lequel de grandes pièces de haute précision sont fabriquées, a également contribué à l'amélioration de la situation. Malgré les nombreux efforts, nous ne sommes pas parvenus à redresser à long terme le site de Plan-les-Ouates. Celui-ci sera fermé en juin 2012 si une vente des activités n'a pas pu aboutir d'ici-là.

L'EBIT de Technology s'est élevé à CHF 21 mio. en 2010. Cela inclut CHF 35 mio. nets d'effets non récurrents positifs issus de la dissolution de corrections de valeur et de provisions.

Ammotec: spécialisation

RUAG Ammotec présente un chiffre d'affaires net en 2010 de CHF 320 mio. Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire, civil et industriel. La division développe et produit notamment des munitions de petits calibres pour la chasse, le sport, les armées et les autorités. Dans l'ensemble, elle a maintenu sa bonne position sur ce marché difficile caractérisé par des surcapacités et des restrictions des budgets publics.

En outre, la forte hausse des prix des matières premières se ressent de plus en plus et ne peut être répercutée que partiellement sur les clients en raison de la rude concurrence. Une inversion de tendance s'est profilée en 2010 sur le marché des munitions de chasse et de sport, qui avait subi une forte pression en 2009. L'augmentation du volume des ventes a toutefois été contrebalancée par une érosion des prix, notamment sur l'important marché des Etats-Unis.

Le domaine de la pyrotechnie industrielle a aussi évolué positivement en 2010. Il a surtout été marqué par un contrat de livraison à long terme avec le groupe de technique Hilti portant sur des cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants. Cet important contrat a nécessité de grands investissements dans de nouvelles capacités de production.

L'EBIT de la division a atteint CHF 31 mio. Malgré les effets négatifs liés au change, le résultat de l'exercice précédent a presque été atteint en 2010.

Defence: proximité du marché

En 2010, le chiffre d'affaires net de RUAG Defence s'est élevé à CHF 438 mio. Defence a été regroupée le 1^{er} janvier 2011 à la suite de la concentration sur les affaires clés des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems. La division est dirigée par Urs Breitmeier.

Ce regroupement a été effectué car les produits et services des deux anciennes divisions s'adressaient au même marché international des forces terrestres. Cela permet, d'une part, d'interpeller plus facilement la clientèle, et notamment le DDPS en tant que client majeur, et, d'autre part, de proposer sur le marché international une gamme complète et beaucoup plus large de produits et services complémentaires dans de nombreux domaines. Les spécialités de RUAG Defence sont la maintenance et la modernisation de systèmes d'armes lourds, la protection contre les menaces balistiques, les systèmes de simulation et d'instruction virtuels et «live» ainsi que l'intégration de systèmes et le développement de systèmes de conduite.

Plusieurs succès ont marqué l'année 2010 en Suisse, comme les livraisons pour le programme de modernisation du Leopard 2, le système de conduite et d'information (SIC FT) et d'autres contrats internationaux pour le char du génie et de déminage basé sur des châssis de Leopard 2 d'occasion. 42 véhicules de ce type font désormais l'objet d'un contrat. RUAG Defence est aussi le centre de compétences pour les centres d'instruction au combat de l'armée suisse sur la base de la plate-forme de simulation de tir au laser ultra-moderne SIMUG et en tant que Full Service Provider pour tous les aspects opérationnels. En 2010, la division a été désignée centre de compétences pour le matériel du système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS du DDPS.

L'EBIT de la division Defence a atteint CHF 32 mio.

Unités de service et de support

Pour que les divisions puissent se concentrer sur leurs compétences techniques et commerciales et sur la fourniture de prestations efficaces, RUAG regroupe les services d'infrastructure liés à la gestion immobilière et aux services informatiques en unités de support centrales: RUAG Real Estate et RUAG Services. Entreprise de gestion immobilière professionnelle, RUAG Real Estate stimule mieux l'augmentation durable des recettes des nombreux biens immobiliers du groupe. Le chiffre d'affaires net en 2010 a ainsi augmenté de 4% pour s'élever à CHF 90 mio. L'EBIT a atteint CHF 19 mio. Pour accroître la valeur des parcs de terrains et des parcs industriels plus grands, des schémas directeurs sont élaborés et déployés. En 2010, RUAG Services, l'unité de services informatiques à la qualité certifiée, a vu son chiffre d'affaires net croître de 14% pour atteindre CHF 33 mio. La mise sur pied d'une «Software House» centrale permettra de fournir aux divisions des services liés aux réseaux, aux serveurs, à SAP et aux postes de travail mais aussi de concentrer et standardiser les compétences de développement des logiciels.

Instruments de conduite fondamentaux de la direction de l'entreprise, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique, Marketing & Communication, Finance & Controlling ainsi que Risk Management sont dirigés en tant qu'unités centrales du groupe. En collaboration avec les divisions, elles assurent l'orientation et la mise en œuvre homogènes de la stratégie du groupe. La politique du personnel a aussi beaucoup d'importance. Des collaborateurs motivés et très qualifiés sont la base de la stratégie d'innovation de RUAG. Il est donc essentiel de les attirer, de les fidéliser et de veiller à leur évolution. Pour RUAG, un personnel bien formé est tout aussi indispensable que des diplômés de hautes écoles qualifiés. Le nombre de collaborateurs a augmenté de plus de 2% en 2010 pour s'élever à 7719 personnes (7534). En Suisse, quelque 10% des 4500 collaborateurs sont des apprentis.

Perspectives

Tandis que le redressement mondial après la crise économique s'est poursuivi, la situation délicate des devises et la hausse des prix des matières premières assombrissent les perspectives. En augmentant ses chiffres d'affaires au niveau international, RUAG contribue fortement à la préservation du savoir-faire technologique essentiel pour l'armée suisse, l'économie suisse et, par conséquent, la sécurité et l'indépendance du pays.

Sur le marché militaire et celui des autorités, de nouvelles baisses de commandes sont à prévoir à cause des déficits étatiques croissants. Contrer cette tendance passera par l'exploitation de nouveaux marchés, en prospectant de nouvelles régions et en proposant des produits et services innovants. RUAG est également consciente de sa responsabilité en tant qu'entreprise de droit privé en mains de la Confédération.

Le conseil d'administration et la direction du groupe reconnaissent que RUAG se trouve face à des tâches ardues. Dans ce contexte, nous souhaitons remercier tout particulièrement nos clients de leur confiance et leurs commandes, l'actionnaire pour la bonne collaboration et nos collaborateurs pour leur engagement important.

Nous nous réjouissons de pouvoir continuer à développer le groupe RUAG ensemble.

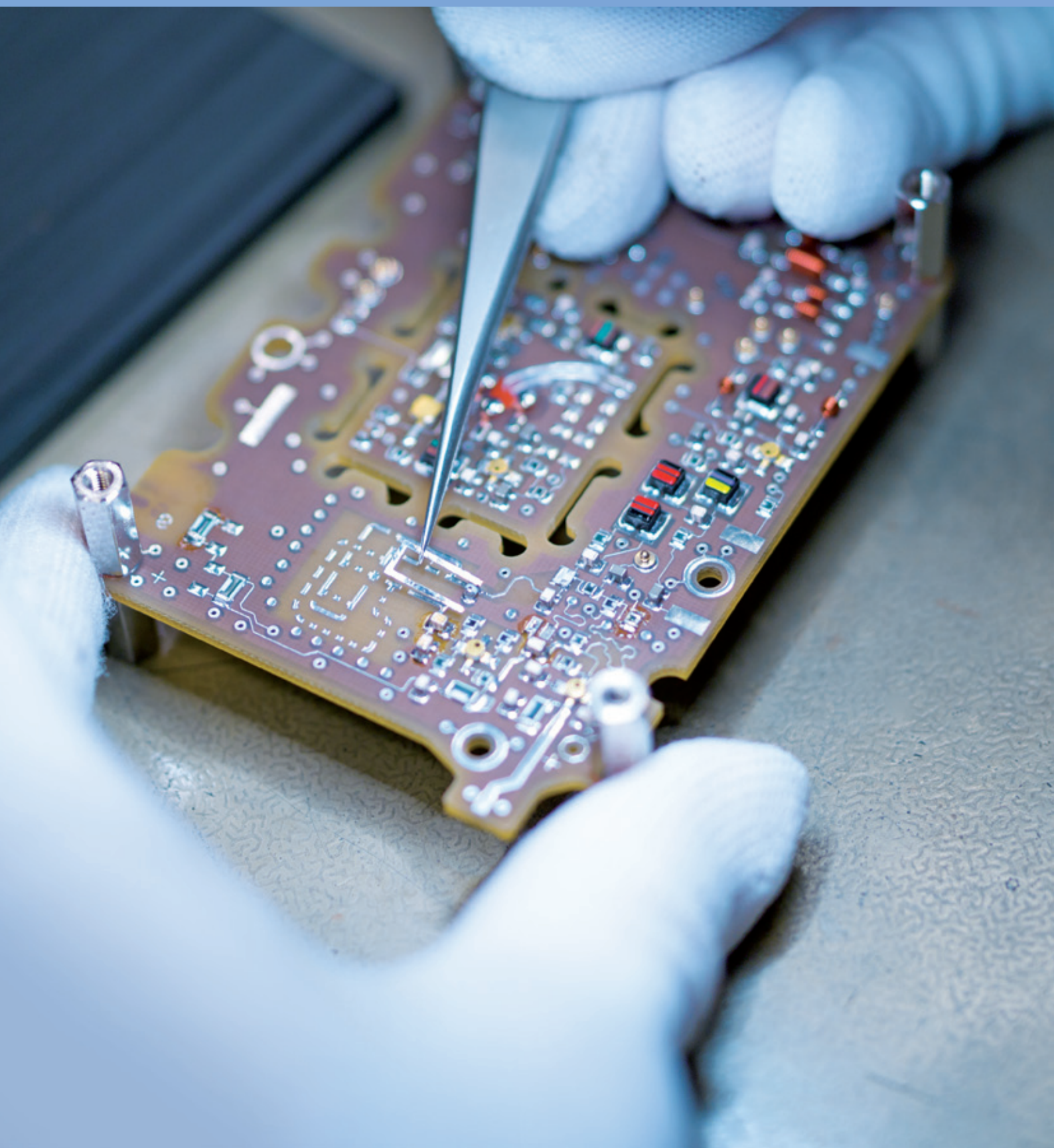


Konrad Peter
Président du conseil d'administration de RUAG Holding SA



Lukas Braunschweiler
CEO de RUAG Holding SA

Space. Grâce à son éventail très diversifié de sous-systèmes et d'équipements pour satellites et lanceurs, RUAG Space est le principal fournisseur indépendant de produits destinés au secteur spatial en Europe.



Le cœur des affaires

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

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

Son savoir-faire acquis dans les programmes institutionnels lui a aussi permis de s'implanter dans le domaine spatial civil. La division est le leader du marché des coiffes de charge utile en matériaux composites, et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs et satellites. Elle fournit également au marché civil des récepteurs et convertisseurs pour satellites de télécommunication, des mécanismes d'orientation de propulseurs et de panneaux solaires, des isolations thermiques et des équipements de travail au sol. En dehors du secteur spatial, RUAG Space fournit des produits de niche haut de gamme, comme des mécanismes de lithographie de micropuces, des isolations thermiques en technique médicale ou des bagues collectrices.

Marche des affaires

RUAG Space a clôturé l'exercice 2010 sur un chiffre d'affaires net de CHF 283 mio. Une comparaison par rapport à l'exercice précédent ne peut avoir lieu à la suite de la reprise d'Oerlikon Space SA mi-2009. L'EBIT s'élève à CHF 9 mio.

En 2010, les nouvelles commandes ont surtout concerné le système européen de navigation par satellite Galileo. RUAG Space fournit des sous-systèmes pour 14 satellites de navigation, comme des ordinateurs de contrôle des satellites, des antennes et d'autres composants électroniques, pour un montant total de EUR 35 mio. Les mécanismes d'orientation des panneaux solaires et l'isolation thermique, qui protège l'électronique embarquée des énormes écarts de température dans l'espace, proviennent également de RUAG Space. La division développe et fabrique aussi le «dispenser» qui permet d'accoupler les satellites à la pointe d'un lanceur Soyouz.

Le satellite environnemental européen CryoSat 2 a été lancé en avril 2010. Ce satellite de l'ESA va étudier l'évolution des masses de glace de la Terre à l'aide d'un instrument radar de pointe. RUAG Space a conçu et fabriqué les «yeux» de cet instrument, à savoir deux antennes radar spéciales. La division fournit en outre la structure du satellite, l'isolation thermique et les équipements pour le transport et les essais au sol.

RUAG Space en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 283 mio.

EBITDA: CHF 30 mio.

EBIT: CHF 9 mio.

Collaborateurs: 1088

Base: Suisse, Suède, Autriche



« AUJOURD'HUI, RUAG
ACCOMPAGNE DÉJÀ PRESQUE
TOUTES LES MISSIONS
SPATIALES EUROPÉENNES. »

PETER GUGGENBACH, CEO DE RUAG SPACE

2010 fut une année record pour les coiffes de charge utile: des lanceurs équipés de coiffes de charge utile de RUAG ont décollé à neuf reprises. Parmi celles-ci se trouvait notamment la plus grande coiffe jamais construite en Europe: 23,5 mètres de haut. Elle a servi en septembre au lancement d'un satellite depuis la fusée américaine Atlas V dans la base californienne de Vandenberg.

La division a enregistré deux autres records en 2010: avec 139 unités de vol, jamais autant de récepteurs et de convertisseurs n'ont été fournis, et 24 antennes de RUAG ont entamé leur voyage dans l'espace à bord d'une seule fusée pour lancer 6 satellites Globalstar. La division a en outre élargi son portefeuille de clients sur le marché civil en 2010, surtout en dehors de l'Europe, et a ainsi décroché pour la première fois une commande du fabricant américain de satellites General Dynamics pour des antennes à bande X. Grâce à un mandat subséquent pour des mécanismes de déploiement d'antennes, les relations commerciales ont été renforcées avec l'entreprise canadienne MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. (MDA). RUAG Space a aussi renforcé sa position en Asie et livre pour la première fois des moniteurs de rayonnement au fabricant japonais de satellites Mitsubishi Electric.

Innovations et initiatives

Les efforts de recherche et de développement se concentrent résolument sur le renforcement et le développement de la gamme de produits stratégiques actuelle des trois sociétés nationales. L'accent est surtout mis sur les produits attractifs pour les marchés de croissance en dehors du domaine spatial institutionnel, à l'instar des équipements de télécommunication par satellite. Pour ce domaine d'utilisation, RUAG Space a entre autres réussi à qualifier en 2010 un nouveau récepteur en bande C ainsi qu'un nouveau «cross converter» entre la bande C et la bande K_u dans la plage des micro-ondes.

Les projets de développement en cours vont des coiffes de charge utile, des adaptateurs et des systèmes de séparation pour le prochain lanceur européen Vega aux récepteurs GPS pour un positionnement ultraprécis en orbite en passant par des mécanismes précis d'orientation de panneaux solaires et de propulseurs de satellites.

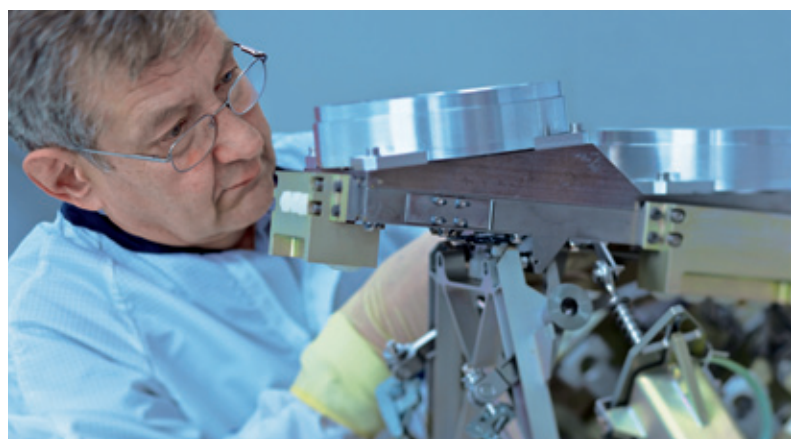
La hausse du volume de commandes au cours de ces dernières années exige d'étendre et de moderniser les installations de production existantes. Ainsi, de nouvelles salles blanches ont été mises en service à Zurich fin 2010. Désormais, 400 mètres carrés supplémentaires de salles ultra-modernes de différentes classes sont disponibles pour la fabrication de mécanismes et de systèmes optiques. Une nouvelle installation de découpage à froid au laser pour isolations thermiques a été mise en service à Vienne. En outre, des travaux d'extension ont lieu actuellement à Vienne et sur le second site autrichien de Berndorf.

Perspectives

La situation du marché de RUAG Space est relativement stable. En raison de la longueur des programmes spatiaux et de la proportion importante de clients institutionnels, les fluctuations cycliques sont faibles sur ce marché.

Ces dernières années, la croissance a surtout été stimulée par le renouvellement des flottes de satellites commerciaux dans le domaine des télécommunications. On s'attend à une accalmie dans ce segment de marché dans les prochaines années. A moyen et à long termes, on s'attend toutefois à une reprise de la croissance dans ce segment de marché important. Elle devrait être insufflée par les ambitieux programmes de pays d'Asie en plein essor et par l'exploitation de nouveaux champs d'application, notamment en matière d'observation de la Terre et de navigation.

Grâce à ses produits ciblés, RUAG Space est bien positionnée pour tirer parti de la croissance attendue du marché. D'une part, la réussite du développement de produits innovants s'avérera décisive. D'autre part, il faudra renforcer résolument l'exploitation de nouveaux segments de marché en dehors de l'Europe.



Explorer Mercure avec la technologie RUAG

Le voyage vers Mercure, la planète la plus proche du soleil, devrait débuter en 2014 dans le cadre de la double mission BepiColombo menée par l'Europe et le Japon. Il s'agit de la mission scientifique la plus ambitieuse jamais menée en Europe. Les deux sondes spatiales devraient atteindre leur but en 2020 et mener leurs analyses pendant au moins un an: la sonde de l'ESA examinera la surface et la composition de la planète tandis que celle de l'agence spatiale japonaise JAXA étudiera son champ magnétique.

De nombreux modules de RUAG Space seront embarqués, comme l'altimètre au laser complexe de la sonde européenne, qui cartographiera la surface de Mercure en 3D. Il sera construit à Zurich, comme la structure de la sonde de l'ESA. Les mécanismes d'orientation des panneaux solaires seront développés conjointement par les sites suisse et autrichien. En outre, le site de Vienne réalisera le système de positionnement du propulseur électrique. Les isolations thermiques et les équipements de travail au sol proviennent aussi de RUAG Space.

Aviation. Combiner la maintenance d'avions et de composants à la fois militaires et civils permet des effets d'échelle et une différenciation du marché à l'échelle internationale en tant qu'entreprise de soutien du cycle de vie.



Le cœur des affaires

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 et sous-systèmes pour l'aéronautique. Partenaire technologique des forces aériennes suisses, allemandes, d'autres forces aériennes internationales ainsi que d'exploitants et constructeurs d'avions civils, la division se concentre sur trois compétences clés: la maintenance d'avions militaires, la maintenance d'avions civils et la maintenance de composants et sous-systèmes.

Son activité dans le domaine militaire est axée sur le suivi complet de tous les avions de combat, hélicoptères, avions d'entraînement et drones de reconnaissance des Forces aériennes suisses. Elle réalise entre autres le soutien à l'évaluation de nouveaux systèmes, des assemblages finaux, des optimisations, des travaux de maintenance et de réparation ainsi que le trading et le remarketing, principalement pour les plates-formes utilisées en Suisse, comme le F-5 Tiger, le F/A-18 Hornet, l'hélicoptère Super Puma/Cougar et les hélicoptères de formation et de liaison EC 635. Le site allemand d'Oberpfaffenhofen offre des services de soutien du cycle de vie des Alpha Jet et des hélicoptères Bell UH-1D. RUAG Aviation est aussi le fabricant d'origine (OEM, Original Equipment Manufacturer) de l'avion turbopropulsé Do 228 New Generation, une version modernisée du Dornier 228.

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

Marche des affaires

RUAG Aviation a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 471 mio., soit une légère augmentation de 6% par rapport à l'exercice précédent. La division a connu une année pleine de défis. Tandis que le secteur de l'aéronautique militaire a été stable en Suisse et qu'une forte croissance a été constatée au niveau international, les restrictions du budget consacré à la défense ont été clairement ressenties en Allemagne. La diminution des travaux de maintenance des Bell UH-1D a pesé sur le volume de commandes du site. L'EBIT d'Aviation affiche un montant de CHF -11 mio. Ce montant comprend des charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements spéciaux et de provisions pour restructurations. Des adaptations de capacités sur le site d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) ont eu lieu à cause des réductions du budget allemand de la défense et du retard dans les ventes du Do 228NG.

En 2010, un temps fort pour Military Aviation fut le premier vol réussi du prototype lié au programme de modernisation du TH89 Super Puma/Cougar des Forces aériennes suisses. D'ici 2014, les 15 hélicoptères Super Puma/Cougar devraient tous être modernisés. Dans le domaine militaire au niveau international, les travaux de maintenance de Super Puma/Cougar slovènes et finlandais ont été concluants. Au-delà des pures prestations MRO (Maintenance Repair and Overhaul), les hélicoptères slovènes ont été équipés d'un système ISSYS propre à RUAG de protection contre les missiles et d'armes à guidage laser. Au niveau international, on retien-

RUAG Aviation en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 471 mio.

EBITDA: CHF 15 mio.

EBIT: CHF -11 mio. (avant effets non récurrents: CHF +19 mio.)

Collaborateurs: 1945

Base: Suisse, Allemagne, Etats-Unis



« NOTRE PARTENAIRE,
LES FORCES AÉRIENNES
SUISSES, EST NOTRE MEILLEURE
RÉFÉRENCE. »

PHILIPP M. BERNER, CEO DE RUAG AVIATION

dra surtout la maintenance des modules de réacteurs F/A-18 Hornet pour les forces aériennes malaisiennes. Le domaine de la maintenance des composants de F-5 et des missiles a aussi connu une évolution réjouissante.

En reprenant les activités de maintenance d'hélicoptères de Linth Air Service SA à Mollis, RUAG Aviation a développé son activité de maintenance d'hélicoptères civils et élargi son portefeuille de clients et de plates-formes. La division a aussi repris l'activité d'entretien d'avions à hélices d'A.M. Aeromeccanica SA à Locarno. Elle augmente ainsi sa part de marché en matière d'avions à hélices en Suisse, ce qui renforce sa position dans le nord de l'Italie.

L'année 2010 fut décisive pour le premier avion construit par RUAG, le Do 228NG. Le Dornier 228 dans sa nouvelle version améliorée a effectué son premier vol mi-2010 et l'homologation du type a été étendue par l'EASA (European Aviation Safety Agency), ce qui a permis d'effectuer les livraisons aux premiers clients japonais et norvégiens. En 2011, l'accent sera surtout mis sur les activités de vente et de marketing des Do 228NG.

Le domaine de la maintenance d'avions civils s'est stabilisé et fortement amélioré grâce à une stratégie axée sur des plates-formes et des services précis, associée à des restructurations ciblées. L'objectif est de rassembler les compétences de RUAG Aviation sur les sites de Genève, Berne-Belp, Agno (CH) et Oberpfaffenhofen (D) pour encore mieux répondre aux exigences de ses clients. Ainsi, les prestations pour Embraer sont désormais concentrées à Oberpfaffenhofen. Le site s'est déjà bien implanté sur le marché en tant que nouveau centre de services autorisé. Les domaines d'activités Cessna et Paint (peintures) mis sous pression en 2009 se sont également stabilisés. Le domaine d'activités Bombardier a même conquis des parts de marché. Le site de Zurich-Kloten a été fermé début 2010 dans le cadre de la réorientation et un nouvel emploi a été trouvé pour la quasi-totalité des collaborateurs concernés. Le développement a aussi été favorisé par la création d'un centre de services Piaggio à Agno.

Innovations et initiatives

Les innovations constituent une initiative stratégique importante chez RUAG Aviation et les innovations doivent être soutenues, qu'elles soient techniques ou commerciales. Un exemple d'innovation technique dans la maintenance des avions est la mise au point d'un procédé d'élimination rapide et peu coûteux des dommages dus à la corrosion et à l'usure sur le châssis du F-5.

Ces dernières années, RUAG Aviation a commencé à développer ses propres produits, comme le système d'autoprotection ISSYS, qui protège efficacement les appareils volants contre les attaques terrestres et aériennes. La dernière innovation dans ce domaine est la variante POD (Plug-On-Device). Cette solution indépendante de la plate-forme qui, au besoin, peut être déployée sur différents types d'avions, a reçu le Survivability Solution Award à l'occasion de la conférence Aircraft survivability qui se tient chaque année à Berlin.

Entreprise technologique tournée vers l'avenir, RUAG Aviation s'efforce de suivre les derniers développements et tendances technologiques. Des souffleries modernes permettent aux clients des secteurs aérospatial et automobile de réaliser des tests aérodynamiques. Des ingénieurs et spécialistes y travaillent résolument sur de nouvelles technologies et collaborent avec des universités et des hautes écoles, mais aussi directement avec les clients. Des essais ont par exemple été menés en 2010 avec Boeing et Rolls-Royce en vue de développer de nouveaux réacteurs particulièrement économes en carburant.

Perspectives

A l'avenir, RUAG Aviation va sciemment se concentrer sur ses compétences clés de maintenance d'avions et de composants militaires et civils.

En 2011, l'innovation constituera un autre enjeu stratégique majeur pour RUAG Aviation. Il s'agira, d'une part, de proposer des innovations techniques, comme de nouvelles formules d'optimisation, de MRO et de produits, et, d'autre part, de promouvoir des innovations commerciales ciblées, comme des contrats «power by the hour», qui prévoient des frais de maintenance fixes par heure de fonctionnement.

Dans le domaine de la maintenance militaire en Suisse, une attention toute particulière sera portée en 2011 au renforcement des relations avec le client principal, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Au niveau mondial, on perçoit surtout des opportunités de croissance aux Etats-Unis, en Asie et en Amérique du Sud dans le domaine militaire. Dans le secteur des avions civils, il s'agit de clôturer le plan de redressement.



Premiers modules de réacteurs F/A-18 pour la Malaisie

Un temps fort fut la livraison des premiers modules de réacteurs F/A-18 Hornet à la Royal Malaysian Air Force. De même, des travaux de maintenance de différents modules de réacteurs F404 ont pu être menés en 2010. La Royal Malaysian Air Force est donc un premier client important pour RUAG Aviation dans le secteur mondial des réacteurs F/A-18 Hornet. Le client a été convaincu par la rapidité et le coût avantageux des interventions de RUAG Aviation ainsi que par le soutien apporté aux forces aériennes sur des questions techniques et logistiques complexes, l'objectif final restant de raccourcir au maximum les temps de traitement. En outre, l'efficacité a été améliorée grâce aux investissements de RUAG Aviation dans le domaine des pièces de rechange. La disponibilité du matériel rapide et garantie est aussi avantageuse pour les Forces aériennes suisses. Grâce à la bonne collaboration que RUAG Aviation a établie à tous les niveaux avec la Royal Malaysian Air Force, des travaux MRO sont attendus pour 2011 en Suisse pour d'autres modules de réacteurs.

Technology. Des processus flexibles combinés à de vastes compétences technologiques et à une remarquable qualité de fabrication permettent de combler des niches sur différents marchés internationaux.



Le cœur des affaires

RUAG Technology offre des prestations de services spéciales usine ou fabrique des éléments de structures et des composants de grande qualité pour les secteurs de l'aviation, des semi-conducteurs, de l'énergie, de l'automobile et du recyclage. Ses domaines sont les suivants: construction de composantes de structures d'avions (Aérostructures), ainsi que Mechanical Engineering, Coatings, Automotive et Environment, regroupés sous Components.

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

Mechanical Engineering fabrique des composants et des groupes d'assemblage sophistiqués pour la construction de machines et d'appareils, l'industrie aérospatiale, éolienne et des semi-conducteurs, la mécanique de précision et la fabrication d'outils. Une de ses spécialités est l'usinage de haute précision de grandes pièces. Le domaine Coatings maîtrise toute une panoplie de procédés chimiques, électrolytiques, électrochimiques, tribologiques et nanotechnologiques de recouvrement et de traitement de surfaces. Automotive réalise le formage de métaux pour l'industrie automobile. Environment fournit des solutions globales de recyclage de matériel électrique, électronique et industriel.

Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Technology a augmenté de CHF 21 mio. et s'élève à CHF 273 mio. Le redressement initié en 2009 est donc en bonne voie. Alors que le résultat de l'exercice 2009 du groupe RUAG avait été influencé très négativement par Technology et qu'une nouvelle évaluation des risques avait nécessité des mesures de restructuration, tous les domaines ont pu être stabilisés au cours de l'exercice sous revue. C'est d'autant plus réjouissant qu'en 2010 la division, comme toutes les firmes exportatrices, a subi la pression du franc suisse fort et de l'augmentation parfois massive des prix des matières premières. L'EBIT de Technology s'élevait à CHF 21 mio. en 2010. Cela inclut CHF 35 mio. nets d'effets non récurrents positifs issus de la dissolution de corrections de valeurs et de provisions.

La construction de composantes de structures d'avions est porteuse d'avenir grâce à la concentration sur des produits spéciaux et des créneaux de marché rentables de haute qualité ainsi qu'à la réduction des risques pour le groupe en tant que fournisseur des chaînes globales de création de valeur des constructeurs d'avions. Ainsi, de nouveaux contrats pluriannuels ont été conclus à l'automne 2010 avec le constructeur européen Airbus. Ils prévoient un volume de commandes annuel extensible de CHF 85 mio. et minimisent les risques liés au change et les risques commerciaux.

Le site de production de Plan-les-Ouates près de Genève n'est pas parvenu à se concentrer sur les compétences clés rentables, la fabrication de composants sophistiqués en

RUAG Technology en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 273 mio.

EBITDA: CHF 30 mio.

EBIT: CHF 21 mio. (avant effets
non récurrents: CHF -14 mio.)

Collaborateurs: 1362

Base: Suisse, Allemagne



« NOS ATOUTS SONT L'INNOVATION ET LA QUALITÉ, DU PROTOTYPE À LA FABRICATION. »

VIKTOR HAEFELI, CEO DE RUAG TECHNOLOGY

titane et en nickel pour l'aviation civile et militaire. Les mesures radicales, comme la réduction progressive du nombre de collaborateurs et le chômage partiel, n'ont pas eu l'effet escompté et le portefeuille de clients n'a pas pu être étoffé. Malgré les nombreux efforts, nous ne sommes pas parvenus à redresser à long terme le site de Plan-les-Ouates. Celui-ci sera fermé en juin 2012 si une vente des activités n'a pas pu aboutir d'ici-là.

Mechanical Engineering a bénéficié de l'essor du secteur des machines et surtout de celui des semi-conducteurs, pour lequel il fabrique des groupes d'assemblage de haute précision. Le domaine Coatings a aussi profité de la reprise du commerce mondial et gonflé son carnet de commandes. Il en va de même pour le domaine Automotive. Toutefois, la pression sur les coûts et les innovations reste très forte dans le secteur automobile et ce marché est confronté à des surcapacités. Le secteur automobile n'étant pas le cœur des affaires de RUAG, il a été décidé d'abandonner en 2011 le marché de l'usinage de tôles épaisses et de regrouper les domaines Automotive et Mechanical Engineering. Le but est de continuer à occuper les collaborateurs concernés au sein de RUAG.

En 2010, le domaine Environment s'est révélé être un pilier de croissance stable et de nouvelles bases ont été jetées en vue d'offrir à des entreprises tierces des services de recyclage intégrés, de la collecte à la réintroduction des matières recyclées dans les circuits de production en passant par la déconstruction.

Si RUAG Technology s'est développée plus rapidement que prévu, c'est grâce aux diverses mesures et activités dans tous les domaines. Outre une meilleure évaluation des risques et les nouveaux contrats avec Airbus qui l'accompagnent, celles-ci comprennent un déploiement mieux ciblé des efforts de vente ainsi que l'amélioration continue des processus afin de renforcer l'efficacité de notre propre chaîne d'approvisionnement et de l'optimiser pour mieux contrôler les risques liés au change en achetant davantage en dollars et en euros.

Innovations et initiatives

En tant que fournisseur pour les secteurs les plus divers, les efforts de développement et d'ingénierie de RUAG Technology sont axés sur la résolution innovante des défis les plus ambitieux des clients. L'entreprise couvre l'ensemble du cycle de développement, d'ingénierie et de production, de la construction de prototypes à la production industrielle.

Parmi les évolutions intervenues en 2010 et qui permettent à RUAG Technology de créer concrètement de la valeur ajoutée pour ses clients, citons les conduits légers haute température pour la construction d'avions et le procédé de peinture à effet autonettoyant. Les conduits haute température en matériaux composites sont conçus pour des chauffages ou des générateurs d'avions, où ils doivent pouvoir résister à des températures pouvant atteindre 350 degrés. Pour y parvenir, des fibres de carbone sont incorporées à une résine résistante à la chaleur. Comparé aux conduits à base de titane, cet assemblage est non seulement plus économique pour la production, mais il est aussi considérablement plus léger, ce qui permet des économies de carburant supplémentaires en vol.

Le procédé de peinture du domaine Coatings fait appel aux nanotechnologies. Il devrait entre autres être utilisé pour les VTT haut de gamme, afin de pouvoir les nettoyer beaucoup plus rapidement. Ce revêtement innovant constitue un facteur de différenciation attrayant pour les vélos hautement performants.

Outre les évolutions technologiques, RUAG Technology a aussi renforcé ses efforts de vente de manière structurée et ciblée en 2010. Ainsi, le personnel des équipes de vente a été renforcé et l'accent a été mis sur l'acquisition de nouveaux clients et sur le développement des relations commerciales avec les clients existants.

Perspectives

RUAG Technology a placé l'année 2011 sous le signe de la poursuite résolue du redressement économique. La réussite de cet objectif dépendra fortement des efforts de la division, mais aussi de l'évolution des marchés d'exportation. Comme il semble que la tendance actuelle soit à la reprise durable de l'économie mondiale, on peut à nouveau tabler sur une évolution globale positive du chiffre d'affaires et des résultats pour l'année en cours. Selon toute probabilité, le franc suisse fort et la hausse des prix des matières premières devraient avoir un impact négatif en 2011.

Les améliorations continues des processus dans tous les domaines sont déterminantes pour la réussite à long terme. Elles seront encouragées dans toute la division par la mise en place d'un processus d'amélioration structuré et en optimisant constamment nos chaînes d'approvisionnement. Une attention particulière est portée à la couverture plus souple de la volatilité des devises.

Les objectifs stratégiques de chaque domaine prévoient de continuer à se focaliser sur les activités rentables et d'asseoir le développement sur celles-ci. Pour la construction de composantes de structures d'avions, il s'agit de consolider les niches rentables où RUAG Technology est aujourd'hui implantée au niveau international, à la fois sur le marché civil et le marché militaire. Mechanical Engineering progresse en vue de devenir fournisseur de groupes d'assemblage de haute précision avec une responsabilité générale pour les chaînes d'approvisionnement de pièces. Environment entrevoit une croissance en 2011 et souhaite à l'avenir permettre à des entreprises tierces de bénéficier également du savoir-faire acquis en interne dans le recyclage de matériaux issus de la production industrielle.



Des «winglets» pour tous les avions de ligne d'Airbus

Lorsqu'un gros-porteur comme l'Airbus A380 décolle sans peine malgré sa voilure proportionnellement petite, c'est grâce aux extensions d'ailes intelligentes, les «winglets». Ces structures angulaires augmentent la voilure utile pour la sustentation en minimisant les turbulences aux extrémités. Sans winglets, l'A380 aurait besoin d'une envergure telle qu'aucun aéroport ne pourrait l'accueillir. Ces structures verticales ou biseautées ne servent pas uniquement à réduire l'envergure, mais aussi à économiser jusqu'à 5% de carburant en vol.

RUAG Technology est devenue en 2010 le fournisseur exclusif de tous les winglets des avions civils d'Airbus. Qu'il s'agisse des winglets classiques biseautés vers le haut des A330 et A340 ou des «wingtip fences» verticaux dirigés vers le haut et le bas des A320 et A380, tous sont fabriqués exclusivement par RUAG Technology à Emmen. Ce succès est surtout dû à la qualité de fabrication élevée, qui minimise les travaux d'adaptation lors du montage final.

Ammotec. La focalisation de la recherche et du développement sur des produits pyrotechniques spéciaux de qualité pour la chasse, le sport, les autorités, les armées et l'industrie ouvre de nouveaux créneaux dans le monde entier.



Le cœur des affaires

La division RUAG Ammotec est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire, civil et industriel. Elle développe et produit notamment des munitions de petits calibres pour la chasse, le sport, les armées et les autorités. Ses produits présentent une fiabilité et une précision maximales ainsi qu'un effet optimal. Elle propose aussi l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de chasse et de sport. Pour la chasse, elle dispose d'un large éventail 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. La division propose un éventail complet de munitions de petits calibres ultra-précises pour les forces de sécurité et les armées ainsi que des munitions spéciales de marque SWISS P. Les autorités disposent d'une gamme complète de munitions de petits calibres pour tous les types d'exercices et d'interventions. 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. Ses clients sont entre autres l'armée suisse, l'armée allemande et d'autres autorités et forces de sécurité internationales.

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

Marche des affaires

Par rapport à l'exercice précédent, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec a diminué de CHF 16 mio. pour atteindre CHF 320 mio. Dans l'ensemble, la division a maintenu sa bonne position sur ce marché difficile caractérisé par des surcapacités à l'échelle mondiale et des restrictions budgétaires dans le secteur public, essentiellement en Europe. Le domaine des munitions spéciales et l'ouverture géographique du marché dans le domaine militaire et celui des autorités se sont consolidés. L'EBIT de la division s'élevait à CHF 31 mio. Malgré des effets négatifs liés au change, le résultat de l'exercice précédent a presque pu être atteint en 2010.

Les secteurs de l'industrie ainsi que de la chasse et du sport ont évolué positivement en 2010. Le domaine des produits industriels a surtout été marqué par un contrat de livraison à long terme avec le groupe Hilti portant sur des cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants. Hilti est notamment le leader de la technique de fixation directe dans le secteur de la construction. Cet important contrat a nécessité de gros investissements dans de nouvelles capacités de production. Le domaine de la chasse et du sport a profité du redressement des marchés après la crise économique. Simultanément, les consommateurs se sont montrés plus économes, ce qui a en partie pesé sur les marques RWS et Rottweil positionnées sur le segment des cartouches de grande qualité. Une érosion des prix a notamment été constatée sur le marché important que représentent les

RUAG Ammotec en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 320 mio.

EBITDA: CHF 42 mio.

EBIT: CHF 31 mio.

Collaborateurs: 1734

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



« L'INTERNATIONALISATION EST IMPORTANTE POUR ASSURER UN AVENIR PROSPÈRE. »

CYRIL KUBELKA, CEO DE RUAG AMMOTEC

Etats-Unis. A l'inverse, un contrat exclusif à long terme de fournisseur de la National Rifle Association britannique ouvre des perspectives et montre que la division est aussi concurrentielle sur ce marché sensible aux prix.

Le résultat a été grevé par les effets de la crise économique ressentis avec retard sur le marché militaire et celui des autorités. Les restrictions budgétaires ont entraîné quelques baisses de commandes imprévues chez des clients actuels. Elles ont été partiellement compensées par de nouvelles ventes. Pour faire face à ces pertes, des équipes de production ont été réduites et des postes temporaires ont été supprimés en 2010.

Sur le plan positif, le secteur de l'armée a surtout été marqué par une première commande de munitions traçantes pour l'armée espagnole et par l'évolution réjouissante des affaires avec l'armée allemande.

En outre, les effets du recul des commandes ont été atténués par plusieurs premières commandes sur de nouveaux marchés. L'élargissement de l'OTAN vers l'est augure un nouveau marché potentiel pour la division en Europe de l'Est. Pour mieux le conquérir, elle a entre autres acquis en 2009 RUAG Hungarian Ammotec Inc., dont les capacités de production sont actuellement en cours de modernisation et de développement. La division axe donc sa stratégie sur l'internationalisation de la production pour mieux s'adapter aux fluctuations des taux de change et de la demande et pour renforcer la compétitivité. La stimulation de l'activité au niveau international est donc un des principaux enjeux stratégiques en vue d'une réussite à long terme.

Innovations et initiatives

Un des nombreux autres développements réalisés l'an dernier est la poudre propulsive indépendante de la température qui préserve la précision de la munition, même dans des conditions climatiques extrêmes. Les charges électrostatiques des amorces électriques ont été considérablement diminuées, limitant ainsi le risque d'accidents. En outre, une cartouche à blanc à faible teneur en agents polluants unique au monde a été conçue pour l'armée allemande.

Une nouvelle munition spéciale, la «Copper Matrix NTF», conçue pour l'entraînement des corps de police, des armées et du personnel de sécurité, connaît des débuts prometteurs. Cette munition dite «frangible» se désintègre totalement au moment de l'impact. Comme elle ne ricoche pas, elle peut être utilisée de très près lors des entraînements sans risques de blessures. Exempte de plomb, elle ménage la santé dans les lieux d'entraînement clos et préserve l'environnement.

Les cartouches propulsives à faible teneur en substances polluantes et exemptes de métaux lourds pour le montage direct, développées avec le groupe Hilti, sont également prometteuses. Un contrat de livraison à long terme et la mise en service de nouvelles installations de production et d'emballage ouvrent des perspectives de croissance pour RUAG Ammotec sur ce marché pour les années à venir.

Perspectives

En 2011, les conditions cadres devraient encore être difficiles pour RUAG Ammotec. La pression continue sur les budgets publics, l'augmentation des coûts des matières premières et le franc suisse fort devraient avoir un impact négatif. Après avoir temporairement atteint un niveau plancher en 2009, les prix du cuivre, du zinc et du plomb sur le marché mondial ont augmenté de plus de 250%, ce qui influera nécessairement sur le résultat futur.

Une légère croissance est attendue dans le domaine de la chasse et du sport, où les effets de la crise économique continuent de s'estomper. La proximité avec les clients doit y être davantage renforcée par un élargissement des canaux de communication pour mieux promouvoir les marques fortes de RUAG.

Une légère augmentation peut être envisagée dans le domaine des applications industrielles. Le secteur de la construction et, par conséquent, les ventes de cartouches propulsives pour la technique de fixation devraient se développer parallèlement à la conjoncture.

Par contre, il faut s'attendre à un léger recul des commandes des autorités et des armées en raison des budgets encore serrés de nombreux Etats et de surcapacités internationales. Dans ce segment de marché, des pronostics fiables ne sont encore possibles que de manière limitée.

La nouvelle munition frangible lancée en 2010 et qui se démarque par ses performances offre notamment de nouvelles opportunités à RUAG Ammotec. L'élargissement de l'OTAN vers l'est ouvre en outre de nouveaux marchés. En 2011, l'attention se portera surtout sur la poursuite des mesures d'amélioration et de modernisation de la production pour contrer l'augmentation des prix des matières premières et la pression sur les coûts sans cesse plus forte sur différents marchés.



Cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants pour la construction

Le lancement de nouvelles lignes de production pour les premières cartouches propulsives au monde exemptes de métaux lourds et à faible teneur en agents polluants témoigne des investissements pour l'avenir. Elles sont utilisées dans les appareils de fixation directe d'Hilti sous la marque «Hilti Clean Tec».

Pour les cartouches conçues en commun, un bâtiment a été transformé et une ligne de production dotée d'un nouvel équipement de chargement d'amorces a été installée. S'y ajoute une ligne d'emballage moderne pour les demandes spéciales. Les contrats conclus avec Hilti garantissent les emplois dans ce domaine pour les prochaines années et, indirectement, le volume de travail des fournisseurs internes aux divisions qui fabriquent entre autres les capsules ou les éléments plastiques.

Avec les cartouches propulsives à faible teneur en agents polluants, Hilti et RUAG Ammotec rencontrent la volonté croissante des entreprises de construction de protéger la santé de leurs collaborateurs.

Defence. Le savoir-faire relatif au système pour les véhicules blindés chenillés de l'armée suisse, l'offre large et complète qui en découle et les efforts d'innovation intensifs permettent une stratégie de niche réussie sur le marché international.



Le cœur des affaires

RUAG Defence est le partenaire technologique stratégique des forces terrestres. Son activité est axée sur les besoins de l'armée suisse en matière de protection, de formation et d'upgrades de systèmes d'armes. Ses produits et prestations sont dirigés vers les exigences internationales. Les activités des trois unités d'affaires Land Systems, Simulation & Training et Network Enabled Operations englobent des produits innovants et des prestations en matière de maintenance, de modernisation, de formation et d'intégration de systèmes.

Les compétences clés de Land Systems sont la modernisation et le maintien de la valeur de systèmes d'armes lourds ainsi que la production de solutions de protection pour véhicules blindés. L'offre est complétée par des solutions logistiques comme des conteneurs spéciaux de protection contre les écoutes et les perturbations électromagnétiques.

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

Partenaire technologique indépendant des fabricants, Network Enabled Operations assure l'intégration, l'exploitation et la maintenance des systèmes électroniques de commandement, de communication, d'exploration et de radars de l'armée suisse, ainsi que des systèmes apparentés d'organisations civiles. Elle développe en outre des solutions pour la sécurité de l'information et la protection à long terme des valeurs des entreprises contre les menaces de la «cyberwar». Elle propose aux organisations des autorités le système de conduite des interventions PantherCommand développé par ses soins.

Marche des affaires

RUAG Defence a enregistré en 2010 un chiffre d'affaires net de CHF 438 mio. La division a été regroupée le 1^{er} janvier 2011 à la suite de la concentration sur les affaires clés des deux anciennes divisions RUAG Electronics et RUAG Land Systems. Les deux divisions étaient déjà actives sur les mêmes marchés. Au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires de RUAG Electronics et RUAG Land Systems considérés ensemble s'était développé de manière comparable.

Le regroupement avec la division Defence améliore les contacts avec l'armée suisse en tant que client clé ainsi qu'avec les clients internationaux. La division peut ainsi proposer une gamme de produits plus large et des services supplémentaires optimisés et complets. L'EBIT de RUAG Defence s'est élevé à CHF 32 mio. en 2010.

Davantage de succès ont été remportés en 2010 dans l'unité d'affaires Land Systems en ciblant mieux le marché international des forces terrestres. Ainsi, la demande pour le char du génie et de déminage Kodiak développé en collaboration avec Rheinmetall a évolué très favorablement. A la fin de l'année, 42 véhicules polyvalents, basés sur d'anciens châssis de chars de combat transformés, faisaient l'objet d'un contrat. De plus, un contrat supplémentaire a pu être conclu avec l'entreprise générale Mowag qui fabrique le GMTF (véhicule protégé de transport de personnes de l'armée suisse) pour le développement partiel et la production de structures de protection et d'équipements intérieurs pour 216 véhicules blindés protégés de transport de personnes.

RUAG Defence en chiffres

Chiffre d'affaires net: CHF 438 mio.

EBITDA: CHF 38 mio.

EBIT: CHF 32 mio.

Collaborateurs: 1341

Base: Suisse, Allemagne



« NOTRE VASTE CONNAISSANCE
DU SYSTÈME NOUS REND
MONDIALEMENT ATTRACTIFS POUR
LES FORCES TERRESTRES. »

URS BREITMEIER, CEO DE RUAG DEFENCE

Simulation & Training a remis sur la place d'armes de St. Luzisteig la clé de la plate-forme de simulation SIMUG, spécialement conçue pour l'entraînement en zone urbaine. L'armée suisse a ainsi reçu le second centre d'instruction au combat ultramoderne autorisé dans le cadre du programme d'armement 2004 qui permet, grâce à des simulateurs de tir au laser modernes, des exercices réalistes et évaluables en détail jusqu'au niveau de la compagnie. Un projet pilote mené avec l'armée suisse a en outre débouché sur un transfert d'exploitation des centres d'instruction au combat ouest et est à RUAG Defence en début d'année. Un concept d'exploitation efficace a été mis en place en collaboration avec l'armée suisse. En tant que Full Service Provider, RUAG Defence est depuis lors responsable de tous les aspects opérationnels des centres d'instruction au combat.

En 2010, Network Enabled Operations a été désigné comme centre de compétences pour le matériel du système intégré d'exploration et d'émission radio IFASS du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), dont l'achat avait été décidé avec le programme d'armement 2005. Le système sera introduit progressivement jusqu'en 2012. En tant que partenaire, RUAG Defence assure l'ensemble des tâches de maintenance et de support.

Innovations et initiatives

En 2010, le programme de modernisation du char Leopard 2 développé pour l'armée suisse a été adapté et perfectionné en fonction des besoins internationaux. Ce programme modulaire et extensible est désormais commercialisé à l'échelle mondiale. Le module de protection SidePRO a également été lancé récemment. Il garantit aux véhicules blindés une protection latérale efficace et légère contre les armes anti-char.

Le domaine de la simulation «live» a vu le lancement de Gladiator, un système laser d'entraînement des autorités et des armées extensible par paliers et décliné en plusieurs versions, du modèle avantageux pour l'entraînement quotidien à l'équipement individuel hautement technologique. Il a été conçu pour l'entraînement réaliste d'unités spéciales, de forces de police et de troupes de combat jusqu'au niveau brigade. En matière de simulation virtuelle, l'attention s'est surtout portée sur l'intégration de composants de l'industrie du jeu. RUAG Defence combine ainsi des technologies innovantes et éprouvées du secteur civil à des solutions d'entraînement professionnelles destinées aux besoins militaires pour concrétiser rapidement les exigences du marché et des clients. Le premier prototype de la plate-forme d'avenir RUAG Virtual Arena 2.0 a été présentée au salon I/ITSEC 2010 à Orlando (Etats-Unis).

Network Enabled Operations a lancé le projet Computer Network Defence (CND) en étroite collaboration avec l'armée suisse. Ce projet devrait déboucher sur des ébauches de solution en vue de contrer la menace grandissante d'une «cyberwar». De nouveaux algorithmes et procédés sont élaborés pour se protéger contre les différentes menaces d'Internet. Les différents composants de sécurité devraient être associés dans un système d'informations de conduite pour des opérations dans le cyberspace.

Perspectives

Pour 2011, RUAG Defence s'attend également à une activité stable. L'exploitation des centres d'instruction au combat ainsi que le lancement de la production dans des projets de clients importants, comme le char du génie et de déminage Kodiak, et la solidité du secteur de l'entretien auront un impact positif et durablement stabilisant. La charge de travail est largement garantie à moyen terme par les différentes grosses commandes.

La priorité pour 2011 est la concrétisation de la stratégie intégrée de RUAG Defence. Il s'agira de mettre en œuvre les synergies entre les compétences clés élargies par le regroupement que sont la maintenance de systèmes d'armes lourds, la protection des équipes et du matériel, la simulation et l'entraînement ainsi que la sécurité des transferts d'informations. On s'attend notamment à un élargissement des rapports avec la clientèle grâce à l'offre plus large de produits et de services intégrés.

Du côté des commandes, la priorité est donnée à de nouveaux contrats pour le char du génie et de déminage Kodiak ainsi qu'à l'extension du centre de compétences pour le matériel au moyen de prestations pour les nouveaux systèmes d'informations de conduite des Forces terrestres (SIC FT) et pour l'IFASS. En outre, des commandes supplémentaires sont envisagées dans le domaine de la protection antiminiers pour les chars de grenadiers allemands PUMA, ainsi que des avenants dans la simulation virtuelle et «live».

L'internationalisation de l'activité sur des marchés ciblés sera également encouragée en 2011. Le marché clé reste l'Europe. En outre, l'accent sera mis sur certains pays précis qui misent aussi sur les systèmes de l'armée suisse.



Simulation live comme service complet

Diriger correctement un bataillon complet et l'équiper rapidement, du sac de couchage au simulateur de tir au laser en passant par la tenue de combat, est une prestation logistique. Les collaborateurs des centres d'instruction au combat de l'armée suisse sont expérimentés dans ce domaine. Chacun des 130 spécialistes sait précisément ce qu'il faut faire. En 2010, l'armée suisse a confié à RUAG Defence les nombreuses tâches d'un Full Service Provider pour les centres d'instruction au combat ouest et est, de la maintenance et la mise à disposition des équipements à l'exploitation et le soutien à l'analyse des exercices.

Avant chaque exercice, le client, qui définit le contenu des entraînements et dirige les exercices, détermine les informations importantes qui doivent être disponibles pour l'exercice. L'entraînement peut ensuite débuter. La simulation «live» utilisée permet un entraînement à tous les échelons des interventions modernes. Pendant l'exercice, RUAG Defence recense les données et scènes importantes et génère ensuite un «after action review», qui permet d'améliorer grandement les entraînements.

Unités de service et de support. Des centres de compétences dans les domaines Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Informatique, Biens immobiliers, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication assurent la concentration stratégique et l'orientation commune vers les objectifs.





Conduite stratégique et infrastructure

RUAG se concentre sur des activités clés rentables. Cela concerne à la fois l'ensemble du groupe et les objectifs stratégiques de chaque division et de leurs unités d'affaires. Le rapport annuel insiste sur la responsabilité économique personnelle au moyen du reporting au niveau du groupe et des divisions.

Pour garantir l'orientation homogène du groupe RUAG et permettre aux divisions de se concentrer sur leurs activités clés, des tâches transversales stratégiques sont assurées par des unités centrales de service et de support. Celles-ci aident les divisions et leurs unités de service et de support à réussir leur orientation vers le marché et assurent des normes cohérentes dans toute l'entreprise. Lorsque cela s'avère utile et possible, RUAG exploite aussi des synergies entre les divisions afin d'augmenter la rentabilité et la qualité des produits dans les projets des clients.

Chez RUAG, les domaines de conduites stratégiques Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication et les domaines d'infrastructure Informatique et Gestion immobilière sont dirigés de manière centrale. Les domaines de conduite sont organisés en départements internes au niveau du groupe. Cela garantit une orientation de leurs activités aussi proche que possible de la stratégie dominante du groupe. En revanche, les domaines d'infrastructure sont des divisions autonomes à but lucratif qui visent à garantir une fourniture de prestations la plus efficace possible.

Missions et objectifs

Les domaines de conduites stratégiques centraux Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Secrétariat général & Service juridique ainsi que Marketing & Communication imprègnent fortement la perception interne et externe de RUAG. Leur présence homogène renforce les points communs au sein du groupe et améliore l'image véhiculée auprès des clients, des partenaires, des collaborateurs existants et potentiels, de l'actionnaire, des politiciens, des médias, du public et des autres parties prenantes.

Finance & Controlling assure l'homogénéité de la conduite économique du groupe. Risk Management assure la stabilité économique à long terme des différentes divisions et de tout le groupe. Human Resources améliore à la fois la satisfaction et la mobilité interne des collaborateurs ainsi que la qualité de la gestion et l'attrait sur le marché de l'emploi. Secrétariat général & Service juridique assiste les divisions pour toutes les questions juridiques et de conformité, assure la communication avec l'actionnaire ainsi que le respect de toutes les directives nationales et internationales. Marketing & Communication coordonne le positionnement de la marque, la communication avec les médias et les présentations publiques.

Les services d'infrastructures centraux permettent aux divisions de se concentrer sur leurs compétences clés et garantissent un niveau de professionnalisme élevé au niveau des prestations. Prestataire central de services informatiques, RUAG Services réalise des effets d'échelle beaucoup plus importants en matière de rentabilité et de qualité que plusieurs départements IT isolés. La création de RUAG Real Estate SA a permis de confier la gestion des nombreux biens immobiliers de RUAG à une entreprise spécialisée. En outre, le regroupement des compétences spécialisées assure un soutien professionnel aux divisions pour la réalisation des projets de construction.



« DES COLLABORATEURS COMPÉTENTS ET MOTIVÉS GARANTISSENT LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES PROJETS. »

HANS BRACHER,
CHEF HUMAN RESOURCES DE RUAG HOLDING SA

Human Resources

La politique du personnel de RUAG repose sur les piliers de la stratégie du groupe, qui est axée sur la croissance mondiale et rentable à partir des activités clés des différentes divisions. Des collaborateurs compétents et motivés garantissent l'exceptionnelle qualité des produits et des services. Il est donc essentiel de les attirer, de les fidéliser à long terme et de veiller à leur évolution pour assurer le succès de toute l'entreprise.

Unité de service et de support centrale, Human Resources élabore constamment avec les divisions des activités en matière de politique du personnel orientées sur les objectifs stratégiques et les besoins actuels des affaires. Les efforts s'articulent autour des quatre compétences clés, à savoir la gestion des clients majeurs, l'ingénierie high-tech, la gestion de grands projets et l'optimisation des processus. Pour déployer des standards à l'échelle du groupe, des formations centrales et, autant que possible, internationalement certifiées sont proposées. A cet effet, un instrument important est le programme modulaire de développement du leadership à trois niveaux du centre de formation du groupe.

La politique du personnel tend à instaurer une culture d'entreprise orientée vers les clients et les valeurs, qui stimule la valeur de marché des collaborateurs et des cadres. Cela engendre des perspectives intéressantes pour les collaborateurs et des conditions d'emploi modernes, mais renforce aussi les liens avec les clients et les partenaires. RUAG considère donc qu'un personnel bien formé est tout aussi indispensable que des diplômés de hautes écoles qualifiés. Un dialogue constructif est entretenu avec les collaborateurs, les représentants du personnel et les partenaires sociaux.

Activités et initiatives

En 2010, la gestion de la santé en entreprise a été déployée. Elle s'appuie sur la conviction que la santé est un facteur fondamental de satisfaction et, par conséquent, de motivation. Cette nouvelle gestion systématique repose sur trois piliers: promotion de la santé et prévention, management des absences et un case management actif. En outre, les collaborateurs bénéficient d'un organe de consultation sociale indépendant.

Plusieurs succès ont été enregistrés en 2010 dans le marketing central auprès des hautes écoles grâce à la faculté d'innovation. En Suisse, nous sommes passés du 9^e au 7^e rang dans le classement des employeurs potentiels de diplômés de hautes écoles dans le domaine de l'ingénierie. En Suède, RUAG est passée du 99^e au 55^e rang en un an. Pour continuer à améliorer cette bonne réputation, RUAG a pris part l'an dernier à douze congrès pour diplômés et salons de hautes écoles en Suisse, Allemagne, Autriche et Suède.

Le soutien des apprentis est stratégiquement ancré au sein du groupe, qui dispose de centres de formation spéciaux employant à temps plein des responsables de la formation professionnelle. La qualité élevée de la formation professionnelle se reflète dans les succès répétés aux championnats professionnels. Ainsi, deux apprentis de RUAG ont décroché l'or et, par conséquent, remporté le titre de champion suisse aux championnats suisses 2010.

En matière de développement du personnel au sein de l'entreprise, l'accent a aussi été mis sur l'introduction progressive de trois modèles de carrière égaux pour managers, chefs de projets et spécialistes dans le but de garantir en permanence les compétences nécessaires et de fidéliser à long terme les détenteurs du savoir-faire.



« MARKETING & COMMUNICATION CONFÈRE DE LA VISIBILITÉ À L'ÉCHELLE MONDIALE ET SOUTIENT LA PROSPECTION DU MARCHÉ. »

CHRISTIANE SCHNEIDER, CHEF MARKETING & COMMUNICATION DE RUAG HOLDING SA

Marketing & Communication

En accord avec les principes de conduite, Marketing & Communication assure un dialogue transparent et clair avec tous les groupes d'exigences à propos des orientations et objectifs stratégiques, et gère les activités qui en découlent. La gestion centrale des activités au niveau du groupe, en étroite collaboration avec les divisions, vise à assurer une présence forte et homogène afin d'augmenter la visibilité de RUAG à l'échelle mondiale et de renforcer sa marque. La prospection concrète des différents marchés sur la base des directives incombe aux départements Marketing & Communication des divisions.

Outre l'armée suisse, qui demeure le client le plus important, les groupes cibles principaux sont notamment les clients actifs dans l'aérospatiale (Aerospace), la technique de sécurité et de défense (Defence), les collaborateurs actuels et potentiels, les politiciens, les autorités, les associations, les partenaires et fournisseurs ainsi que les médias et le grand public. Société par actions de droit privé détenue à 100% par la Confédération suisse, RUAG se doit de faire preuve d'une transparence totale vis-à-vis de l'opinion publique suisse. Outre l'armée suisse et de nombreuses autres autorités et forces armées nationales et internationales, la clientèle de RUAG, qui ne cesse de se développer avec l'internationalisation croissante et continue, compte entre autres l'Agence Spatiale Européenne ESA (European Space Agency), Airbus, Arianespace, General Electric, Boeing, Bombardier, Northrop, Dassault, EADS, ASML et Saab.

Le dialogue chez RUAG

L'homogénéité de la présence sur le marché et de la communication est de plus en plus importante pour faire face à l'augmentation de l'internationalisation et de la taille de l'entreprise. La visibilité auprès des groupes d'exigences passe inévitablement par une perception homogène au niveau mondial. Marketing & Communication coordonne la communication avec les clients, par exemple à travers le magazine clientèle RUAG VIEW relatif à tout le groupe, et la présence sur Internet, dans les salons et lors de manifestations. RUAG dialogue aussi activement avec les médias nationaux et internationaux pour aborder de manière proactive et approfondir les sujets importants pour le groupe et ses divisions.

Pour renforcer la perception homogène du groupe RUAG, la stratégie mono-marque en vue d'une présence unique vers l'intérieur et l'extérieur va être mise en œuvre par toutes les divisions et unités de support sous la conduite du groupe. Cela confère à RUAG et à ses collaborateurs une identité plus homogène et a un effet positif sur les clients et tous les autres groupes d'exigences. En outre, toutes les divisions et unités d'affaires peuvent mieux exploiter les synergies de perception pour communiquer les qualités de leurs services et prestations.

Marketing & Communication fonctionne donc comme un réseau de support dans l'ensemble du groupe en mettant en relation les divisions et les unités de service et de support avec les groupes d'exigences correspondants en vue d'une orientation vers le marché focalisée sur les clients à l'échelle nationale et internationale.



« UNE GESTION CONCENTRÉE
FACILITE LE CONTRÔLE DES COÛTS
DES LOCAUX ET AUGMENTE LES
VALEURS IMMOBILIÈRES. »

HANS RUDOLF HAURI, CEO DE RUAG REAL ESTATE SA

RUAG Real Estate

RUAG Real Estate est le centre de compétences qui gère les biens immobiliers de RUAG. Cette unité sous forme de société par actions autonome achète et vend des parcelles et des droits réels pour les divisions de RUAG et des tiers. Elle améliore la rentabilité des capitaux, augmente la valeur du vaste portefeuille de biens immobiliers de RUAG, acquiert, planifie, construit et gère des surfaces de production et des infrastructures pour les divisions et leurs unités d'affaires.

Fournisseur de services complets orienté vers le marché, RUAG Real Estate gère tout le cycle de vie des biens immobiliers des sites industriels. Les activités clés de cette unité orientée vers les processus sont entre autres le développement immobilier, les transactions, la gestion commerciale des immeubles, la planification des usines et des surfaces, la représentation des maîtres d'ouvrage ainsi que la gestion des bâtiments sur le plan technique et des infrastructures. S'y ajoutent le développement stratégique, la sécurité et l'environnement, qui assurent la durabilité des processus et des immeubles.

Le développement à long terme des parcs industriels parfois très grands repose sur des schémas directeurs stratégiques qui optimisent les aspirations du propriétaire ainsi que les besoins d'utilisateurs potentiels et l'aménagement de l'espace. Ils débouchent entre autres sur des concepts de construction et d'infrastructure innovants adaptés aux cycles de production d'une industrie globale moderne. Le but est d'aboutir à des offres souples et globales qui permettent aux locataires de démarrer rapidement la production dans les bâtiments et infrastructures avec des capitaux minimaux.

Parcs industriels modernes

RUAG Real Estate a fortement progressé en 2010 à tous les niveaux d'activité. La mise en place d'une solution de gestion du patrimoine et du portefeuille a jeté les bases d'une systématisation de l'évaluation immobilière. Tous les biens immobiliers seront évalués sur cette base dès 2011 conformément aux Swiss Valuation Standards pour avoir une vue d'ensemble du vaste portefeuille et le contrôler beaucoup mieux.

Le défi de RUAG Real Estate consiste à faire évoluer les grandes zones industrielles de RUAG vers des parcs industriels thématiques. En 2010, l'accent a donc été mis sur la structuration de tous les sites de RUAG. La création de Nidwalden AirPark SA est porteuse d'avenir et devrait déboucher, en collaboration avec des entreprises locales, sur un parc industriel thématique d'une superficie de 90 000 m² situé près de l'aérodrome de Buochs et consacré au secteur international de l'aviation. A Emmen, la réalisation d'un vaste plan directeur est en cours en vue d'exploiter le potentiel du terrain de 430 000 m² situé près de l'aéroport militaire. Une analyse d'état de la structure des constructions a été effectuée sur le site de Thoune, d'une superficie de 350 000 m², et a fourni des résultats fondamentaux pour la suite de la planification du développement.

En 2010, la rationalisation du portefeuille a par exemple entraîné la vente d'une parcelle de l'aérodrome militaire de Dübendorf.



« NOUS VOULONS CONVAINCRE
AVEC DES PRESTATIONS PROFES-
SIONNELLES. CELA AUGMENTE LA
SATISFACTION DES CLIENTS. »

OLIVER MEYER, CIO ET CEO DE RUAG SERVICES

RUAG Services

Prestataire central de services informatiques, RUAG Services procure au groupe RUAG des services IT et développe en outre un centre de compétences pour les logiciels afin d'élaborer, pour le compte des divisions, des solutions et des services pour des projets de clients. Le but des unités d'affaires IT Services et Software House est de fournir des prestations de qualité élevée et garantie pour un rapport qualité-prix optimal. Pour assurer son niveau élevé de qualité et de professionnalisme, RUAG Services doit être perçu comme un employeur innovant pour les spécialistes IT.

L'unité d'affaires IT Services assure des services d'infrastructure IT au niveau des réseaux et des serveurs ainsi que la gestion des applications et des postes de travail. Ses tâches incluent l'exploitation et la gestion du réseau mondial de l'entreprise et des centres de calcul de haute sécurité. Sa gamme de prestations englobe en outre l'exploitation et la gestion de solutions SAP, Business Intelligence et E Business, de plates-formes Microsoft, d'applications spécialisées généralement basées sur le Web et de postes de travail sur PC. IT Services est certifié ISO 20 000 et ISO 9001:2008, deux normes internationales de gestion de services IT, et est un SAP Customer Center of Expertise (SAP CCoE).

Dans les années à venir, Software House va progressivement se spécialiser dans le Software Engineering en tant que partenaire pour des projets de clients. Cela permettra de regrouper les facultés et les forces. L'unité d'affaires développe en outre des applications spécialisées à usage interne. Grâce à ses processus et à ses plates-formes de développement standardisés, Software House soutient la création de valeur et l'efficacité des projets, ce qui assure une qualité constante des composants de logiciels.

Mise en place d'un réseau international

Le défi de RUAG Services, créé voici cinq ans, est l'extension, la mise en réseau et l'internationalisation continues des offres relatives aux activités suisses.

Pour ce faire, l'informatique du groupe RUAG, qui grandit année après année, est progressivement intégrée à une infrastructure IT homogène qui répond aux normes internationales. RUAG Services soutient ainsi l'orientation internationale vers le marché et l'efficacité de l'exploitation IT dans chaque division et unité de support du groupe RUAG. Un nouveau pas a été effectué dans cette direction en 2010 avec l'ouverture d'un site à Oberpfaffenhofen, en Allemagne. Par ailleurs, cette première succursale située dans la zone euro augmente la flexibilité de RUAG Services en matière d'approvisionnement.

L'année 2010 a également été marquée par la mise en service d'une plate-forme client E Business pour l'armée suisse au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Ce système développé avec le client permet le traitement électronique de nombreuses des activités de maintenance.

Avec la nouvelle unité d'affaires Software House, l'industrialisation des activités IT s'étend progressivement au développement de logiciels. Le centre de compétences central de développement d'applications soutient les divisions dans leurs projets de clients et développements de produits. Software House se concentre sur les domaines techniques des logiciels.



« LA STRATÉGIE DE PROPRIÉTAIRE ET LA CONFORMITÉ CONSTITUENT LE CADRE DE NOS ACTIVITÉS. »

THOMAS KOPP, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,
DIRECTEUR JURIDIQUE DE RUAG HOLDING SA

Secrétariat général & Service juridique

L'unité de support Secrétariat général & Service juridique s'occupe des organes de l'entreprise que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction du groupe. Elle conseille le groupe RUAG sur les questions juridiques et de conformité. Ses compétences clés sont entre autres l'entretien des relations avec l'actionnaire (Shareholder Relations), le contrôle de la conformité sur les marchés intérieur et d'exportation ainsi que les contrats et leur gestion. Ses activités sont placées sous le signe de la collaboration interdisciplinaire et de l'orientation commune vers les objectifs avec d'autres domaines de compétences, comme les finances, l'IT, Marketing & Communication, Human Resources et Risk Management.

RUAG est une société par actions de droit privé à 100% en mains de la Confédération. Les intérêts d'actionnaire de la Confédération sont représentés par le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). En raison de ses liens étroits avec la Confédération, RUAG prête particulièrement attention au Conseil fédéral, à l'armée suisse, au parlement et aux autorités selon ses principes directeurs de transparence, d'ouverture et de clarté.

Les conditions générales à caractère obligatoire pour le groupe RUAG sont fixées dans la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral. Celle-ci assure que les tâches sont réalisables dans le respect des intérêts économiques supérieurs de la Suisse. Ces intérêts concernent notamment la défense du territoire suisse, les attentes en matière de coopérations et de participations ainsi que les objectifs financiers et de politique du personnel. Secrétariat général & Service juridique participe à la réalisation des objectifs et accompagne l'établissement du compte rendu annuel pour le propriétaire.

Export et conformité

La stratégie de propriétaire comprend l'internationalisation croissante des deux segments de marché Aerospace et Défense à la fois dans les applications militaires et civiles. Elle vise à assurer une évolution concurrentielle et durable de RUAG face au recul du volume de commandes de l'armée suisse afin d'engendrer des synergies et des effets d'échelle avec les clients internationaux sur la base des plates-formes de l'armée suisse. Cela contribue à une stabilisation des coûts sur le marché intérieur et à des transferts de technologie pour l'armée suisse.

La coordination juridique et l'évaluation critique des activités d'exportation sont des enjeux majeurs pour une entreprise tournée vers l'international comme RUAG. Le groupe se conforme donc systématiquement aux règles strictes du droit suisse et entretient des contacts étroits avec l'organe chargé d'octroyer les autorisations, le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO.

Outre les dispositions qui régissent les exportations, le respect des règles de conformité nationales et internationales est indispensable pour RUAG. Service juridique édicte aussi des directives internes au groupe, les met à jour et aide les divisions dans leurs contrats afin d'assurer le respect des dispositions légales. Les collaborateurs des divisions impliqués sont régulièrement formés et reçoivent des conseils spécifiques s'ils le désirent.



« LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE ET LA MINIMISATION DES RISQUES ASSURENT NOTRE RÉUSSITE À LONG TERME. »

URS KIENER, CFO DE RUAG HOLDING SA

Finance & Controlling

La spécification d'indicateurs et de chiffres clés définis permet à l'unité de support Finance & Controlling de contrôler le groupe RUAG au regard des critères de la stratégie de groupe. Les directives pour la conduite, la minimisation des risques, une gestion de trésorerie efficace, une discipline financière ainsi que la transparence, la clarté et l'ouverture dans la communication s'appliquent uniformément à toutes les divisions et unités de support.

La mise en place du concept EVA (Economic Value Added) a permis à RUAG d'augmenter fortement la transparence et la discipline dans l'évaluation du succès de l'entreprise et des avantages des investissements potentiels. L'EVA ne considère pas uniquement la rentabilité comme indicateur déterminant, mais tient compte aussi des capitaux immobilisés. Cette approche associe le compte de pertes et profits de l'entreprise à la vision orientée vers les capitaux des actionnaires. Elle est conçue pour répondre aux attentes des actionnaires ou les dépasser.

La mise en place cohérente du concept dans le groupe RUAG, à savoir dans les divisions et leurs unités d'affaires, a permis de sensibiliser fortement à l'utilisation économe de la fortune propre et de renforcer la concentration sur le bilan. La transparence interne est ainsi renforcée et les risques potentiels liés aux investissements, aux acquisitions ou aux projets de clients sont minimisés. Par ailleurs, la publication des résultats des divisions (rapports des secteurs d'activités) améliore aussi fortement la transparence externe.

La vision et la mentalité orientées vers les capitaux se reflètent déjà positivement dans les chiffres de l'exercice sous revue. RUAG a réalisé le free cash-flow le plus élevé de son histoire à un niveau de bénéfice acceptable.

Gestion renforcée des risques

Compte tenu des objectifs stratégiques à moyen terme, le renforcement de l'internationalisation de RUAG représente un facteur de succès central. Tandis que l'activité avec l'armée suisse repose sur un partenariat éprouvé et que les risques sont calculables, les projets menés à l'étranger dans de nouveaux pays et espaces économiques nécessitent une gestion des risques différenciée. Afin de répondre à ces exigences croissantes, des ressources supplémentaires ont été créées au sein de Risk Management pendant l'exercice sous revue.

Risk Management accompagne l'internationalisation et soutient les divisions avec des instruments concrets, un recensement systématique des risques et un dialogue constructif à propos de ceux-ci. L'accent est mis sur les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs stratégiques. Dans ce cadre, une évaluation des risques est réalisée régulièrement dans le but de garantir que le conseil d'administration et la direction du groupe sont à même d'anticiper les principaux risques et de mettre en place à temps les mesures appropriées.

L'évaluation des risques repose sur un modèle qui répartit les risques en quatre catégories: les risques opérationnels, stratégiques, de reporting et de conformité.

Rapport financier.



Sommaire.

Rapport financier

42	Aperçu des chiffres caractéristiques	75	23 Engagements financiers
43	Vue d'ensemble sur cinq ans	76	24 Autres engagements à court terme
44	Compte de pertes et profits du groupe	76	25 Engagements de fournisseurs et acomptes
45	Comptes annuels globaux	77	26 Autres engagements à long terme
46	Bilan du groupe	77	27 Provisions
47	Compte de flux de fonds	77	28 Engagements de garantie en faveur de tiers
48	Tableau consolidé des fonds propres	78	29 Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan
49	Annexe aux comptes du groupe	78	30 Actifs grevés de droits de gage
49	1 Activités commerciales et relations avec la Confédération suisse	79	31 Valeurs d'assurance-incendie
49	2 Principes importants de présentation des comptes	79	32 Capital-actions
57	3 Gestion et appréciation des risques	79	33 Résultats après la date du bilan
59	4 Appréciations et hypothèses comptables critiques	79	34 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise
61	5 Charges non récurrentes	79	35 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés
62	6 Acquisitions, ventes et fusions de sociétés	80	36 Engagements futurs minimaux financial leasing
64	7 Chiffre d'affaires net	81	37 Instruments financiers
65	8 Charges de personnel	83	38 Prévoyance professionnelle
65	9 Autres charges d'exploitation	86	39 Informations relatives aux segments
65	10 Coûts de recherche et développement	88	40 Sociétés associées consolidées et participations minoritaires
65	11 Produits financiers / charges financières	89	Rapport de l'organe de révision sur les comptes du groupe RUAG
66	12 Charges d'impôts sur le résultat	91	Comptes annuels de RUAG Holding SA
67	13 Impôts différés	95	Proposition d'utilisation du bénéfice au bilan
68	14 Liquidités	96	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels de RUAG Holding SA
68	15 Actifs financiers		
69	16 Créances et acomptes		
70	17 Stocks et travaux commencés		
70	18 Percentage of completion (POC)		
71	19 Immobilisations corporelles		
72	20 Immeubles de rendement		
73	21 Immobilisations incorporelles / goodwill		
74	22 Sociétés associées		

Aperçu des chiffres caractéristiques

En mio. CHF

	2010	2009
Entrées de commandes	1 713	1 872
Volume de commandes	1 653	1 783
Chiffre d'affaires net	1 796	1 696
Produit de l'exploitation	1 837	1 722
Charges de matériel et prestations de tiers	(648)	(650)
Charges de personnel	(820)	(776)
Autres charges de l'exploitation	(174)	(258)
EBITDA avant les charges non récurrentes ¹	168	125
EBITDA ²	194	38
EBITDA en % du résultat d'exploitation	10,6%	2,2%
EBIT avant les charges non récurrentes ¹	93	45
EBIT ³	98	(113)
EBIT en % du résultat d'exploitation	5,3%	(6,6%)
Bénéfice net (perte nette)	92	(107)
Bénéfice net (perte nette) en % des recettes d'exploitation	5,0%	(6,2%)
Cash-flow sur résultat d'exploitation	130	131
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(50)	(230)
Free cash-flow	80	(99)
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(78)	87
Fonds propres avant participations minoritaires	725	661
Fonds propres en % du total du bilan	40,8%	37,3%
Rendement des fonds propres ⁴	13,2%	(15,0%)
Amortissements ⁵	90	143
Amortissement goodwill	6	9
Charges de recherche et de développement	190	149
en % du résultat d'exploitation	10,3%	8,6%
Chiffre d'affaires net en CHF par collaborateur	233 563	233 781
Valeur ajoutée en CHF par collaborateur	141 875	127 867
Effectif du personnel à la fin décembre	7 719	7 534
Effectif du personnel en moyenne annuelle	7 689	7 253
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000.–)	340 000	340 000
Bénéfice (perte) par action nominative	269.26	(314.02)
Dividende payé par action nominative	0.00	29.41
Taux de distribution ⁶	0,0%	19,7%
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	2 132	1 943

¹ Les charges non récurrentes sont présentées dans l'annexe 5 des comptes du groupe.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 de la période en question de l'exercice précédent.

Vue d'ensemble sur cinq ans

En mio. CHF

	2010	2009	2008	2007	2006
Entrées de commandes	1 713	1 872	1 582	1 684	1 659
Volume de commandes	1 653	1 783	1 508	1 394	1 112
Chiffre d'affaires net	1 796	1 696	1 537	1 409	1 247
EBIT ¹	98	(113)	57	76	71
EBIT en % du résultat d'exploitation	5,3%	(6,6%)	3,7%	5,4%	5,7%
Bénéfice net (perte nette)	92	(107)	51	76	69
Bénéfice net (perte nette) en % d'exploitation	5,0%	(6,2%)	3,2%	5,4%	5,6%
Cash-flow sur résultat d'exploitation	130	131	81	52	105
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(50)	(230)	(121)	(80)	(100)
Free cash-flow	80	(99)	(40)	(28)	5
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(78)	87	32	53	(48)
Fonds propres avant participations minoritaires	725	661	763	784	729
Fonds propres en % du total du bilan	40,8%	37,3%	48,1%	54,5%	59,4%
Rendement des fonds propres ²	13,2%	(15,0%)	6,6%	10,0%	9,5%
Charges de recherche et de développement	190	149	123	85	76
en % du résultat d'exploitation	10,3%	8,6%	7,9%	6,0%	6,1%
Effectif du personnel à la fin décembre	7 719	7 534	6 687	6 104	5 720
Effectif du personnel (en moyenne annuelle)	7 689	7 253	6 310	6 050	5 677

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 mio. CHF	Remarque	2010	2009
Chiffre d'affaires net	7	1 796	1 696
Activations de prestations propres		5	13
Variation des stocks et travaux commencés		36	13
Performances d'exploitation		1 837	1 722
Charges de matériel et prestations de tiers		(648)	(650)
Charges de personnel	8	(820)	(776)
Autres charges d'exploitation	9	(174)	(258)
EBITDA ¹		194	38
Amortissements	5, 19, 20, 21	(90)	(143)
Goodwill impairment	5	(6)	(9)
EBIT ²		98	(113)
Produits financiers	11	1	1
Charges financières	11	(15)	(5)
Bénéfice (perte) de sociétés associées	22	4	2
Bénéfice (perte) avant impôts		88	(116)
Impôts sur le résultat	12	(14)	(1)
Impôts différés	13	18	10
Bénéfice net (perte nette)		92	(107)
Répartition de ces montants:			
Actionnaires de RUAG Holding SA		92	(107)
Actionnaires minoritaires		(0)	0
Bénéfice net (perte nette)		92	(107)

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 88, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

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

En mio. CHF	2010	2009
Hedge accounting	9	13
Autres effets saisis directement dans les fonds propres ¹	(0)	(2)
Différences de conversion	(36)	4
Effets fiscaux	(0)	(0)
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres	(27)	15
Bénéfice net (perte nette) selon compte de pertes et profits	92	(107)
Résultat total	65	(92)
Répartition de ces montants:		
Actionnaires de RUAG Holding SA	65	(92)
Actionnaires minoritaires	(0)	0
Résultat total	65	(92)

¹ 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 88, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan du groupe au 31 décembre

En mio. CHF

	Remarque	2010	2009
Liquidités	14	70	69
Actifs financiers à court terme	15	17	9
Créances et acomptes	16	338	383
Créances fiscales		2	5
Actifs de régularisation		11	18
Stocks et travaux commencés	17	535	443
Actifs transitoires		972	927
Immobilisations corporelles	19	461	474
Immeubles de rendement	20	83	83
Immobilisations incorporelles	21	97	120
Goodwill	21	78	88
Sociétés associées	22	39	38
Actifs financiers à long terme	15	3	3
Impôts différés actifs	13	42	27
Actif immobilisé		804	833
Actifs détenus à des fins de vente		—	10
Actifs		1 776	1 770
Engagements financiers à court terme	23	49	247
Autres engagements à court terme	24	39	23
Engagements de fournisseurs et acomptes	25	378	359
Dettes fiscales		10	11
Passifs de régularisation		165	161
Provisions à court terme	27	103	132
Fonds de tiers à court terme		744	934
Engagements financiers à long terme	23	123	1
Autres engagements à long terme	26	3	3
Provisions à long terme	27	119	110
Impôts différés passifs	13	60	61
Fonds de tiers à long terme		306	174
Capital-actions	32	340	340
Agio payé		10	10
Réserve pour bénéfice		422	331
Autres réserves		7	(2)
Différences de conversion		(53)	(18)
Fonds propres avant participations minoritaires		725	661
Participations minoritaires		1	1
Total des fonds propres après participations minoritaires		726	662
Passifs		1 776	1 770

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 88, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

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

En mio. CHF	Remarque	2010	2009
Bénéfice net (perte nette)		92	(107)
Amortissements	5, 19, 20, 21	90	143
Goodwill impairment	5	6	9
Variations de provisions à long terme et d'impôts différés		7	1
Mise à contribution de provisions à long terme		(4)	(3)
Part au résultat de sociétés associées	22	(4)	(2)
Autres positions sans influence sur les dépenses		(3)	(2)
Modification actifs circulants nets (ACN) ¹		(54)	86
Correction du produit d'aliénation d'actifs immobilisés		(11)	1
Effet des monnaies étrangères Prêts		5	—
Produits financiers encaissés		(1)	(1)
Charges financières payées		7	6
Cash-flow provenant de l'exploitation ²		130	131
Investissements dans des immobilisations corporelles meubles ³	19	(62)	(46)
Investissements dans des immobilisations corporelles immeubles	19, 20	(8)	(39)
Investissements dans des immobilisations incorporelles	21	(1)	(3)
Investissements participations	6	(3)	(146)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles meubles		4	1
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles immeubles		20	0
Désinvestissements dans des immobilisations incorporelles		0	0
Désinvestissements participations		—	—
Dividendes perçus sur des participations Equity	22	1	3
Dividendes perçus sur des participations non consolidées		0	0
Cash-flow provenant de l'activité d'investissements		(50)	(230)
Free cash-flow		80	(99)
Augmentation (réduction) nette de capital	4	0	(0)
Augmentation des actifs financiers tiers		—	0
Diminution des actifs financiers tiers		0	2
Augmentation des engagements financiers tiers		—	125
Diminution des engagements financiers tiers		(71)	(20)
Traites de leasing payées pour financial leasing		(1)	(5)
Produits financiers encaissés		1	1
Charges financières payées		(7)	(6)
Dividendes à des actionnaires		—	(10)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(78)	87
Différences de conversion sur liquidités et équivalents de trésorerie		(2)	0
Acquisitions (aliénations) de liquidités et d'équivalents de trésorerie	6	—	16
Variation de liquidités		1	4
Liquidités et équivalents de trésorerie en début de période		69	65
Liquidités et équivalents de trésorerie en fin de période		70	69

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

² Y compris les impôts sur le résultat de CHF 10 mio. versés pendant l'exercice sous revue (CHF 9 mio. pour l'exercice précédent).

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

Tableau consolidé des fonds propres

En mio. CHF

	Capital- actions	Agio payé	Réserves pour bénéfice	Autres réserves ¹	Différences de conversion	Minoritaires	Total fonds propres
Total du bilan au 1 ^{er} janvier 2009	340	10	449	(15)	(21)	1	763
Variation	—	—	—	—	—	(0)	(0)
Bénéfice net (perte nette)	—	—	(107)	—	—	(0)	(107)
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres, net après impôts	—	—	(2)	13	—	—	11
Différences de conversion	—	—	0	—	4	—	4
Total du résultat saisi 2009	—	—	(109)	13	4	(0)	(92)
Distributions de bénéfices sur résultat 2008	—	—	(10)	—	—	0	(10)
Aliénation de participations minoritaires	—	—	(0)	—	—	—	(0)
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	—	—	—	—	—	1	1
Total du bilan au 31 décembre 2009	340	10	330	(2)	(18)	1	662
Total du bilan au 1 ^{er} janvier 2010	340	10	330	(2)	(18)	1	662
Variation	—	—	0	0	—	0	0
Bénéfice net (perte nette)	—	—	92	—	—	0	92
Saisie des (charges) recettes directement dans les fonds propres	—	—	(0)	9	—	—	9
Différences de conversion	—	—	(0)	—	(36)	(0)	(36)
Total du résultat saisi 2010	—	—	92	9	(36)	0	65
Distributions de bénéfices sur résultat 2009	—	—	—	—	—	—	—
Aliénation de participations minoritaires	—	—	—	—	—	—	—
Participations minoritaires provenant de la consolidation initiale	—	—	—	—	—	—	—
Total du bilan au 31 décembre	340	10	422	7	(53)	1	726

¹ Les autres réserves inscrites au bilan se composent des valeurs positives et négatives de réapprovisionnement pour les instruments de couverture en cours. Pour l'exercice sous revue, en raison de la réalisation des affaires de base, CHF 9 mio. ont été sortis des autres réserves du capital propre et grevés aux autres charges d'exploitation (pour l'exercice précédent, CHF 9 mio. ont été enregistrés aux recettes opérationnelles). D'autres informations se trouvent dans l'annexe 37, «Instruments financiers».

En 2009, un montant de CHF 10 mio. a été versé à l'actionnaire comme dividende. Ceci correspond à un dividende par action de CHF 29.41. Aucun dividende n'a été versé en 2010.

L'annexe aux comptes annuels consolidés, qui figure aux pages 49 à 88, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Ce rapport financier est une traduction du l'original allemande. En cas des divergence, la version d'allemand est déterminante.

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 du groupe RUAG ont été établis en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS), de l'International Accounting Standards Board (IASB) et sur les interprétations de l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ainsi que dans le respect des dispositions de la législation suisse. Les comptes du groupe sont présentés en francs suisses (CHF). Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses.

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

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

- IAS 32 (amendée)
«Instruments financiers: présentation»:
IAS 32 stipule que l'émetteur de certains droits de souscription tels que les options et les bons de souscription d'actions en monnaie étrangère, qui se réfèrent à des instruments de capitaux propres, doit enregistrer ces droits en tant que capitaux propres et non plus en tant que passifs.
- IAS 39 (amendée) «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation»:
IAS 39 contient des précisions concernant les principes d'application dans les domaines de la désignation des risques inflationnistes comme élément couvert et de la désignation d'un risque unilatéral dans un élément couvert.
- «Amendements des IFRS»:
Les «amendements des IFRS» regroupent des modifications mineures apportées à diverses normes IFRS.

Sont entrées en vigueur également d'autres modifications aux normes et interprétations IFRS existantes. Elles n'ont pas d'incidence sur le rapport de RUAG:

- IFRS 1 (amendée) «Première adoption des International Financial Reporting Standards»
- IFRS 2 (amendée) «Paiement fondé sur des actions»
- IFRIC 17, «Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires»
- IFRIC 19, «Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres»

Amendements des normes et interprétations IFRS ne devant pas encore être obligatoirement appliquées. Les normes et interprétations IFRS suivantes publiées jusque fin 2010 doivent être appliquées à partir de l'exercice 2011 ou ultérieurement:

- IFRS 7 (amendée) «Instruments financiers: informations à fournir» (valable à partir du 1^{er} juillet 2011) comprend des modifications relatives à la publicité d'instruments financiers soldés. RUAG appliquera les nouvelles obligations de publicité dans son rapport au 31 décembre 2011.
- IFRS 9 «Instruments financiers» (valable à partir du 1^{er} janvier 2013): IFRS 9 remplace l'actuelle IAS 39 «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation». RUAG contrôlera son rapport à la lumière de la mise en application de cette nouvelle norme.
- IAS 12 (amendée) «Impôt sur le résultat» (valable à partir du 1^{er} janvier 2012) contient des modifications relatives aux impôts différés liés aux immeubles de rendement évalués à la fair value. RUAG ne s'attend à aucune influence de l'application de cette norme amendée sur le rapport.
- IAS 24 (amendée) «Information relative aux parties liées» (valable à partir du 1^{er} janvier 2011) apporte des modifications à la définition d'une partie liée (entreprise ou personne) et simplifie des prescriptions de publication de parties liées à des administrations publiques. RUAG ne s'attend à aucune influence de l'application de cette norme amendée sur le rapport.
- IFRIC 14 (amendée) «Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement minimum et leur interaction» (valable à partir du 1^{er} janvier 2011): cet amendement concerne les cas d'entreprises soumises à des exigences de financement minimum, qu'elle remplit en effectuant des cotisations d'avance. Ce changement permet de comptabiliser à l'actif l'avantage retiré de ces paiements anticipés. RUAG ne s'attend à aucune influence de l'application de cette interprétation amendée sur le rapport.

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

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

2.4 Principes de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG s'étendent à toutes les filiales qu'elle contrôle directement ou indirectement par une majorité de voix ou d'une autre manière. La remarque 40 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.

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

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

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

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

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

2.5 Devises étrangères

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

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

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

Lors de la consolidation, les actifs et passifs de filiales et de sociétés associées figurant au bilan en raison

de la méthode de la mise en équivalence (equity method) sont convertis en francs suisses au cours du change en vigueur à la date du bilan, si leur monnaie fonctionnelle n'est pas le franc suisse. Le compte de pertes et profits, le compte de flux de fonds et autres postes de mouvements sont convertis au cours du change moyen de la période sous revue. Les écarts qui résultent de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont directement comptabilisés dans les fonds propres consolidés et sont enregistrés sans incidence sur le résultat et comptabilisés dans le capital propre consolidé. 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.

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

Cours du change		Moyenne annuelle	Cours en fin d'année	Moyenne annuelle	Cours en fin d'année
Monnaie		2010	2010	2009	2009
Euro	EUR	1.38	1.25	1.51	1.48
Couronne suédoise	SEK	14.47	13.95	14.23	14.45
Dollar américain	USD	1.04	0.94	1.09	1.03
Livre sterling	GBP	1.61	1.45	1.70	1.66
Forint hongrois	HUF	0.50	0.45	0.54	0.55

2.6 Liquidités

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

2.7 Actifs financiers à court terme

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

2.8 Créances et acomptes

Les créances résultant de livraisons et de prestations sont évaluées au montant initial de facture (frais d'acquisition maintenus), 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.

2.9 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 standard. Les coûts standard 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 «Productions en cours de réalisation (percentage of completion)», en tant que parties intégrantes des stocks et des travaux commencés. Ils sont évalués à un montant correspondant au coût de leur fabrication, plus un pourcentage de bénéfice correspondant au degré de réalisation.

Dans la division Space, le degré de réalisation est déterminé selon la méthode «Milestone». Des étapes sont fixées dans les projets sur la base des contrats conclus individuellement avec les clients; les prestations sont facturées aux clients aux dates de ces étapes, et il en découle des chiffres d'affaires et des bénéfices proportionnels. Lorsque les conditions d'application de la méthode du «percentage of completion» ne se vérifient pas, l'évaluation s'opère selon la méthode du «completed contract». D'après celle-ci, la comptabilisation d'une recette n'est, en général, admissible que s'il y a eu transfert des risques et si la prestation a été effectuée. La comptabilisation des produits non encore terminés et des prestations en cours d'exécution se fait sous la rubrique «Stocks et travaux commencés».

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

2.10 Immobilisations corporelles, 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. L'évaluation de terrains s'effectue au coût d'acquisition.

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

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

2.11 Immeubles de rendement

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

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

2.12 Leasing

Les immobilisations corporelles en leasing pour lesquelles RUAG assume pour l'essentiel tous les profits et les risques liés à la propriété sont activées à la plus basse des valeurs suivantes: valeur marchande de l'installation en leasing et valeur actuelle des paiements minimaux de leasing au début du contrat. Par conséquent, la valeur actuelle nette des redevances de leasing dues en vertu de contrats non résiliables doit figurer au passif en tant qu'engage-

ment résultant de leasing financier. Les immobilisations en leasing financier sont amorties soit en fonction de la durée de longévité économique estimée soit sur la durée du leasing si elle est plus courte. Toute autre transaction de leasing est considérée comme relation de leasing opérationnel.

2.13 Valeurs patrimoniales immatérielles et goodwill

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

2.14 Dépréciations

Dépréciations (impairment) du goodwill

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

Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles

La valeur des immobilisations corporelles et d'autres immobilisations incorporelles est toujours réexaminée lorsqu'une surestimation des valeurs comptables semble possible au vu d'un changement de circonstances ou d'événements donnés. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, le groupe détermine la valeur de marché de laquelle sont déduites les éventuelles charges d'aliénation sur la base des flux de capitaux

attendus à la suite de la mise en valeur et de l'utilisation finale. Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée des valeurs entre la juste valeur (fair value), déduction faite des charges d'aliénation, et la valeur d'utilisation, une dépréciation est comptabilisée comme charge à concurrence de la différence. Pour calculer la dépréciation, les valeurs patrimoniales sont regroupées au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être identifiées. L'estimation des flux financiers futurs escomptés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux financiers effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

2.15 Coûts de recherche et de développement

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

2.16 Provisions

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

- 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 et les collaborateurs ou leurs représentants doivent être informés des plans de réduction de personnel.

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

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

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

2.17 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

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.

Les charges de prévoyance annuelles sont calculées selon la technique actuarielle. La dernière appréciation actuarielle a été réalisée sur la base des données du 1^{er} janvier 2010. 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).

2.18 Autres prestations à des employés échues à long terme

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

2.19 Impôts sur le résultat / impôts différés

Les impôts sur le rendement font l'objet d'une délimitation correspondant à la période. Les impôts différés sont constitués conformément à la méthode des engagements orientée au bilan, dite «comprehensive liability method». Dans cette méthode, le calcul est effectué sur la base des différences temporaires entre l'approche fiscale et l'approche pour l'inscription au bilan d'une valeur patrimoniale ou d'un engagement, déterminante pour la consolidation, 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 impôts différés du groupe, calculées sur la base des dispositions fiscales locales, sont contenues dans l'actif immobilisé (impôts différés actifs) et dans les engagements à long terme (impôts différés passifs). Leurs variations en cours d'année sont saisies dans le compte de pertes et profits, ou dans les fonds propres si elles concernent une position de ces derniers. Les créances impôts différés provenant de pertes fiscalement déductibles d'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.

2.20 Chiffre d'affaires net

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

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

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 du «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.

2.21 Acomptes perçus

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

2.22 Rapport des divisions

La détermination des secteurs opérationnels devant faire l'objet d'un rapport repose sur le modèle de management. Le rapport externe par secteurs est ensuite établi sur la base de la structure d'organisation et de management interne à l'entreprise, ainsi que du rapport financier interne à la direction opérationnelle de RUAG (Chief Operating Decision Maker). Le Chief Operating Decision Maker (CODM) de RUAG est le Chief Executive Officer (CEO). Le rapport est établi selon les divisions «Space», «Aviation», «Technology», «Defence» et «Ammotec». En outre, le rapport «Services», qui englobe les services centraux tels que l'IT et la gestion des immeubles ainsi que les divisions du groupe RUAG, est arrêté séparément en tant que division. Les prestations entre les différents secteurs sont facturées aux prix du marché. Des gains ou des pertes non réalisés peuvent découler de la facturation de prestations ou de ventes de valeurs patrimoniales entre les différents secteurs. Ceux-ci sont éliminés et enregistrés dans les informations relatives aux secteurs dans la colonne «Intercompany». Les avoirs des secteurs comprennent l'ensemble des valeurs patrimoniales nécessaires à l'exploitation pouvant être attribuées à un secteur opérationnel. Les avoirs des secteurs comprennent essentiellement des créances, des stocks, des immobilisations corporelles et des valeurs patrimoniales immatérielles. Les investissements des secteurs comprennent les développements apportés aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Division Space RUAG Space est un fournisseur indépendant de matériel aérospatial et fournit des prestations dans les domaines structures et systèmes de séparation de lanceur spatial, structures de satellites, des mécanismes et de l'équipement technique, de l'électronique digitale pour satellites et lanceurs spatiaux, de l'équipement pour satellites de communication, ainsi que des instruments pour satellites.

Division Aviation RUAG Aviation est le centre de compétence pour l'entretien d'avions civils et militaires, ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes dans l'aviation. Outre l'entretien, la réparation et le montage final, les services englobent également des prestations d'engineering, notamment pour des programmes de plus-value et des sous-systèmes électroniques, ainsi que le développement de systèmes de défense électroniques. Les forces aériennes suisses, des forces aériennes internationales et des opérateurs aériens font partie de ses clients.

Division Technology RUAG Technology fournit notamment des prestations dans le domaine de la construction de structures d'avions, l'activité principale étant la fabrication de sections de fuselage, de composants d'ailes et de navigation, ainsi que des groupes de construction et de pièces de construction sophistiquées pour les avions civils et militaires. Par ailleurs, RUAG Technology est actif dans les domaines du mechanical engineering, coatings et de l'environnement.

Division Ammotec RUAG Ammotec est spécialisé sur des produits pyrotechniques de qualité dans les domaines militaire, civil et industriel. Ceci englobe le développement et la production de munitions de petit calibre pour la chasse et le sport, ainsi que pour les armées et les autorités.

Division Defence RUAG Defence est surtout actif dans les domaines Simulation et Training des armées de terre, de l'intégration, l'opération et la maintenance de systèmes informatiques, ainsi que des systèmes d'armement lourds, la protection et la direction. Les prestations englobent la consultation, l'engineering, le développement, le support et l'opération. Le partenaire principal de RUAG Defence est l'armée suisse.

Au 1^{er} janvier 2010, les divisions ont en partie été restructurées. En raison de cette restructuration, les informations relatives aux segments ne comprennent que les données pour l'exercice 2010. Pour les exercices précédents, la répartition du chiffre d'affaires et les charges opérationnelles de la nouvelle structure de divisions ne peuvent être représentées dans une charge acceptable.

2.23 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

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

2.24 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

Les instruments financiers dérivés sont tout d'abord inscrits au bilan à hauteur des coûts d'acquisition, puis réappréciés à la valeur de marché (fair value). Le modèle de saisie du

bénéfice ou de la perte dépend de l'utilisation ou non de l'instrument pour couvrir un risque précis et du respect des conditions pour l'inscription au bilan comme opération de couverture. L'objectif de l'inscription au bilan comme opération de couverture est que les variations de valeur de la position couverte et de l'instrument de couverture influencent simultanément le compte de pertes et profits. Pour pouvoir être inscrite au bilan comme opération de couverture, une relation de couverture doit remplir des conditions restrictives concernant la documentation, la probabilité de la survenance, l'efficacité de l'instrument de couverture et la fiabilité de l'appréciation.

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

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

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

Les instruments de couverture sont évalués à 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 pertes et profits, sous le poste des «Autres charges opérationnelles». Lors de la réalisation de l'affaire de base, l'instrument de couverture correspondant est transféré des fonds propres dans le compte de pertes et profits.

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

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

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

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

Les instruments financiers comptabilisés sont calculés comme suit:

Actifs financiers Les valeurs de marché découlent des cours boursiers.

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

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

3 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 valeur de placements financiers, de même que les risques liés au cours du change concernant certains investissements nets dans des sociétés étrangères du groupe.

Des instruments financiers dérivés (comme des opérations à terme sur les devises et les swaps de taux d'intérêt, etc.) sont utilisés pour gérer les risques, conformément à la politique du groupe. RUAG n'effectue pas de transactions financières dont le risque ne peut pas être estimé au moment de la conclusion de la transaction. Le groupe n'aliène pas de valeur patrimoniale qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possèdera. 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 (CHF). Par conséquent, le groupe est exposé principalement aux variations du cours du change de l'USD, de l'EUR et du SEK. Dans les transactions, il existe un risque de variation du cours du change de la monnaie étrangère entre la date de la signature du contrat et la date effective du paiement. Par conséquent, différents contrats sont conclus pour compenser les variations des valeurs patrimoniales, des engagements pris et des transactions futures en raison de l'évolution du cours du change. RUAG se sert également d'opérations à terme et d'options sur des devises pour sécuriser certains flux financiers attendus en monnaies étrangères.

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 valeur découlant du cours du change. Pour cette raison, RUAG ne sécurise que dans des cas exceptionnels ses investissements dans des sociétés étrangères du groupe.

RUAG applique le hedge accounting selon IAS 39. D'autres informations relatives à l'application du hedge accounting se trouvent dans la remarque 2.24.

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, pouvant influencer 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.

Risque de crédit 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. Environ 35 % du chiffre d'affaires du groupe incombe au DDPS. Aucun autre client ne pèse plus de 10 % du chiffre d'affaires net. Les créances ouvertes issues de livraisons et de prestations du DDPS correspondent à 34 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2010 (contre 15 % pour l'exercice précédent). Il n'existe pas d'autre risque fortement concentré en matière de crédit dépassant 5 % des créances provenant des livraisons et des prestations. La valeur 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.

Risque de contrepartie Les risques de contrepartie comportent le risque de défaillance d'instruments financiers dérivés et de contrats sur le marché monétaire, de même que le risque de crédit sur les comptes courants et les placements fixes. Le risque de défaillance et le risque de crédit sont réduits en ce sens que la contrepartie est toujours une banque ou un institut financier affichant un rating minimal à la conclusion d'une transaction. Ces risques sont surveillés rigoureusement et maintenus à l'intérieur de paramètres donnés. Les directives internes au groupe pourvoient à ce que le risque de crédit envers des instituts financiers soit limité. Le groupe n'attend pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

Risque de liquidité 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. À fin 2010, cette proportion s'élevait à 12,9% (exercice précédent 21,8%).

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 continu 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. Les hypothèses principales sont décrites dans l'annexe 21, «Immobilisations incorporelles». Au 31 décembre 2010, un goodwill à hauteur de CHF 78 mio. a été inscrit au bilan. Pour l'exercice sous revue, un impairment de CHF 6 mio. a été enregistré. D'autres informations se trouvent dans l'annexe 21, «Immobilisations incorporelles», ainsi que dans l'annexe 5 «Charges non récurrentes».

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.

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. Au 31 décembre 2010, CHF 61 mio. nets ont été inscrits au bilan pour des mandats de fabrication (voir annexe 18, «Percentage of completion»). Par ailleurs, des provisions pour des pertes sur mandats attendues à hauteur de CHF 49 mio. ont été inscrites au bilan.

Provisions Les sociétés du groupe sont exposées à différents risques dans le cadre de leurs activités commerciales ordinaires. Ces risques font l'objet d'une appréciation constante et les provisions nécessaires sont constituées sur la base des informations disponibles 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.

Actifs d'impôts différés 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. Si les valeurs réelles diffèrent des estimations, l'appréciation de la valeur des actifs d'impôt différés peut varier. Au 31 décembre 2010, les actifs d'impôts différés issus de reports de pertes s'élevaient à CHF 19 mio. (exercice précédent CHF 15 mio.). Des informations détaillées figurent dans l'annexe 12 «Impôts différés».

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. Les hypothèses appliquées dans le rapport sont présentées dans l'annexe 38 «Prévoyance personnelle».

5 Charges non récurrentes

En mio. CHF

	2010	2009
Dépréciation goodwill	(6)	(9)
Dépréciation d'autres immobilisations incorporelles	(2)	(1)
Dépréciation d'immobilisations corporelles	(12)	(64)
Ajustements de valeurs de stocks		
Constitution de provisions nouvelles	—	(28)
Dissolutions	18	—
Provisions		
Constitution de provisions nouvelles	(17)	(49)
Dissolutions	25	—
Autres coûts	—	(10)
Impact total sur l'EBIT	5	160

Effets sur le résultat par segment ¹		
Division Aviation	(30)	—
Division Technology	35	(160)
Total des charges non récurrentes des divisions	5	(160)

¹ Voir également l'annexe 39 «Informations relatives aux segments».**Technology (construction de composantes de structures d'avions)**

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, ce qui a provoqué des charges non récurrentes de CHF 160 mio. dans la construction de composantes de structures d'avions. En raison des dépréciations des résultats en 2009 et des perspectives plus mauvaises pour la construction de composantes de structures d'avions, les cash-flows futurs ont dû être réévalués. Il en résulte une valeur d'utilisation plus faible que la valeur comptable, ce qui a mené à une dépréciation (impairment) des immobilisations corporelles, notamment pour les machines et les installations techniques, à hauteur de CHF 64 mio., ainsi que des immobilisations incorporelles à hauteur de CHF 10 mio. L'unité génératrice de trésorerie est la construction de composantes de structures d'avions et pour la définition de la valeur d'utilisation en 2009, un facteur d'actualisation de 9% a été appliqué. En outre, des provisions pour des pertes de mandats et coûts de remise en état à hauteur de CHF 49 mio., ainsi que des corrections de valeur supplémentaires sur les stocks de CHF 28 mio. ont dû être effectuées.

En octobre 2010, le partenariat avec Airbus dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions a pu être renforcé à long terme par de nouveaux contrats avec un volume de mandats annuel extensible de CHF 85 mio. En même temps, les risques opérationnels et les risques de change ont pu être minimisés. Parallèlement au développement programmé du turnaround, le profil de risque et l'incertitude ont pu être réduits globalement. Cette limitation de risques permet de résilier partiellement les provisions et corrections de valeurs faites durant l'exercice précédent.

En 2010, l'EBIT de Technology s'élevait à CHF 21 mio. Il comprenait CHF 35 mio. nets d'effets non récurrents positifs découlant de la dissolution de corrections de valeurs de stocks et de provisions. Ces dernières font partie des CHF 160 mio. de charges non récurrentes qui ont fortement grevé le résultat du groupe en 2009.

Aviation

L'année a été pleine de défis pour la division. Si le domaine de l'aviation militaire en Suisse est resté stable et qu'une forte croissance a pu être enregistrée dans les affaires internationales, les coupes dans le budget de la défense en Allemagne se sont fait nettement sentir. Le recul des travaux de maintenance des Bell UH-1D a déjà eu un effet négatif sur les volumes de mandats du site. L'EBIT d'Aviation a été comptabilisé avec CHF -11 mio. Ceci comprend les charges non récurrentes de CHF 30 mio. sous forme d'amortissements extraordinaires et de provisions relatives aux restructurations, étant donné que des adaptations à Oberpfaffenhofen s'effectuent en 2011, en raison de coupes dans le budget de la défense et des succès de vente retardés des Do 228NG.

Face aux mauvaises perspectives en Allemagne, les cash-flows futurs ont dû être réévalués. Il en résulte une valeur d'utilisation plus faible que la valeur comptable, ce qui a mené en 2010 à une dépréciation (impairment) des immobilisations corporelles à hauteur de CHF 12 mio., et des immobilisations incorporelles (y compris goodwill) de CHF 8 mio. Pour la définition de la valeur d'utilisation en 2010, un facteur d'actualisation de 8% a été appliqué.

6 Acquisitions, ventes et 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 les marchés 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 mio. Pendant la première année, les sociétés reprises ont réalisé un chiffre d'affaires de CHF 89 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 en 2009 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 en 2008 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.

Fusions Le 1^{er} janvier 2010, les sociétés RUAG Space SA et RUAG Suisse SA ont fusionné sous le nom de RUAG Suisse SA.

En 2009, RUAG Aerospace SA et RUAG Components SA ont fusionné pour former RUAG Suisse SA. Sintro Electronics SA et RUAG Electronics SA ont également fusionné.

Fondations de nouvelles sociétés La société Nidwalden Airpark SA a été fondée en 2010 avec différents partenaires. La société est incluse dans les comptes du

groupe RUAG en tant que société associée. La société RUAG Ammotec USA Inc. a été créée en 2009 à Tampa, en Floride.

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

Effets d'acquisitions / de ventes

En mio. CHF

	Acquisitions 2010	Ventes 2010	Acquisitions 2009	Ventes 2009
Actif circulant	—	—	152	—
Immobilisations corporelles	—	—	83	—
Immobilisations incorporelles	—	—	93	—
Goodwill	—	—	53	—
Engagements à court et à long termes	—	—	(113)	—
Impôts différés passifs	—	—	(32)	—
Actifs et passifs acquis (aliénés)	—	—	236	—
Prix convenu	—	—	(242)	—
Escrow-account	—	—	—	—
Reprise d'engagements financiers	—	—	95	—
Différences de conversion	—	—	—	—
Cash (outflow) inflow, brut	—	—	(146)	—
Liquidités reprises (aliénées)	—	—	16	—
Cash (outflow) inflow, net	—	—	(130)	—

Dans le cadre de l'acquisition de la division RUAG Sweden AB en Suède en 2008, un versement supplémentaire de CHF 3 mio. a dû être réalisé en 2010 en relation avec la réalisation des objectifs convenus.

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.

7 Chiffre d'affaires net

En mio. CHF

	2010	2009
Chiffre d'affaires facturé	1 757	1 716
Modification percentage of completion	39	(21)
Chiffre d'affaires net	1 796	1 696

DDPS	608	622
Tiers	1 149	1 094
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 757	1 716

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

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

Technique de défense	843	915
Civil	914	801
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 757	1 716

Production	1 047	995
Entretien	499	554
Prestations de services	211	167
Chiffre d'affaires facturé par genres de mandats	1 757	1 716

Suisse	753	765
Reste de l'Europe	748	746
Moyen-Orient	16	23
Amérique du Nord	162	113
Amérique du Sud	14	11
Asie / Pacifique	53	44
Afrique	11	15
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 757	1 716

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

8 Charges de personnel

En mio. CHF	2010	2009
Salaires et traitements	(630)	(589)
Cotisations à des caisses de pension	(39)	(39)
Autres prestations sociales	(90)	(89)
Charges de personnel externe	(48)	(33)
Autres charges de personnel	(13)	(27)
Total	(820)	(776)

9 Autres charges d'exploitation

En mio. CHF	2010	2009
Charges pour locaux	(27)	(33)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(56)	(55)
Charges pour énergie et évacuation	(13)	(15)
Assurances professionnelles et techniques, et redevances	(8)	(8)
Charges de gestion et d'informatique	(51)	(48)
Charges publicitaires	(19)	(17)
Autres charges de l'exploitation/recettes	1	(83)
Total	(174)	(258)

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.

10 Coûts de recherche et développement

En mio. CHF	2010	2009
Total	(190)	(149)

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 ouverte-

ment dans les coûts de recherche et de développement. L'augmentation en 2010 est notamment due à l'acquisition du secteur Space de OC Oerlikon au 1^{er} juillet 2009.

11 Produits financiers

En mio. CHF	2010	2009
Recettes d'intérêts	1	1
Gains sur cours réalisés	—	—
Bénéfices réalisés sur titres	—	—
Total produits financiers	1	1

Charges financières

Charges d'intérêts	(10)	(5)
Pertes sur cours réalisées	(5)	—
Pertes réalisées sur titres	0	0
Correction à la baisse des actifs financiers	—	—
Total charges financières	(15)	(5)

12 Charges d'impôts sur le résultat

En mio. CHF

	2010	2009
Impôts sur le résultat en cours	(14)	(1)
Impôts différés	18	10
Total charges d'impôt sur le résultat	4	9

Avec des pertes avant impôts, l'exercice sous revue fait apparaître des recettes fiscales de CHF 4 mio. Les recettes fiscales proviennent principalement de l'activation de reports de pertes fiscalement admissibles, ainsi que de l'utilisation de reports de pertes non activés de l'exercice précédent.

Les avoirs différés d'impôts sont comptabilisés pour les reports de pertes fiscaux dans la mesure où ils pourront vraisemblablement être compensés avec les bénéfices fiscaux futurs. Les lois fiscales et les taux d'impôt varient

selon les pays (en Suisse, selon les cantons). Pour cette raison, le taux moyen pondéré pronostiqué entre les périodes peut varier, ce qu'il faut attribuer aux bénéfices, respectivement aux pertes par pays.

Le taux 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 mio. CHF):

Perte (bénéfice) avant impôts	88	(116)
Taux pronostiqué pondéré, en %	26,2%	25,5%
Charges (recettes) attendues de l'impôt sur le rendement	(23)	30
Apparition d'écarts de temps	(0)	(1)
Activation et utilisation de reports de pertes fiscaux des exercices précédents non inscrits au bilan	28	7
Activation (non-activation) de pertes fiscales de l'exercice en cours	(0)	(23)
Charges fiscalement non admises	(1)	(13)
Recettes exonérées d'impôt	1	5
Produits imposés à des taux réduits	—	—
Augmentation (réduction) du taux d'impôt	4	1
Bonifications, resp. charges fiscales provenant de périodes antérieures	(5)	7
Goodwill impairment	(0)	—
Écart par rapport au taux fiscal du groupe	—	(3)
Charges (recettes) effectives de l'impôt sur le rendement	4	9

13 Impôts différés

En mio. CHF

	2010	2009
Origine (dissolution) en raison d'écarts dans le temps de la période en cours	5	3
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	5	0
Activation de reports de pertes fiscalement admissibles	9	10
Utilisation d'impôts différés activés	(1)	(4)
Différences de conversion	—	0
Total produit de l'impôt différé	18	10

Modification des impôts différés

Impôts latents totaux au 1 ^{er} janvier	(34)	(11)
Différence de conversion	(1)	0
Effet des acquisitions	—	(34)
Enregistré dans le compte de résultats	18	10
Enregistré dans le capital propre	(0)	—
Impôts différés totaux au 31 décembre	(18)	(34)
Part des actifs d'impôts différés	42	27
Part des passifs d'impôts différés	(60)	(61)

Reports de pertes fiscales par date d'échéance

2010	—	8
2011	3	13
2012	—	37
2013	—	31
2014	—	—
2015	—	0
2016	101	109
Après 2016	36	27
Total	140	224
Effet fiscal possible des reports de pertes	29	47
Part activée comme impôts différés actifs	19	15
Part non activée	11	32

14 Liquidités

En mio. CHF	2010	2009
Caisse	0	0
Avoirs à vue auprès de banques	68	68
Placements sur le marché des capitaux	2	1
Total	70	69

Monnaies des liquidités

CHF	5	8
EUR	24	32
USD	19	11
GBP	7	4
SEK	14	13
HUF	0	0
CAD	1	—
Total des liquidités	70	69

15 Actifs financiers

En mio. CHF	2010	2009
Actifs financiers à court terme		
Placements à court terme auprès de tiers	17	9
Total des actifs financiers à court terme	17	9

Les actifs financiers à court terme sont la contre-valeur des affaires ouvertes de garantie des monnaies étrangères (voir annexe 37 «Instruments financiers»).

Actifs financiers à long terme

En mio. CHF	2010	2009
Placements sur le marché des capitaux	0	0
Prêts	3	3
Prêts à des entreprises associées	—	—
Participations minoritaires	—	—
Corrections de valeurs	(0)	(0)
Total des actifs financiers à long terme	3	3

Monnaies des actifs financiers

CHF	0	1
EUR	14	5
USD	4	5
GBP	0	0
SEK	2	2
HUF	0	0
CAD	0	—
Total des actifs financiers	20	12

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

16 Créances et acomptes

En mio. CHF

	2010	2009
Créances résultant de livraisons et de prestations	305	318
Créances envers des sociétés associées	0	0
Acomptes à des fournisseurs	29	54
Acomptes à des sociétés associées	—	—
Corrections de valeurs	(9)	(9)
Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations	325	363
Créances à court terme envers des actionnaires	—	—
Créances à court terme envers des services étatiques	5	12
Autres créances à court terme	8	8
Total des créances et acomptes	338	383

Structure des échéances des créances

Sans retard	248	283
Retard 1–30 jours	49	64
Retard 31–60 jours	13	14
Retard 61–90 jours	7	5
Retard 91–180 jours	10	5
Retard de plus de 180 jours	11	11
Total	338	383

Monnaies des créances et des acomptes

CHF	154	179
EUR	133	156
USD	45	44
GBP	2	3
SEK	3	1
HUF	0	0
CAD	0	—
Total	338	383

Les corrections de valeurs pour créances douteuses contiennent des corrections isolées de valeurs à hauteur de CHF 9 mio. (exercice précédent CHF 9 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 mio. CHF	2010	2009
Total du bilan au 1 ^{er} janvier	(9)	(10)
Première consolidation	—	—
Augmentation des corrections de valeurs	(2)	(7)
Sollicitation des corrections de valeurs	0	3
Dissolutions de corrections de valeurs	2	5
Sorties	—	—
Écarts dus aux monnaies	(0)	0
Total du bilan au 31 décembre	(9)	(9)
Corrections de valeurs de créances douteuses	(9)	(9)
Intérêts sur créances douteuses	—	—

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

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

17 Stocks et travaux commencés

En mio. CHF	2010	2009
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	246	245
Productions en cours de réalisation, aux coûts de fabrication	99	81
Productions en cours de réalisation (percentage of completion) ¹	125	84
Produits semi-finis	118	106
Produits finis	64	62
Corrections de valeurs	(117)	(135)
Total	535	443

¹ Les chiffres clés des produits sous forme de travail, évalués selon la méthode dite du «percentage of completion», sont déclarés plus bas.

La valeur comptable de tous les stocks calculés à la fair value sans les coûts de vente s'élève à CHF 254 mio. (exercice précédent CHF 184 mio.). Lors de l'exercice sous revue, un total de CHF 460 mio. en coûts de matériel a été enregistré (exercice précédent CHF 420 mio.).

La correction de valeurs de stocks ayant une incidence sur les charges s'est élevée à CHF 42 mio. (exercice précédent CHF 59 mio.). Les reprises de pertes de valeurs

sur la valeur de vente nette des stocks de corrections de valeurs effectuées lors d'exercices précédents se sont élevées à CHF 26 mio. pour l'exercice sous revue (CHF 8 mio. pour l'exercice précédent).

Les modifications de la correction de valeurs sur des stocks issus de la construction de structures sont présentées plus en détail dans l'annexe 5, «Charges non récurrentes».

18 Percentage of completion (POC)

En mio. CHF	2010	2009
Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan		
Recettes accumulées pour les projets en cours le jour du bilan	1 465	866
Coûts encourus pour les projets en cours le jour du bilan	(1 254)	(705)
Marge réalisée pour les projets en cours le jour du bilan	211	161
Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan		
POC actif des revenus reportés pour les projets en cours	125	84
POC passif des revenus reportés pour les projets en cours	(65)	(51)
POC net des revenus reportés pour les projets en cours	61	33
Versements anticipés de clients sur mandats POC	139	121

19 Immobilisations corporelles

En mio. CHF

	Machines / installations techniques	Autres immobilisa- tions corp. ¹	Biens-fonds	Bâtiments	Immob. en cours de construction	Immobi- lisations corporelles
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2009	490	170	50	545	12	1 266
Première consolidation	15	22	33	121	2	192
Sorties du périmètre de consolidation	—	(1)	(0)	1	0	(0)
Nouvelles acquisitions	30	16	0	12	23	82
Sorties	(8)	(2)	(0)	(4)	—	(14)
Décote	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	9	2	(7)	(43)	(6)	(44)
Différences de conversion	1	0	0	0	(0)	1
État au 31 décembre 2009	538	207	76	631	31	1 483

Total correction de valeurs

État au 1 ^{er} janvier 2009	331	132	0	370	—	833
Première consolidation	13	18	—	78	—	109
Sorties du périmètre de consolidation	—	(0)	—	0	—	(0)
Amortissements programmés	29	14	0	17	—	60
Impairment	61	2	—	0	—	64
Sorties	(7)	(2)	—	(4)	—	(13)
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	(0)	0	—	(45)	—	(45)
Différences de conversion	1	0	0	0	—	1
État au 31 décembre 2009	427	164	0	418	—	1 009

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2010	538	207	76	631	31	1 483
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	0	(0)	—	—	—	0
Nouvelles acquisitions	32	29	(0)	2	7	70
Sorties	(20)	(11)	(0)	(7)	—	(38)
Décote	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	12	2	1	(5)	(21)	(10)
Différences de conversion	(14)	(9)	(0)	(3)	(2)	(28)
État au 31 décembre 2010	548	219	77	618	16	1 478

Total correction de valeurs

État au 1 ^{er} janvier 2010	427	164	0	418	—	1 009
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	0	(0)	—	—	—	0
Amortissements programmés	20	15	0	18	0	53
Impairment	2	9	—	1	—	12
Sorties	(19)	(9)	—	(7)	—	(35)
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	5	0	—	(10)	(0)	(5)
Différences de conversion	(9)	(7)	(0)	(1)	(0)	(17)
État au 31 décembre 2010	427	172	0	419	0	1 017

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2010	111	43	76	213	31	474
Au 31 décembre 2010	121	47	77	200	16	461

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules.

Immobilisations corporelles en leasing

En mio. CHF

	2010	2009
Valeurs d'acquisition	3	9
Corrections de valeurs cumulées	(3)	(9)
Valeur au bilan	—	—

Des informations relatives à l'impairment sont présentées dans l'annexe 5 «Charges non récurrentes».

La valeur d'assurance des immobilisations corporelles s'élève à CHF 2642 mio. (CHF 2433 pour l'exercice précédent).

20 Immeubles de rendement

En mio. CHF

	2010	2009
Valeurs d'acquisition		
État au 1 ^{er} janvier	215	178
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Nouvelles acquisitions	0	3
Sorties	(0)	—
Décote	—	—
Modifications de répartition	10	34
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	225	215

Total conversion de valeurs

État au 1 ^{er} janvier	133	82
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	4	5
Impairment	—	—
Sorties	(0)	—
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Modifications de répartition	5	45
Différences de conversion	—	—
État au 31 décembre	142	133

Valeur au bilan

État au 1 ^{er} janvier	83	96
État au 31 décembre	83	83

Les immeubles de rendement présentent dans les années 2010 et 2009 une valeur de marché évaluée à CHF 180–200 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 18 mio. (exercice précédent CHF 19 mio.) et les charges totales des immeubles ont atteint CHF 11 mio. (exercice précédent CHF 14 mio.).

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. En 2010, il s'agissait de cinq sites (Berne, Boden, Wimmis, Unterseen et Aigle). Au 31 décembre, il n'y

avait pas d'engagements contractuels d'investissements ni d'engagements contractuels pour des travaux d'entretien. Pour l'exercice précédent, les engagements contractuels d'investissement s'élevaient à CHF 0.2 mio. et il n'y avait pas d'engagements contractuels pour des travaux d'entretien.

En 2009, des immeubles non nécessaires pour l'exploitation d'une valeur de CHF 10 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 a été effectuée durant le premier semestre 2010.

21 Immobilisations incorporelles / goodwill

En mio. CHF

	Patentes	Marques et modèles	Licences et droits	Comm. en portefeuille et relations avec la clientèle	Immobilisations incorporelles	Goodwill
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2009	8	11	12	26	57	44
Première consolidation	—	2	2	88	93	52
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	(0)	—	(0)	—
Nouvelles acquisitions	0	—	3	—	3	1
Sorties	—	—	(1)	—	(1)	—
Décote	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	1	(0)	(0)	1	0
État au 31 décembre 2009	8	14	16	115	153	97

Total correction de valeurs

État au 1 ^{er} janvier 2009	4	5	8	2	20	—
Première consolidation	—	—	0	—	0	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	0	—	0	—
Amortissements programmés	1	2	2	9	13	—
Impairment	—	—	1	—	1	9
Sorties	—	—	(1)	—	(1)	—
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	0	(0)	(0)	0	—
État au 31 décembre 2009	5	7	10	11	33	9

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2010	8	14	16	115	153	97
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Nouvelles acquisitions	—	—	1	—	1	—
Sorties	(0)	—	(0)	—	(0)	(0)
Décote	—	—	—	—	—	—
Modifications de répartition	0	(1)	0	1	0	—
Différences de conversion	(0)	(2)	(2)	(2)	(6)	(4)
État au 31 décembre 2010	7	11	15	114	147	94

Total correction de valeurs

État au 1 ^{er} janvier 2010	5	7	10	11	33	9
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Amortissements programmés	1	2	1	15	18	—
Impairment	—	—	2	—	2	6
Sorties	—	—	(0)	—	(0)	—
Modifications de répartition	0	(0)	0	(0)	0	—
Différences de conversion	(0)	(1)	(1)	(1)	(3)	—
État au 31 décembre 2010	5	7	12	25	50	15

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2010	3	7	6	104	120	88
Au 31 décembre 2010	2	4	2	88	97	78

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

de croissance. Les cash-flows sont calculés avec un taux d'escompte spécifique aux divisions de 7 à 9% (exercice précédent 9%).

D'autres informations relatives à l'impairment comptabilisé se trouvent dans l'annexe 5 «Charges non récurrentes».

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

	2010	2009
Space ¹	61	62
Aviation	0	7
Technology	—	—
Defence	4	4
Ammotec	13	16
Bilan au 31 décembre	78	88

¹ Concerne majoritairement le goodwill issu de l'acquisition de la division Space de OC Oerlikon à hauteur de CHF 52 mio. L'unité génératrice de trésorerie est «Space Suisse».

Les amortissements et l'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».

22 Sociétés associées

En mio. CHF

	2010	2009
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier	38	41
Acquisitions	0	0
Première consolidation	0	(0)
Résultats proportionnels après impôts	4	2
Dividendes	(1)	(3)
Modifications de répartition	—	—
Autres mouvements de fonds propres	0	(2)
Différences de conversion	(2)	1
Valeur au bilan au 31 décembre	39	38

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

Informations financières consolidées des sociétés associées

En mio. CHF

	2010	2009
Total des actifs	156	160
Total des engagements	72	75
Fortune nette	84	85
Chiffre d'affaires	138	150
Bénéfice	5	4

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

23 Engagements financiers

En mio. CHF

	2010	2009
Engagements financiers à court terme		
Engagements bancaires	41	235
Engagements financiers envers des tiers	7	11
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Engagements résultant de leasing	—	1
Part à court terme des engagements financiers à long terme	—	—
Total des engagements financiers à court terme	49	247

Engagements financiers à long terme

En mio. CHF

	2010	2009
Engagements bancaires	123	1
Engagements résultant de leasing	—	0
Prêts garantis par gages immobiliers	—	—
Emprunts par obligations	—	—
Engagements vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Total des engagements financiers à long terme	123	1

La fair value des engagements financiers à long terme correspond à la valeur comptable. Le taux d'intérêt moyen

sur les dettes financières à long terme s'est élevé à 2,8% pendant l'exercice sous revue (exercice précédent 3,0%).

Échéances des engagements financiers

En mio. CHF

	2010	2009
Jusqu'à 1 an	49	247
Jusqu'à 2 ans	41	0
Jusqu'à 3 ans	41	0
Jusqu'à 4 ans	41	0
Plus de 4 ans	0	1
Total des engagements financiers	172	248

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 décembre 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 jusqu'au 30 septembre 2010 pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme. Au 31 décembre 2010, ces indicateurs financiers ont à nouveau été respectés.

Monnaies des engagements financiers à long terme

En mio. CHF

	2010	2009
CHF	168	223
EUR	2	10
USD	1	9
GBP	1	2
SEK	0	3
HUF	—	0
CAD	0	—
Total des engagements financiers	172	248

24 Autres engagements à court terme

En mio. CHF	2010	2009
Vis-à-vis de tiers	18	10
Vis-à-vis d'entreprises associées	—	0
Vis-à-vis d'autorités étatiques	20	13
Vis-à-vis d'actionnaires	0	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	0	0
Total	39	23

25 Engagements de fournisseurs et acomptes

En mio. CHF	2010	2009
Engagements de fournisseurs	107	106
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Acomptes de clients	271	253
Acomptes de sociétés associées	—	—
Total	378	359

Structure des échéances des engagements de fournisseurs et des acomptes

En mio. CHF	2010	2009
Non échus	357	321
Retard 1–30 jours	20	21
Retard 31–60 jours	0	4
Retard 61–90 jours	0	1
Retard 91–180 jours	0	3
Retard de plus de 180 jours	1	9
Total des engagements de fournisseurs et des acomptes	378	359

Monnaies des engagements de fournisseurs et des acomptes

En mio. CHF	2010	2009
CHF	231	157
EUR	89	151
USD	22	28
GBP	6	1
SEK	29	21
HUF	0	1
CAD	0	—
Total des engagements de fournisseurs et des acomptes	378	359

26 Autres engagements à long terme

En mio. CHF

	2010	2009
Vis-à-vis de tiers	3	3
Vis-à-vis d'entreprises associées	—	—
Vis-à-vis d'actionnaires	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Total	3	3

27 Provisions

En mio. CHF

	Restruc- turation	Engage- ments liés aux retraites	Pertes pour commandes	Prestations pour garanties	Vacances et heures suppl.	Primes de fidélité et d'annivers.	Autres	Total
Total du bilan au 1 ^{er} janvier 2010	15	48	63	23	42	30	20	242
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	0	—	—	—	—	0
Constitution de provisions nouvelles	13	3	39	8	20	2	4	90
Dissolution	(4)	(0)	(29)	(4)	(4)	(0)	(9)	(50)
Utilisation	(6)	(1)	(21)	(1)	(16)	(1)	(1)	(47)
Modifications de répartition	—	—	—	—	—	—	—	—
Différences de conversion	(0)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)	(2)	(13)
Total du bilan au 31 décembre 2010	18	46	49	25	40	31	13	223
Part à court terme	(14)	(0)	(24)	(17)	(40)	—	(7)	(103)
Provisions à long terme	4	46	25	7	(0)	31	6	119

Les provisions pour les restructurations établies en 2010 concernent majoritairement la réduction de personnel sur le site d'Oberpfaffenhofen, ainsi que sur celui de Genève. D'autres informations se trouvent dans l'annexe 5 «Charges non récurrentes».

Les engagements de pensions concernent les obligations issues de solutions de prévoyance pour des sociétés étrangères.

Pour la définition des anniversaires de service pour longue durée de service, comprises sous la position «Provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires», les hypothèses suivantes pour le calcul au 31 décembre ont été appliquées: taux d'escompte de 3% (exercice précédent 3,5%), ainsi que d'autres hypothèses actuarielles comme la fluctuation de collaborateurs et les augmentations salariales.

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 en Allemagne, les contrats tarifaires cadres d'indemnisation sont la concrétisation d'un projet de réforme de la politique en matière de tarifs. L'ERA garantit le paiement uniforme d'activités équivalentes.

Les effets des charges non récurrentes dans le domaine de la construction de composantes de structures d'avions concernent majoritairement les amortissements pour les pertes de mandats et sont présentés plus en détail dans l'annexe 5 «Charges non récurrentes».

28 Engagements de garantie en faveur de tiers

En mio. CHF

	2010	2009
Cautionnements	148	119
Engagements de couverture	160	—
Engagements de garantie	53	23
Total	361	141

Au titre des engagements de cautionnement, il s'agit essentiellement de garanties d'exécution et de paiement dans le cadre des affaires opérationnelles. Pour couvrir les droits issus du contrat de crédit sous-jacent aux enga-

gements bancaires à long terme, un prêt interne de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate AG. Les engagements de garantie sont exclusivement des garanties bancaires.

29 Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan

En mio. CHF

	2010	2009
Contrats de garantie	7	—
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage	112	153
Déclarations de patronage	4	4
Peines conventionnelles (clauses pénales et dédités)	23	17
Procès	2	3
Engagements de change	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles	4	11
Autres engagements conditionnels	17	4
Total	169	192

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

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.

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.

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

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

30 Actifs grevés de droits de gage

En mio. CHF

	2010	2009
Liquidités	—	—
Créances et stocks	2	3
Immobilisations corporelles mobilières	—	0
Immobilisations corporelles immobilières	7	8
Total	9	11

Pour couvrir les engagements découlant du contrat de crédit sous-jacent aux dettes bancaires à long terme, les actions de RUAG Sweden AB ont

été mises en gage et un prêt interne de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate AG par RUAG Holding SA.

31 Valeurs d'assurance-incendie

En mio. CHF	2010	2009
Immobilisations corporelles mobilières	1 448	1 423
Immobilisations corporelles immobilières	1 507	1 319
Total	2 954	2 743

32 Capital-actions

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

33 Résultats après la date du bilan

Le 9 mars 2011, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

34 Transactions avec des personnes proches de l'entreprise

En mio. CHF	2010	2009
Créances avec des personnes proches de l'entreprise	111	54
Engagements envers des personnes proches de l'entreprise	0	1
Acomptes	84	122
Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	1	1
Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—

Sur les créances auprès de proches, CHF 111 mio. concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue (exercice précédent CHF 54 mio.); sur les engagements vis-à-vis de proches, ce montant est de CHF 0.2 mio. (exercice précédent CHF 0.6 mio.). Les chiffres d'affaires facturés avec le DDPS se sont élevés à CHF 608 mio. (CHF 623 mio.), conformément à l'annexe 7, «Chiffre d'affaires net». Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Les engagements vis-à-vis d'institutions de prévoyance se sont élevés à CHF 1 mio. (CHF 1 mio.). Pendant l'exercice sous revue, les sociétés associées n'ont pas fourni de matières premières (CHF 1 mio.).

35 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

Les rémunérations totales (sans cotisations des employeurs à l'AVS) aux membres non exécutifs du Conseil d'administration pour l'exercice 2010 s'élevaient à CHF 499 000 (exercice précédent CHF 525 000). Les rémunérations totales (y compris l'ensemble des cotisations des employeurs aux caisses de pensions, sans

cotisations des employeurs à l'AVS ou d'autres cotisations d'assurances sociales étatiques similaires) au CEO et aux autres membres de la direction du groupe pour l'exercice 2010 s'élevaient à CHF 4 818 000 (CHF 4 207 000).

Dans le montant pour 2009, l'ancien délégué du Conseil d'administration Toni J. Wicki est pris en compte jusqu'au 31 mai 2009 et dès le 1^{er} juin 2009, le nouveau CEO Lukas Braunschweiler.

L'indemnisation totale (y compris l'ensemble des cotisations des employeurs aux caisses de pensions, sans les cotisations des employeurs à l'AVS ou d'autres cotisations d'assurances sociales étatiques similaires) au CEO pour l'exercice 2010 s'élevait à CHF 848 000 (exercice précédent CHF 859 000). Dans le montant 2009, l'ancien délégué du Conseil d'administration Toni J. Wicki est pris en compte à hauteur de CHF 460 000 jusqu'au 31 mai 2009, et dès le 1^{er} juin 2009 le nouveau CEO Lukas Braunschweiler avec CHF 399 000.

Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

En milliers CHF

	Conseil d'administration		Indemnisation totale maximale ²	
	2010	2009	2010	2009
Salaire de base				
Indemnisation en espèces ¹	499	525	140	140
Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions	—	—	—	—
Prestations en nature	—	—	—	—
Composantes dépendant de la performance				
Indemnisation en espèces ¹	—	—	—	—
Actions	—	—	—	—
Options	—	—	—	—
Indemnisation totale	499	525	140	140
	Direction du groupe		Indemnisation totale maximale ²	
	2010	2009	2010	2009
Salaire de base				
Indemnisation en espèces ¹	2 915	2 810	442	484
Cotisations de l'employeur à des caisses de pensions	378	440	65	107
Prestations en nature	43	57	8	8
Composantes dépendant de la performance				
Indemnisation en espèces ¹	1 482	900	333	260
Actions	—	—	—	—
Options	—	—	—	—
Indemnisation totale	4 818	4 207	848	859
Relation entre la composante dépendant de la prestation et l'indemnisation en espèces	51%	32%	75%	54%

¹ Sans les cotisations de l'employeur à l'AVS ni 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; le montant pour la direction du groupe comprend l'indemnité pour le CEO Lukas Braunschweiler pour l'exercice sous revue, et pour l'exercice précédent l'indemnité pour le CEO Lukas Braunschweiler (dès le 1^{er} juin 2009) et pour l'ancien délégué du Conseil d'administration Toni J. Wicki (jusqu'au 31 mai 2009).**36 Engagements futurs minimaux financial leasing**

En mio. CHF

	2010	2009
Dans un délai de 1 an	—	1
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	—	0
Dans plus de 5 ans	—	—
Total	—	1
Sous déduction de la part des intérêts	—	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	—	1

Engagements futurs minimaux operating leasing

Dans un délai de 1 an	1	3
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	3	8
Dans plus de 5 ans	1	2
Total	5	13

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.

37 Instruments financiers

En mio. CHF

	2010	2009
Valeurs patrimoniales financières dans l'actif circulant		
Opérations de couverture		
Produits financiers dérivés à la fair value	17	9
Prêts et créances		
Créances et acomptes	325	383
Actifs financiers à court terme	—	0
Autres actifs circulants	—	—
Total	342	392

Valeurs patrimoniales financières dans l'actif immobilisé

Prêts et créances		
Actifs financiers à long terme	3	3
Total	3	3

Engagements financiers à court terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à court terme	41	239
Engagements de fournisseurs et acomptes	378	359
Opérations de couverture	—	—
Produits financiers dérivés à la fair value	7	9
Total	427	606

Engagements financiers à long terme

Coûts à amortir		
Engagements financiers à long terme	123	1
Total	123	1

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

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'achat et de vente 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 couverts de tous les dérivés s'élèvent au 31 décembre à (en mio. CHF):

Contrats de couverture de change auprès des banques, positif	260	360
Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif	(54)	(41)
Contrats de sécurisation de taux d'intérêts	214	244

Recettes d'intérêts

En mio. CHF	2010	2009
Liquidités	0	0
Créances et acomptes	1	0
Actifs financiers	0	0
Autres actifs circulants et immobilisés	—	—
Participations minoritaires	—	—
Produits financiers dérivés	—	—
Total des recettes d'intérêts	1	0

Charges d'intérêts

En mio. CHF	2010	2009
Liquidités	(1)	0
Créances et acomptes	—	—
Actifs financiers	(0)	(0)
Engagements de fournisseurs et acomptes	(1)	(0)
Engagements financiers	(5)	(5)
Autres engagements financiers à court et à long termes	—	—
Produits financiers dérivés	—	—
Total des charges d'intérêts	(7)	(6)

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 2010

En mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Jusqu'à 4 ans	De plus de 4 ans	Total
Liquidités	70	—	—	—	—	70
Actifs financiers à court terme ¹	—	—	—	—	—	—
Actifs financiers à long terme	0	0	0	0	2	3
Engagements financiers à court terme ¹	(41)	—	—	—	—	(41)
Engagements financiers à long terme	—	(41)	(41)	(41)	(0)	(123)
Autres engagements à long terme	—	(3)	—	—	—	(3)
Endettement net	29	(43)	(41)	(41)	2	(94)

Au 31 décembre 2009

En mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Jusqu'à 4 ans	De plus de 4 ans	Total
Liquidités	69	—	—	—	—	69
Actifs financiers à court terme ¹	0	—	—	—	—	0
Actifs financiers à long terme	0	0	0	0	2	3
Engagements financiers à court terme ¹	(239)	—	—	—	—	(239)
Engagements financiers à long terme	—	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Autres engagements à long terme	—	(3)	—	—	—	(3)
Endettement net	(169)	(3)	0	(0)	2	(170)

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 décembre 2009. C'est pourquoi le crédit a été classé comme crédit à court terme à la date de clôture du bilan. En 2010, le bailleur a accordé un délai supplémentaire jusqu'au 30 septembre 2010 pour remédier à l'infraction au contrat de crédit à long terme. Au 31 décembre 2010, ces indicateurs financiers ont à nouveau été respectés.

Risques liés aux monnaies L'euro, la couronne suédoise et le dollar US sont des monnaies importantes pour RUAG. Si le CHF s'était réévalué de 5% au 31 décembre 2010 face à l'euro, à la couronne suédoise et au dollar US, le résultat de RUAG aurait diminué d'environ CHF 3 mio. (exercice précédent CHF 3 mio.); en cas de dévaluation, le résultat de RUAG se serait amélioré d'environ CHF 3 mio. (CHF 3 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 au 31 décembre 2010, le résultat de RUAG aurait diminué de moins de CHF 2 mio. (exercice précédent CHF 1 mio.), tandis que la valeur des stocks de marchandises aurait augmenté au maximum de CHF 2 mio. (CHF 1 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.

38 Prévoyance professionnelle

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

Les plans importants de prévoyance dont on peut dire qu'ils connaissent la primauté des prestations selon IAS 19 sont estimés chaque année par un expert en assurances indépendant. La dernière expertise actuarielle selon IAS 19 a été établie au 1^{er} janvier 2010.

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 44 mio. (exercice précédent CHF 39 mio.).

Les indications ci-après donnent une vue d'ensemble des plans de pensions basés sur la performance, avec et sans couverture par un fonds, aux 31 décembre 2010 et 2009.

Montant net des charges de prévoyance

En mio. CHF

	2010	2009
Droits acquis à des prestations de prévoyance	69	58
Intérêts sur engagements liés à la prévoyance	55	52
Rendements pronostiqués sur les avoirs patrimoniaux	(76)	(66)
Pertes (bénéfices) amorties	—	—
Montant des cotisations de salariés	(23)	(20)
Augmentation (diminution) des valeurs patrimoniales non saisies		
plus saisie de la perte (du bénéfice) IAS 19.58A	11	11
Total	36	34

Pour l'exercice 2011, le montant estimé des cotisations de l'employeur est de CHF 30 mio.

Comme à la fin de l'exercice précédent, les pertes actuarielles non encore amorties au 31 décembre 2010 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 2010 et 2009 pour les institutions de prévoyance en Suisse, en Allemagne et en Suède:

Accords relatifs aux retraites

En mio. CHF

	2010	2009
État en début d'année des engagements liés à la prévoyance	1 619	1 438
Droits acquis à des prestations de prévoyance	47	37
Cotisations d'employés	23	20
Intérêts sur engagements liés à la prévoyance	55	52
Perte actuarielle (bénéfice actuariel)	92	(8)
Différences de conversion	(3)	1
Modifications du plan de prévoyance	—	0
Changements dans le périmètre de consolidation	—	117
Pensions versées	(44)	(39)
Valeur actuelle en fin d'exercice des engagements liés à la prévoyance	1 788	1 619
Valeur de marché de la fortune de prévoyance	1 677	1 618
Excédent (défaut) de couverture	(112)	(1)

Évolution de la fortune de prévoyance

En mio. CHF

	2010	2009
Valeur de marché du patrimoine au début de l'année	1 618	1 327
Rendement effectif sur le patrimoine	47	165
Différences de conversion	—	—
Cotisations des employeurs	34	31
Cotisations des employés	23	20
Changements dans le périmètre de consolidation	—	114
Prestations de prévoyance nettes versées	(44)	(39)
Valeur de marché du patrimoine à la fin de l'année	1 677	1 618

Répartition de la fortune de prévoyance au 31 décembre

En %

	Objectif à long terme	2010	2009
Liquidités	0–6%	1%	3%
Instruments recourant aux capitaux étrangers (obligations)	44–62%	50%	48%
Instruments recourant aux fonds propres (actions)	20–38%	33%	33%
Autres placements	13–22%	16%	16%
Fortune totale de prévoyance		100%	100%

Le tableau ci-après présente la couverture des engagements de prévoyance liés aux performances et l'influence des écarts entre le rendement attendu

et le rendement effectif du patrimoine de prévoyance pendant les cinq dernières années.

Vue d'ensemble pluriannuelle

En mio. CHF	2010	2009	2008	2007	2006
Valeur actuelle des engagements de prévoyance en fin d'exercice	1 788	1 619	1 438	1 393	1 459
Valeur de marché de la fortune de prévoyance	1 677	1 618	1 327	1 533	1 510
Excédent (défaut) de couverture	(112)	(1)	(111)	140	51
Différence entre le rendement attendu et le rendement effectif des avoirs du plan	(29)	99	(284)	(70)	7
Bénéfice lors de la réévaluation des engagements de prestations	24	19	29	31	13

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

En mio. CHF	2010	2009
(Déficit)/surplus de couverture selon IAS 19	(112)	(1)
Perte non amortie (bénéfice)	70	10
Montant non amorti servant à la délimitation initiale	—	—
Patrimoine non saisi	(1)	(51)
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(42)	(43)

Variation des engagements de prévoyance inscrits au bilan

En mio. CHF	2010	2009
Actifs (passifs) inscrits au bilan au début de l'exercice	(43)	(33)
Montant net des charges de prévoyance	(36)	(34)
Changements dans le périmètre de consolidation	—	(5)
Cotisations d'employeur	34	31
Différences de conversion	3	(2)
Engagements de prévoyance inscrits au bilan	(42)	(43)

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

Les institutions de prévoyance ne détenaient pas d'actions de RUAG Holding SA au 31 décembre 2010.

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

Hypothèses de technique actuarielle

En %	2010	2009
Taux d'intérêt appliqué pour l'escompte	3,00%	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, une appréciation du rendement et du risque à long terme (volatilité) des différentes catégories de placements est effectuée régulièrement, sur la base des valeurs empiriques

et de l'évolution des marchés financiers à long terme. De plus, les interdépendances entre les diverses catégories de placements sont appréciées et prises en compte.

39 Informations relatives aux segments

2010, en mio. CHF

	RUAG Space	RUAG Aviation
Chiffre d'affaires net avec des tiers	283	465
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	0	6
Total du chiffre d'affaires net	283	471
EBITDA	30	15
Amortissements	(22)	(20)
Goodwill impairment	—	(6)
EBIT	9	(11)
Résultat financier (net)		
Bénéfice (perte) de sociétés associées		
Bénéfice (perte) avant impôts		
Charges fiscales		
Bénéfice (perte) net		
Actifs nets par régions	127	136
Actifs nets Suisse	121	70
Actifs nets reste de l'Europe	6	60
Actifs nets Amérique du Nord	—	6
Investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	(13)	(6)
Désinvestissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles	16	0

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

Des informations relatives aux charges non récurrentes des segments sont présentées dans l'annexe 5, «Charges non récurrentes».

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

RUAG Technology	RUAG Ammotec	RUAG Defence	RUAG Services	Intercompany	Total groupe
270	319	433	26	—	1 796
3	1	6	126	(141)	—
273	320	438	152	(141)	1 796
30	42	38	39	(0)	194
(8)	(10)	(6)	(24)	—	(90)
—	—	—	—	—	(6)
21	31	32	15	0	98
					(14)
			4		4
					88
					4
					92
90	179	(35)	275		771
77	37	(47)	279		537
13	123	12	(3)		210
—	19	—	—		25
(11)	(20)	(4)	(17)		(71)
2	0	1	5		24

40 Sociétés associées consolidées et participations minoritaires

Société	Siège	Pays	Capital social (100%)		Parts de capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding AG ¹	Berne	Suisse	CHF	340 000 000		Entière
Sociétés consolidées ²						
RUAG Suisse AG	Emmen	Suisse	CHF	78 000 000	100,0%	Entière
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD	1 500	100,0%	Entière
RUAG Allemagne GmbH	Wessling	Allemagne	EUR	1 000 000	100,0%	Entière
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	EUR	1 000 000	100,0%	Entière
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	EUR	25 000	100,0%	Entière
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK	100 000	100,0%	Entière
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	SEK	15 000 000	100,0%	Entière
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR	1 500 000	100,0%	Entière
RUAG Aerospace USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD	1 000	100,0%	Entière
RUAG Electronics AG	Berne	Suisse	CHF	4 100 000	100,0%	Entière
RUAG COEL GmbH	Wedel	Allemagne	EUR	260 000	100,0%	Entière
RUAG Land Systems AG	Thoune	Suisse	CHF	30 100 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec Allemagne GmbH	Fürth	Allemagne	EUR	100 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR	25 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF	12 000 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wiener Neudorf	Autriche	EUR	298 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec France	Paris	France	EUR	1 000 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	Angleterre	GBP	15 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR	25 000	100,0%	Entière
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD	15 000	100,0%	Entière
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK	2 500 000	100,0%	Entière
MFS 2000						
Hungarian Ammunition Manufacturing Inc.	Sirok	Hongrie	HUF	280 000	100,0%	Entière
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF	8 000 000	100,0%	Entière
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF	100 000	100,0%	Entière
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF	100 000	55,0%	Entière
SwissRepair AG	Schlieren	Suisse	CHF	100 000	52,0%	Entière
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR	100 000	51,0%	Entière
RUAG Aerospace GmbH	Zurich	Suisse	CHF	20 000	100,0%	Entière
Entreprises associées ³						
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF	1 000 000	49,0%	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF	25 000 000	45,0%	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR	7 700 000	45,0%	Equity
HTS GmbH	Coswig	Allemagne	EUR	26 000	24,6%	Equity
Nidwalden Airpark AG	Stans	Suisse	CHF	600 000	33,3%	Equity
Participations minoritaires						
Saab Bofors Dynamics Suisse SA	Thoune	Suisse	CHF	2 000 000	5,00%	³
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF	10 150 000	2,0%	³
CFS Engineering SA	Lausanne	Suisse	CHF	150 000	40,0%	³
Arianespace SA	Évry	France	EUR	395 010	0,1%	³
Arianespace Participation	Évry	France	EUR	21 918 756	3,4%	³

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22.² Les participations entre 20 et 50% sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence.³ Les participations non essentielles sont évaluées à la valeur d'acquisition sans les corrections de valeur.



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

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 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 88), pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

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 2010 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

Rolf Johner
Expert-réviseur
Réviseur responsable

René Jenni
Expert-réviseur

Berne, 9 mars 2011

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

En mio. CHF

	2010	2009
Produits des participations	21	23
Produits des intérêts	20	21
Rendement des titres	—	—
Produits d'aliénation de participations	—	—
Produit des prestations de service	13	12
Bénéfices sur devises	—	4
Total des produits	54	60
Charges de participations	—	—
Charges financières	(7)	(5)
Pertes sur titres	—	—
Charges de personnel	(9)	(7)
Charges administratives	(8)	(11)
Amortissements	(0)	(0)
Autres charges	(41)	—
Impôts	(0)	(1)
Total des charges	(65)	(25)
Bénéfice de l'exercice	(12)	36

Pour 2009, les positions produits (charges) financiers ont été répartis rétroactivement sur les positions produits des intérêts (charges des intérêts) et bénéfices (pertes)

sur devises. Les pertes sur devises en 2010 sont majoritairement le résultat de pertes de change d'un prêt interne en euros.

Bilan au 31 décembre avant utilisation du bénéfice

En mio. CHF	2010	2009
Liquidités	30	15
Créances		
Tiers	0	0
Sociétés du groupe	370	608
Corrections à l'actif		
Tiers	1	1
Sociétés du groupe	—	—
Actifs transitoires	401	624
En % du total du bilan	33,5%	49,5%
Participations	637	637
Immobilisations financières		
Tiers	—	—
Sociétés du groupe	160	—
Immobilisations corporelles mobilières	0	0
Actif immobilisé	798	638
En % du total du bilan	66,5%	50,5%
ACTIFS	1 199	1 262
Engagements financiers à court terme		
Tiers	43	236
Sociétés du groupe	295	276
Corrections au passif		
Tiers	2	1
Sociétés du groupe	0	—
Engagements financiers à long terme		
Tiers	123	—
Sociétés du groupe	—	—
Provisions	0	1
Fonds de tiers	463	514
En % du total du bilan	38,6%	40,7%
Capital-actions	340	340
Réserve légale	26	24
Réserve légale issue d'apports de capital	10	10
Réserve volontaire	—	—
Report de bénéfice	372	338
Bénéfice de l'exercice	(12)	36
Fonds propres	736	748
En % du total du bilan	61,4%	59,3%
PASSIFS	1 199	1 262

Engagements de garantie en faveur de tiers

En mio. CHF	2010	2009
Cautionnements	162	108
Engagements de garantie	35	5
Total	196	113

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

Autres engagements n'ayant pas à figurer au bilan

En mio. CHF	2010	2009
Contrats de garantie	—	—
Contrats à long terme de bail ordinaire ou d'affermage	0	0
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	0

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

Valeurs d'assurance-incendie des immobilisations corporelles

En mio. CHF	2010	2009
Immobilisations corporelles mobilières	1	1
Immobilisations corporelles immobilières	—	—
Total	1	1

Actifs grevés de droits de gage

En mio. CHF	2010	2009
Liquidités	—	—
Créances	—	—
Immobilisations financières vis-à-vis de sociétés du groupe	160	—
Immobilisations corporelles mobilières et immobilières	—	—
Participations	19	247
Total	179	247

Pour couvrir les engagements découlant du contrat de crédit sous-jacent aux dettes bancaires à long terme, les actions de RUAG Sweden AB ont

été mises en gage et un prêt interne de CHF 160 mio. a été cédé à RUAG Real Estate AG par RUAG Holding SA.

Présentation nette des opérations à terme sur devises

En mio. CHF	2010	2009
Volume de contrats bancaires	260	360
Volume de contrats bancaires	(54)	(41)
Volume de contrats sociétés du groupe	63	27
Volume de contrats sociétés du groupe	(300)	353
Valeurs d'acquisitions positives banques	17	6
Valeurs d'acquisitions négatives banques	(3)	(2)
Valeurs d'acquisitions positives sociétés du groupe	3	2
Valeurs d'acquisitions négatives sociétés du groupe	(17)	(6)
Total valeurs d'acquisitions	0	0

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 mio. CHF	2010	2009
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

Propres actions de RUAG Holding

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

Événements postérieurs à la date du bilan

Le 9 mars 2011, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

Participations (état au 31 décembre 2010)

Société	Siège	Pays	Capital social (100%)	Parts de capital
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 78 000 000	100,0%
RUAG Aerospace GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100,0%
RUAG Electronics AG	Berne	Suisse	CHF 4 100 000	100,0%
RUAG Land Systems AG	Thoune	Suisse	CHF 30 100 000	100,0%
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100,0%
RUAG Real Estate AG	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100,0%
RUAG Services AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	100,0%
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100,0%
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49,0%
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45,0%
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45,0%
Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd	Thoune	Suisse	CHF 2 000 000	5,0%
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Berne	Suisse	CHF 10 150 000	2,0%

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

du regroupement des risques des 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 mio. CHF	2010	2009
Bénéfice de l'exercice	(12)	36
Report de l'exercice antérieur	372	338
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	360	374

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

En mio. CHF	2010	2009
Dividendes	15	—
Attribution à la réserve légale	—	2
Report à compte nouveau	345	372



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 91 à 95) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

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 2010 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

Rolf Johner
Expert-réviseur
Réviseur responsable

René Jenni
Expert-réviseur

Berne, 9 mars 2011

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 en tenant compte de la structure de son actionnariat. En l'absence d'autres indications, les données fournies sont arrêtées au 31 décembre 2010.



KONRAD PETER, PRÉSIDENT



HANSPETER KÄSER, VICE-PRÉSIDENT



PAUL HÄRING



HANS LAURI



HANS-PETER SCHWALD

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.

Jusqu'au 6 mai 2010, le conseil d'administration de RUAG Holding SA se composait de sept membres non exécutifs. Deux membres ont quitté le conseil d'administration de RUAG Holding SA, sans succession immédiate, en date du 6 mai 2010. Il s'agit de Toni J. Wicki, délégué du conseil d'administration jusqu'en 2009 et CEO de RUAG Holding SA, et d'Andreas Bölsterli, divisionnaire et représentant du propriétaire, qui a endossé une autre fonction au sein du département. Le propriétaire a décidé de ne pas remplacer ce représentant. L'échange régulier d'informations avec le propriétaire s'effectue par le biais de séances trimestrielles entre le chef du Département fédéral de la défense, de la

protection de la population et des sports (DDPS), le président du conseil d'administration et le CEO de RUAG Holding SA. Les membres du conseil d'administration n'entretiennent pas de relations d'affaires importantes avec le groupe RUAG. La liste située en bas de cette page indique le nom, l'âge, le poste, la date d'entrée et la date de fin de mandat des membres du conseil d'administration.

Autres activités

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 statuts de RUAG Holding SA ont été revus en 2010. Dans le cadre de cette révision, la durée du mandat des membres du conseil d'administration a été ramenée de quatre ans à un an. Les membres du conseil d'administration sont élus individuellement et sont rééligibles.

Organisation interne et tâches

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, organisationnelles, financières, de même que celles de la comptabilité. Le conseil d'administration a délè-

gué 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,
- 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 (Nomination & Compensation Committee). En 2010, le conseil d'administration a siégé lors de six séances ordinaires et deux séances extraordinaires. Les commissions se sont en outre réunies à l'occasion de sept séances ordinaires et de

Conseil d'administration

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée	Elu jusqu'en
Konrad Peter	1946	Président, non exécutif	2002	2011
Hanspeter Käser	1943	Vice-président, non exécutif	1999	2011
Hans-Peter Schwald	1959	Membre, non exécutif	2002	2011
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2011
Hans Lauri	1944	Membre, non exécutif	2008	2011

quatre séances extraordinaires. 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 un ou plusieurs sites du groupe RUAG.

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 en vue 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 au minimum de trois membres non exécutifs du conseil d'administration: il s'agit de Hanspeter Käser (présidence), Konrad Peter et Paul Häring. Ces membres sont des personnes expérimentées dans les domaines 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 (jusqu'au 31 janvier 2011), le CFO, 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 priorités 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 refusent 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

(Nomination & Compensation Committee)

La commission du personnel se compose au minimum de trois membres non exécutifs 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 des ressources humaines 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 nécessaires du conseil d'administration dans les domaines du Management Development, du système des salaires et de la politique salariale, de la convention d'objectifs, de l'institution de prévoyance et du partenariat social.

La commission du personnel se charge en outre des demandes de rémunération des membres du conseil d'administration dans le cadre des prescriptions de la Confédération.

Instruments d'information et de contrôle

Le Management Information System (MIS) du groupe RUAG est conçu comme suit: des boucllements individuels (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 de cinq ans continue, est évaluée sous la forme de prévisions sur la base des comptes trimestriels. Chaque mois, le CEO rend compte par écrit au conseil d'administration de l'état de réalisation des objectifs budgétaires.

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.

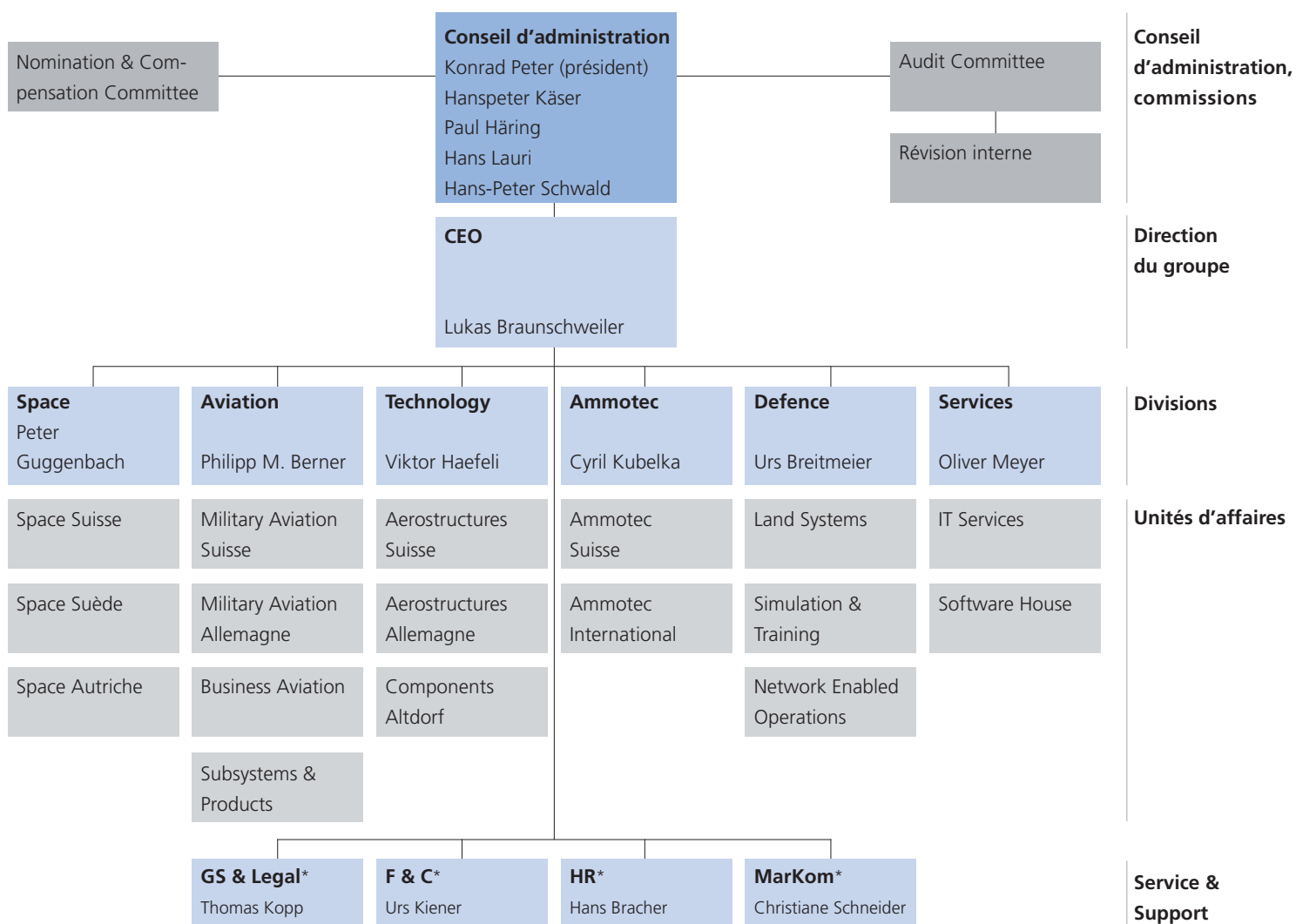
Direction du groupe au 1^{er} janvier 2011

Nom	Année de naiss.	Poste	Entrée
Lukas Braunschweiler	1956	CEO	2009
Peter Guggenbach	1962	Membre, CEO RUAG Space	2009
Phillipp M. Berner	1966	Membre, CEO RUAG Aviation*	2010
Viktor Haefeli	1966	Membre, CEO RUAG Technology	2006
Cyril Kubelka	1963	Membre, CEO RUAG Ammotec	2004
Urs Breitmeier	1963	Membre, CEO RUAG Defence**	2006
Urs Kiener	1965	Membre, CFO	2002
Hans Bracher	1962	Membre, direction des Human Resources	2008
Oliver Meyer	1976	Membre, CIO et CEO RUAG Services	2011
Thomas Kopp	1955	Membre, secrétaire général, direction juridique	2011
Christiane Schneider	1967	Membre, direction marketing et communication	2011

* Reprise de la conduite de Peter Guggenbach le 1^{er} décembre 2010.

** RUAG Electronics et RUAG Land Systems ont été regroupées le 1^{er} janvier 2011 pour devenir RUAG Defence.

La structure de conduite au 1^{er} janvier 2011



* Secrétariat général & Service juridique, Finance & Controlling (F & C), Human Resources (HR), Marketing & Communication (MarCom)

Le CEO, les CEO des divisions opérationnelles, le CFO, le chef d'état-major et le chef des ressources humaines ont assuré la direction du groupe en 2010. Martin Stahel, membre de la direction du groupe et chef d'état-major, a pris sa retraite le 31 janvier 2011 et n'a pas été remplacé au poste de chef d'état-major. Le 1^{er} janvier 2011, la direction du groupe a été élargie aux membres de l'état-major encore en poste. Peter Guggenbach, qui était depuis 2009 CEO de RUAG Aviation et de RUAG Space en union de fonctions, a transmis la direction de la division Aviation à Philipp M. Berner le 1^{er} décembre 2010. Urs Breitmeier, CEO de RUAG Land Systems depuis 2006, a également repris la direction de RUAG Electronics le 1^{er} octobre 2010. RUAG Electronics et RUAG Land Systems ont été regroupées le 1^{er} janvier 2011 pour devenir RUAG Defence.

CEO

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

Sur proposition du CEO, le conseil d'administration prend les décisions sur la planification de cinq ans 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, des questions qu'il anticipe ainsi que des risques et des changements au niveau suivant 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 101, 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.

Indemnisations, participations et prêts

Rapport d'indemnisation

Les prestations ci-après sont conformes aux lignes directrices de SIX Swiss Exchange concernant la politique d'indemnisation et les rémunérations du conseil d'administration et de la direction du groupe. Elles répondent également aux règles de transparence dictées par le Code des obligations, articles 663b^{bis} et 663c CO. Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations, énoncées précédemment, sont présentées et commentées dans le rapport financier de RUAG en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Politique d'indemnisation

La politique du personnel de RUAG établit que les performances des salariés et le succès de l'entreprise déterminent de façon décisive l'évolution de la rémunération. Elle est conçue de manière à utiliser des systèmes de rémunération simples, clairement structurés, transparents pour les salariés, permettant d'assurer une rétribution équitable. RUAG aligne ses traitements aux salaires du marché de chaque secteur concerné et les vérifie régulièrement. La rémunération individuelle est calculée en fonction du profil de poste, des compétences, des performances et du succès économique de l'entreprise. Dans la mesure du possible, RUAG recourt aux systèmes de rémunération basés sur le succès et les performances, qui prévoient une partie du salaire variable en fonction du résultat. Ces principes, adoptés par le conseil d'administration à la demande de la commission du personnel prévalent également pour la fixation de la politique d'indemnisation du conseil d'administration et de la direction du groupe.

Conseil d'administration

Les critères de détermination de la rémunération du conseil d'administration sont définis en fonction de la responsabilité attribuée à ses membres, de la complexité de la tâche allouée, des exigences professionnelles et personnelles et de l'investissement en temps attendu en moyenne de chacun d'eux. L'indemnisation se compose de:

- l'indemnisation en espèces,
- les autres prestations.

Chaque membre du conseil d'administration reçoit une partie de son indemnisation de base sous forme d'un montant fixe, payé en espèces. Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et les défraiements forfaitaires supportés par RUAG Holding SA.

Aucune indemnisation n'a été versée à d'anciens membres des organes.

Les indemnisations versées au cours de l'exercice sous revue figurent en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés» du rapport financier.

Direction du groupe

La composition et le montant de l'indemnisation sont fixés, et vérifiés régulièrement, en fonction de la situation dans la branche d'activités et sur le marché du travail. Pour ce faire, les données prises en compte sont les informations générales publiées par les sociétés d'envergure similaire dans le secteur de l'industrie en Suisse et, le cas échéant, les résultats d'études et d'enquêtes réalisées par des tiers. Le bonus des membres de la direction, calculé au prorata des performances, dépend de la réalisation individuelle des objectifs fixés et du résultat de l'entreprise. L'indemnisation se compose de:

- salaire fixe de base en espèces,
- bonus en espèces au prorata des performances,
- les autres prestations.

Le salaire fixe de base est défini principalement en fonction de la tâche allouée, de la responsabilité, de la qualification, de l'expérience et de la situation sur le marché. Le bonus des membres de la direction, calculé au prorata des performances, dépend de la réalisation individuelle des objectifs fixés et du résultat de l'entreprise. Dans le cadre du processus d'attribution des objectifs, ces derniers sont mesurables et

fixés de manière individuelle entre le président du conseil d'administration ou la commission du personnel (Nomination & Compensation Committee) et le CEO de la direction du groupe ainsi qu'entre le CEO de la direction du groupe et les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est appréciée à la clôture de l'exercice. Le résultat global du groupe RUAG et des divisions respectives est mesuré selon trois générateurs de valeurs:

- résultat d'exploitation (EBIT),
- actifs nets,
- flux de trésorerie sur investissements nets.

Les objectifs sont fixés pour une année et sont évalués selon les priorités stratégiques. Un seuil minimum et un seuil maximum sont définis pour chacun des trois générateurs de valeurs. Lorsque, pour un critère donné, le seuil minimum n'est pas atteint, le bonus correspondant est supprimé. Le dépassement du seuil maximum, en revanche, n'entraîne pas de nouvelle hausse du bonus.

Le montant de celui-ci dépend de la réalisation des objectifs. Pour les membres de la direction du groupe, le bonus peut varier de 29% à 75% maximum. Pour tous les membres de la direction du groupe, la réalisation des objectifs est pondérée comme suit: 20% attribués aux objectifs individuels et 80% attribués aux objectifs économiques. Pour les CEO des divisions, les objectifs économiques sont définis en fonction de chaque division. Le CEO de la direction du groupe et les chefs de la division Service & Support sont soumis aux objectifs économiques du groupe.

Les autres prestations comprennent les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle obligatoire ainsi qu'à la prévoyance personnelle.

Les règlements sur le défraiement en vigueur pour tous les salariés du groupe RUAG sont applicables aux membres de la direction du groupe.

En outre, les membres de la direction du groupe, comme tous les membres de comités de direction en Suisse, sont soumis à un règlement complémentaire quant aux indemnités forfaitaires des frais de représentation et notes de frais. Les deux règlements sont approuvés par les autorités fiscales cantonales. Les membres de la direction bénéficient d'une voiture de fonction.

Aucune indemnisation notable n'a été versée à d'anciens membres des organes de la direction du groupe.

Les indemnités versées au cours de l'exercice sous revue figurent en annexe 35 «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés» du rapport financier.

Autres indemnités

Indemnités de départ: contractuellement, aucune indemnité de départ ne revient aux membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe. Durant l'exercice 2010, aucune indemnité n'a été versée à des personnes qui ont quitté leur fonction pendant la période sous revue ou plus tôt.

Actions et options: aucune action et/ou option n'est attribuée ni aux membres de la direction du groupe ni aux membres du conseil d'administration.

Honoraires supplémentaires: durant l'exercice 2010, les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu aucun honoraire ou indemnité quelconque 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 organes: RUAG et les sociétés du groupe n'ont accordé aucune garantie, prêt, avance ou crédit aux membres de la direction du groupe ou du conseil d'administration, ni à des personnes qui leur sont proches, et ont également renoncé aux créances.

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 2010, 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

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.

Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

La stratégie de propriétaire 2007 à 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.

Participations croisées

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

Droits de participation des actionnaires

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.

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

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

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 103% au 31 décembre 2010 (101%). La situation financière a donc continué de se stabiliser en 2010. La stabilité financière devrait être garantie à long terme grâce à la constitution d'une réserve appropriée.

Organe de révision

Durée du mandat du réviseur dirigeant

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

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

Honoraires de révision et honoraires supplémentaires

Durant l'exercice 2010, PricewaterhouseCoopers a facturé au groupe RUAG CHF 1.1 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 0.6 mio. (exercice précédent: CHF 0.9 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

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.

Honoraires de PricewaterhouseCoopers

En milliers CHF

	2010	2009
Honoraires d'audit	1 112	1 143
Conseil fiscal	80	90
Conseil DD	–	470
Conseils divers	479	384
Résultat global	1 671	2 087

Calendrier

Boucllement de l'exercice annuel	31.12.2010
Conférence de presse consacrée au bilan	31.3.2011
Assemblée générale	3.5.2011

Le rapport annuel et les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2010 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