

Rapport de gestion 2015

We listen to make it right.

We stay to make it real.

A promise you can trust.

Sommaire

4

Vue d'ensemble

- 4 RUAG en bref
- 6 Exercice 2015
- 8 Faits marquants de 2015

12

Rapport du groupe

- 12 Lettre à l'actionnaire
- 16 Entretien avec Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration
- 18 Entretien avec Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG
- 20 La direction du groupe

22

Rapports des divisions

- 22 RUAG Space
- 26 RUAG Aerostructures
- 30 RUAG Aviation
- 34 RUAG Ammotec
- 38 RUAG Défence

42

RUAG Corporate Services

48

Corporate Responsibility

50

Conformité

54

Évaluation des risques

57

Rapport financier

- 58 Chiffres clés
- 60 Comptes annuels consolidés de RUAG
- 64 Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
- 105 Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
- 107 Comptes annuels de RUAG Holding SA
- 109 Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
- 111 Proposition d'utilisation du bénéfice
- 112 Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

114

Corporate Governance

124

Agenda

Together ahead – avec responsabilité et selon trois orientations stratégiques

RUAG développe des innovations d'avant-garde et une haute technologie mondialement prisée dans le domaine de l'industrie aéronautique et spatiale, ainsi que des techniques de sécurité et de défense. Alliant remarquable savoir-faire technologique et haut degré de clairvoyance et de responsabilité, il jette les bases de la sécurité et du progrès pour la société.

Pour répondre à cette exigence et, ce faisant, assurer sa prospérité, RUAG se fonde sur des valeurs claires: confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir. Ces valeurs définissent la façon de penser et d'agir au quotidien non seulement dans le groupe et ses cinq divisions Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec et Defence, mais aussi vis-à-vis des partenaires et des clients, en général, et, bien sûr, du propriétaire, la Confédération suisse.

Fort de ces compétences, RUAG a trois orientations stratégiques pour occuper et conserver une position forte face à une concurrence internationale:

1. Association des applications civiles et militaires

De plus en plus d'impulsions technologiques pour le secteur militaire sont aujourd'hui données par le secteur civil. Les systèmes de visualisation pour simulateurs virtuels empruntés à l'industrie du jeu vidéo, les technologies de télécommunication en évolution rapide, les véhicules automoteurs ou les avions sans pilote en sont de parfaits exemples. Avec 55 % de son chiffre d'affaires provenant du secteur civil contre 45 % pour le secteur militaire, RUAG peut appliquer de manière optimale les innovations du secteur civil aux applications militaires.

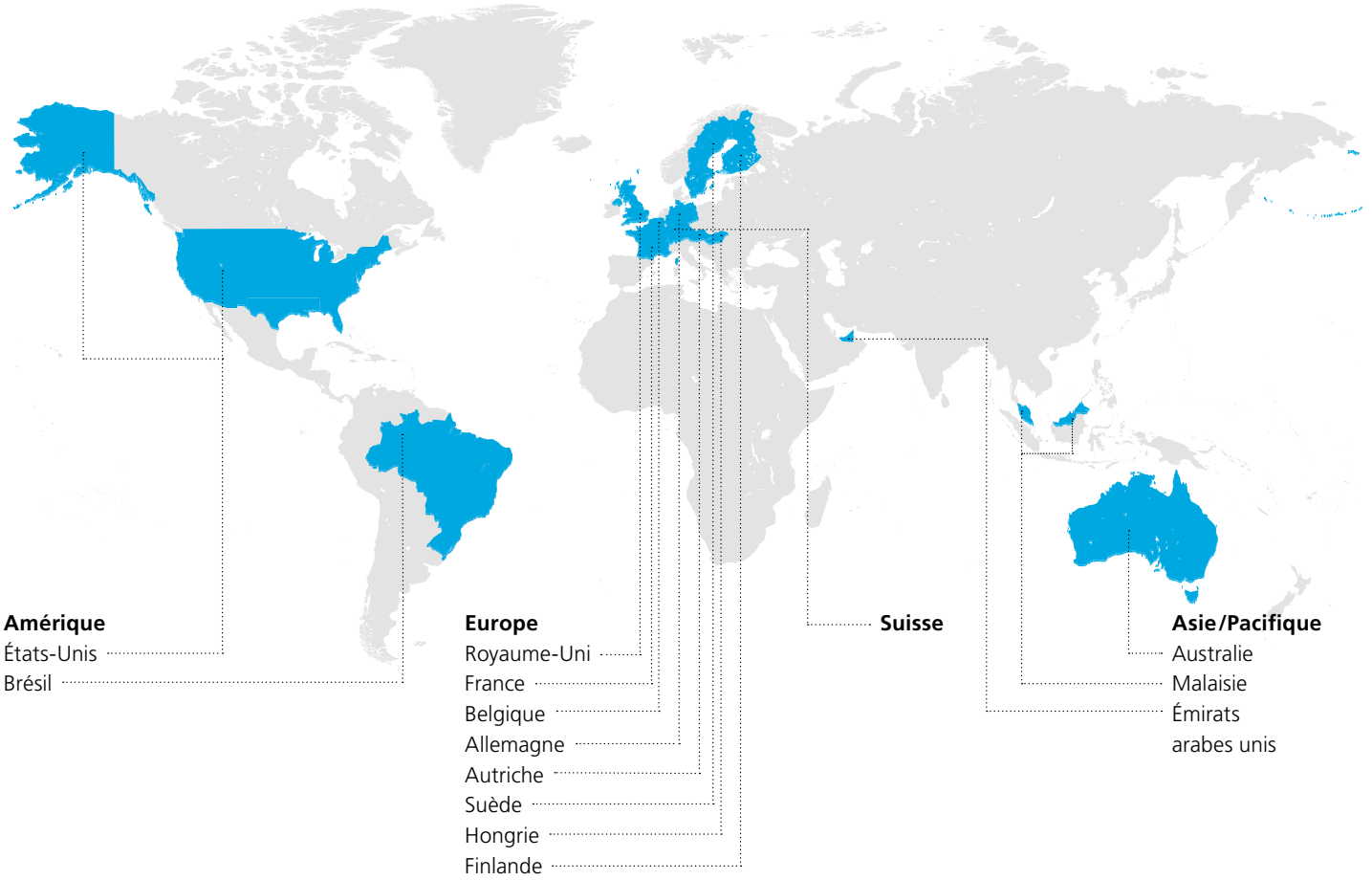
2. Concentration sur le cœur de métier

Malgré une grande diversité en termes de champs d'activité, RUAG concentre ses activités sur des domaines de compétence spécifiques de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense. Il entend progresser dans les domaines de compétence de ses divisions par des innovations et investissements ciblés.

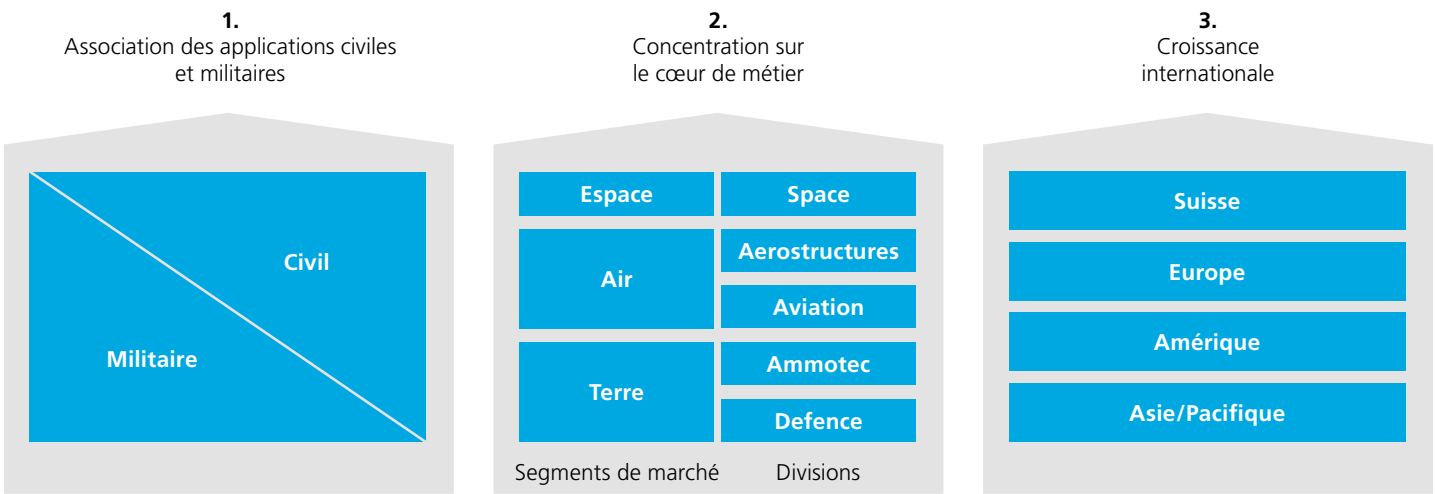
3. Croissance internationale

RUAG opère en Europe, en Amérique du Nord et du Sud et dans la région Asie/Pacifique. Les sites de production hors de Suisse sont implantés en Allemagne, en France, en Autriche, en Suède, en Finlande, en Hongrie, en Australie et aux États-Unis. RUAG a, en outre, des établissements en Belgique, au Royaume-Uni, au Brésil, en Malaisie et aux Émirats arabes unis. RUAG emploie quelque 8200 collaborateurs et génère environ CHF 1.75 mrd de chiffre d'affaires. Il réalise bien plus de la moitié de son chiffre d'affaires net en dehors de son marché domestique, le marché suisse.

Sites de RUAG



Les trois orientations de la stratégie de RUAG



Mandat de base

Équipement et entretien des systèmes techniques de l'armée suisse

Rentabilité continue malgré des événements exceptionnels

Malgré des obstacles tels que la revalorisation du franc suisse et une interdiction sur les exportations, RUAG a enregistré en 2015 un résultat avant intérêts et impôts nettement supérieur à celui de l'exercice précédent, soit CHF 137 mio.

En 2015, RUAG est parvenu à compenser en grande partie les conséquences de la revalorisation du franc suisse et du moratoire sur les exportations d'armes vers la plupart des pays du Proche-Orient. RUAG a réalisé le meilleur bénéfice net de son histoire, à CHF 117 mio. Les cinq divisions de RUAG ont toutes été rentables et ont contribué au résultat positif du groupe. Le chiffre d'affaires accuse un léger recul, à CHF 1744 mio. (CHF 1781 mio.), en raison de la vigueur du franc suisse. La part des activités civiles dans le chiffre d'affaires net était de 55 %, et la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger a atteint 62 %.

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a nettement augmenté, passant de CHF 113 mio. à CHF 137 mio., et ce bien que le chiffre d'affaires net ait reculé à CHF 1744 mio. (CHF 1781 mio.). Ce repli de CHF 37 mio. est principalement dû aux effets de change liés aux activités à l'étranger, sans lesquels le chiffre d'affaires aurait augmenté par rapport à l'exercice précédent. En monnaies locales, la croissance ressort à 2.5 %.

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis conformément aux normes comptables Swiss GAAP RPC (auparavant: IFRS). Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités en conséquence. Selon les normes IFRS, le bénéfice net en 2014 a été de CHF 102 mio., contre CHF 84 mio. selon les Swiss GAAP RPC.

La part des activités militaires a légèrement augmenté, passant de 43 % à 45 % du chiffre d'affaires net. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) est toujours le principal client individuel de RUAG; sa part dans le chiffre d'affaires a augmenté en 2015 pour s'établir à 32 % (30 %). Ces variations par rapport à l'exercice précédent sont principalement dues à la vigueur du franc suisse.

Le cash-flow provenant de l'exploitation s'est élevé à CHF 145 mio. en 2015 (CHF 135 mio.). Le cash-flow disponible a apporté la preuve de sa robustesse, en progressant à CHF 64 mio. (CHF 57 mio.). Tant les entrées de commandes, à CHF 1828 mio. (CHF 1785 mio.) que le carnet de commandes, s'établissant à CHF 1378 mio. (CHF 1370 mio.) affichent une hausse par rapport à l'exercice précédent, ce qui permet d'aborder l'exercice 2016 avec confiance.

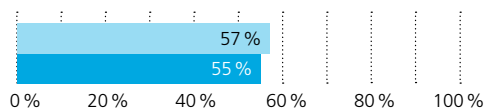
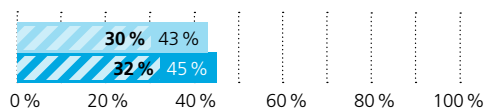
Les dépenses totales en recherche et développement ont augmenté pour s'établir à CHF 146 mio. (CHF 140 mio.). Cela correspond à l'objectif de 8 % environ du chiffre d'affaires du groupe. Sur l'ensemble du groupe, l'effectif a légèrement augmenté, avec 8163 collaborateurs (8114) au 31 décembre 2015.

Aperçu des chiffres clés

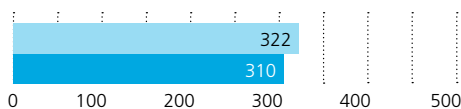
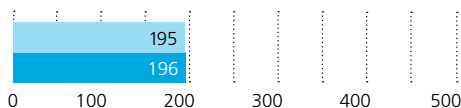
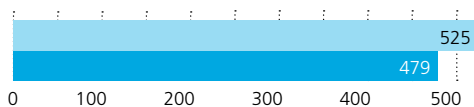
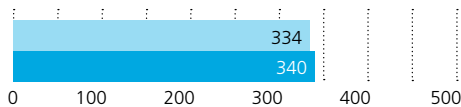
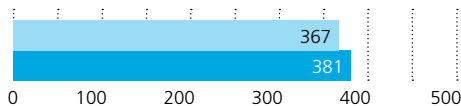
| en mio. CHF | 2015 | 2014 | Variation en % |
|---|-------|-------|----------------|
| Chiffre d'affaires net | 1 744 | 1 781 | -2.1 % |
| Performance d'exploitation | 1 758 | 1 759 | -0.1 % |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 217 | 192 | 12.9 % |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 137 | 113 | 20.6 % |
| Bénéfice net ¹ | 117 | 84 | 38.8 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 145 | 135 | 7.0 % |
| Cash-flow disponible | 64 | 57 | 12.6 % |
| Position financière nette | 231 | 195 | 18.5 % |
| Entrées de commandes | 1 828 | 1 785 | 2.4 % |
| Carnet de commandes | 1 378 | 1 370 | 0.6 % |
| Charges de recherche et de développement | 146 | 140 | 4.3 % |
| Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis | 8 163 | 8 114 | 0.6 % |

¹ Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités en conséquence. Selon les normes IFRS, le bénéfice net en 2014 a été de CHF 102 mio., contre CHF 84 mio. selon les Swiss GAAP RPC.

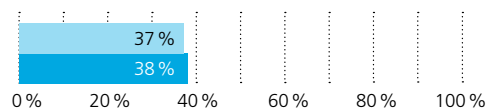
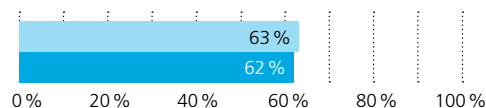
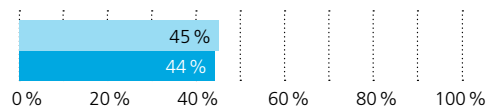
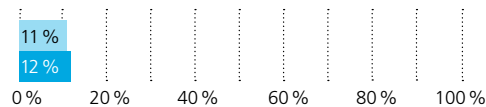
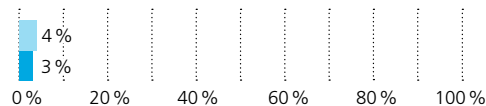
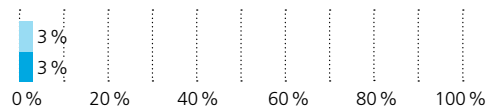
Chiffre d'affaires net par secteur d'application

Civil
55%Militaire
45%

Chiffre d'affaires net par division

Space
CHF 310 mio.Aérostructures
CHF 196 mio.Aviation
CHF 479 mio.Ammotec
CHF 340 mio.Défense
CHF 381 mio.

Chiffre d'affaires net par marché

Suisse
38%Étranger
62%dont Europe
44%dont Amérique du Nord
12%dont Asie/Pacifique
3%dont Reste du monde
3%

Diversifié, concentré et international

En 2015, RUAG a résolument poursuivi ses trois orientations stratégiques – «Association des applications civiles et militaires», «concentration sur le cœur de métier» et «croissance internationale» – dans tous les segments.



Janvier

Hélicoptères de transport à la pointe de la technologie

Les hélicoptères de transport Cougar (TH98) de l'armée suisse sont au milieu de leur cycle de vie. Afin qu'ils puissent continuer de satisfaire aux exigences techniques et opérationnelles dans les espaces aériens civils et militaires – notamment dans les domaines de la navigation et de la communication – le cockpit et d'autres systèmes doivent être modernisés. Depuis janvier 2015, sur le site d'Emmen, RUAG Aviation travaille à un prototype pour le maintien de la valeur des Cougar.

Janvier

Développement du segment Chasse & Sport en Europe

Avec la reprise de Glaser Handels-AG, leader suisse du commerce en gros d'armes de chasse et de sport, de munitions et d'accessoires, RUAG Ammotec continue à développer ses activités de grossiste dans le segment Chasse & Sport. Les collaborateurs de Glaser Handels-AG renforcent le réseau mondial existant constitué des propres sociétés de vente et participations de RUAG en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en France, au Royaume-Uni, en Suède, en Finlande, au Brésil et aux États-Unis.

Mars

Précis et efficient

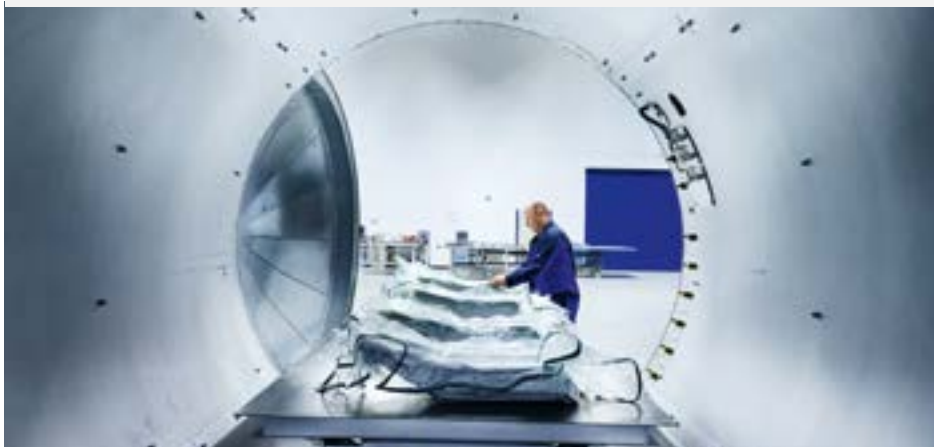
Le système de mortier de 120 mm RUAG COBRA a été lancé avec succès. Il allie technologies de pointe et facilité d'utilisation. Une propulsion électrique assure une orientation extraordinairement rapide du tube. Les technologies de positionnement et de balistique les plus modernes garantissent une précision maximale. Le DDPS a commandé un premier prototype.



Mars

Protection pour les chars à roues autrichiens et belges

Le mandat de mise à niveau des flottes autrichiennes et belges de chars à roues PANDUR renforce le leadership de RUAG Defence en matière de solutions de protection pour véhicules blindés. Dans le cadre de ce mandat, RUAG dotera d'ici 2020 les cinq modèles PANDUR de systèmes de protection modulaires et 100 % intégrables contre les balles, les mines et les engins explosifs improvisés (EEI).



Mai et août

Prestation spéciale pour atténuer la revalorisation du franc

Conjointement avec les représentants des employés, RUAG a pris des mesures spéciales pour atténuer l'impact de l'abandon du cours plancher de l'euro. Outre l'optimisation des processus, les renégociations avec les fournisseurs et de nombreuses économies diverses, le temps de travail hebdomadaire est passé de 40 à 43 heures, en particulier dans les entités exportatrices. La prestation spéciale des collaborateurs a été décisive: elle a permis à RUAG d'absorber relativement bien le choc monétaire.

Avril

«The place to be» pour les futurs ingénieurs

RUAG est le 7^e employeur le plus prisé des futurs ingénieurs en Suisse, selon le sondage annuel de la société de conseil Universum mené auprès de 12 000 étudiants, toutes filières confondues. RUAG, qui figure parmi les dix meilleurs depuis quatre ans, a donc encore gagné en attractivité.

Mai

La Marine française s'entraîne avec GAVAP

GAVAP, filiale française de RUAG, s'est vu confier, conjointement avec le groupe de construction navale DCNS, le perfectionnement du simulateur de défense à vue de la Marine française. Celui-ci permet aux équipages de se préparer pour la défense contre toutes les menaces, dans l'air et sur l'eau. Les scénarios d'entraînement vont du maniement des armes personnelles à l'efficacité de la chaîne de commandement dans son ensemble.

Août

Vitesse et flexibilité pour le trafic aérien régional

Au Salon de l'aéronautique de Paris, une compagnie aérienne régionale a une nouvelle fois été séduite par la polyvalence du Dornier 228. Le modèle à aile haute le plus moderne de sa catégorie permet à Aurigny Air Services (île de Guernesey) de multiplier ses vols quotidiens, d'améliorer le confort des passagers et de transporter des volumes de fret plus importants. À cela s'ajoute la possibilité d'utiliser l'avion à des fins de services médicaux.

Mai

Renforcement de l'électronique par la Finlande

En acquérant le pôle Aérospatiale du finlandais Patria, RUAG Space ajoute à son domaine électronique numérique pour satellites et lanceurs des compétences et un savoir-faire de pointe.



Août

Extension de la position sur le marché américain

Grâce à un partenariat stratégique avec le constructeur de lanceurs United Launch Alliance (ULA), RUAG Space continue de renforcer sa position sur l'important marché américain. L'accord prévoit la construction d'une usine de production de structures en fibres de carbone sur le site dont dispose ULA en Alabama. Les coiffes de charge utile pour lanceurs Atlas y seront produites dès 2017. Sur le nouveau site, RUAG fabriquera aussi les structures en fibre de carbone destinées à Vulcan, le nouveau lanceur d'ULA.



Octobre

Avec le Conseil fédéral pour la formation professionnelle

Avec sa 3^e conférence sur la formation professionnelle pour les décideurs politiques et économiques, organisée en 2015, RUAG défend le système dual et, partant, la place industrielle suisse. Le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann a axé son discours inaugural sur la dimension pratique de la formation professionnelle suisse, cruciale pour limiter le chômage des jeunes à un faible taux. Mais selon Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration de RUAG, l'orientation vers la pratique confère aussi à RUAG des avantages concurrentiels directs.



Novembre

Gros mandat pour le jet militaire Gripen E/F

Le mandat pour la production en série de dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire Gripen E/F représente au total plus de CHF 80 mio. En 2014, RUAG s'était déjà vu confier par le groupe technologique suédois Saab le développement du système. Le site d'Emmen produira au total 33 prototypes et 546 pièces en série jusqu'en 2026. Des fournisseurs des autres régions profiteront eux aussi de ce mandat.

Novembre

Système de vision moderne pour le simulateur PC-7

Il y a 20 ans, avec d'autres sociétés, RUAG construisait déjà le premier simulateur de vol pour la formation au vol aux instruments sur les avions d'entraînement PC-7 des Forces aériennes suisses. Fin 2013, armasuisse a chargé RUAG Aviation de remplacer le système de vision du simulateur car il était devenu techniquement obsolète. Conçu avec les dernières technologies du jeu vidéo et de la simulation, le système de vision répond aux attentes accrues des utilisateurs actuels. Ensemble, les ingénieurs de RUAG Defence et RUAG Aviation ont développé le simulateur PC-7 modernisé en un an et demi.



Décembre

Simulation de tir dans des conditions quasi réelles pour le fusil d'assaut 90

RUAG Defence a gagné un appel d'offres international pour le nouveau «simulateur de tir de nouvelle technologie pour le fusil d'assaut 90» (sim tir Fass 90 NT). L'armée suisse acquiert 500 jeux de 10 sim tir Fass 90 NT, accessoires et logistique inclus. Le système permet des simulations de tir reproduisant des conditions proches de celles régnant en situation de combat, sans avoir à tirer de munitions réelles. Il fait partie des simulateurs «live» les plus modernes du marché.

Décembre

Mise à niveau matérielle et logicielle pour le F/A-18

Les systèmes du F/A-18 des Forces aériennes suisses ont été modernisés dans le cadre du programme de maintien de la valeur Upgrade 25 qui a pu s'achever dans les délais fin 2015. Ce programme incluait des adaptations matérielles et logicielles visant à préparer les F/A-18 à leurs futures missions de police et de défense aériennes. Outre les logiciels aéronautiques, le «Swiss Mission Data System» (SMDS) a été étendu. Le logiciel de planification des missions, de traitement de données de maintenance et de débriefing a été perfectionné par RUAG Aviation et adapté aux nouvelles exigences. RUAG a repensé le «Digital Video Debriefing System» (DVDS) qui enregistre les données audio et vidéo pendant le vol et permet ensuite un débriefing efficace, précis et peu coûteux.



Plus robuste et plus stable malgré des circonstances difficiles

Des mesures ciblées rapidement introduites, des activités largement diversifiées, une politique d'investissement durable et une stratégie à long terme du propriétaire: RUAG a passé avec succès la double épreuve de la revalorisation du franc et du blocage d'une nouvelle région d'exportation.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

Deux événements exceptionnels ont mis RUAG à rude épreuve en 2015: l'abandon du cours plancher de l'euro et le moratoire sur les exportations d'armes vers la plupart des pays du Proche-Orient. Le bon résultat global témoigne de la capacité du groupe à relever les défis même s'ils sortent de l'ordinaire. Les entrées de commandes et l'EBIT se sont nettement améliorés. Le chiffre d'affaires a certes progressé de 2.5 % en monnaies locales, mais la revalorisation du franc a entraîné une légère baisse du chiffre d'affaires net consolidé. Grâce à des mesures immédiatement mises en place en ce qui concerne les achats et les coûts ainsi qu'au programme d'augmentation de la productivité lancé à l'échelle du groupe en 2014, les effets négatifs de cette revalorisation ont pu être compensés. Trois évolutions significatives montrent clairement que le groupe est même parvenu à gagner encore en robustesse et en stabilité malgré les circonstances difficiles.

Premièrement, les divisions Aerostructures et Defence ont considérablement amélioré leur rentabilité en 2015. La concentration sur des programmes clés et un train de mesures de restructuration ont été déterminants pour le redressement réussi d'Aerostructures et constituent une base solide pour les années à venir. Un gros mandat de Saab pour les dispositifs de suspension de charge utile du Gripen E/F, d'une valeur supérieure à CHF 80 mio., met en évidence la compétitivité accrue. Dans la division Defence, les améliorations qu'a connues la Business Unit Simulation & Training ont contribué à l'obtention d'un meilleur résultat.

Deuxièmement, des contrats à terme sur devises existants, ainsi que l'introduction rapide de programmes dans l'ensemble des unités du groupe ont permis de relativement bien absorber le choc monétaire déclenché par l'abandon du cours plancher de l'euro. Ainsi, pour l'exercice sous revue, les effets de change négatifs ont pu être compensés tant au niveau de l'EBIT que du bénéfice net. Les mesures prises auront une influence positive sur la rentabilité de RUAG, même dans les années à venir.

À cet égard, il convient de souligner que sans les prestations spéciales des collaborateurs, la soudaine revalorisation du franc aurait eu des conséquences nettement plus lourdes! En mai et en août 2015 notamment, sur les sites de production suisses particulièrement axés sur l'exportation, ils ont accepté une augmentation provisoire du temps de travail. La direction du groupe et le conseil d'administration remercient les collaborateurs pour cet effort extraordinaire.

Troisièmement, la division Space a réalisé en 2015 deux investissements à long terme, jetant ainsi les bases qui lui permettront de consolider encore sa forte position dans les affaires spatiales internationales. D'une part, la nouvelle halle aérospatiale dans laquelle les coiffes de charge utile pour les programmes spatiaux européens peuvent être fabriquées à un coût nettement moindre a été mise en service à Emmen. D'autre part, la construction d'une nouvelle usine de production de structures en fibres de carbone a démarré aux États-Unis, en collaboration avec le constructeur de lanceurs United Launch Alliance (ULA). RUAG s'assure ainsi une position forte sur le dynamique marché américain.

La large diversification des activités en termes tant de zones géographiques que de champs d'intervention s'est avérée décisive pour la stabilité.

Une large diversification atténue la volatilité

La large diversification des activités en termes tant de zones géographiques que de champs d'intervention s'est avérée – comme par le passé – décisive pour la stabilité. Elle atténue en grande partie la volatilité des marchés, toujours plus forte ces dernières années. Cet effet de compensation est visible dans les décalages relatifs observés dans les résultats des différentes divisions. Si, en 2014, les divisions Space et Aviation constituaient encore les moteurs de la croissance, en 2015, ce sont surtout les divisions Aerostructures et Defence qui ont progressé de manière supérieure à la moyenne.

La réjouissante évolution de RUAG Aerostructures est le fruit d'une restructuration systématique des sites de production et d'une concentration stratégique des activités. En 2015, l'entière responsabilité de la chaîne de livraison mondiale de deux sections de fuselage de l'Airbus 320, confiée à la division l'année précédente, a eu pour la première fois un effet positif sur le résultat.

D'un côté, l'année a également été très positive pour le segment Business Aviation de la division Aviation. La concentration sur les prestations MRO pour les gros avions d'affaires a permis en 2015 de renouer avec les bénéfices. De l'autre, le segment Military Aviation de la division a été freiné par le moratoire sur les exportations d'armes vers la plupart des pays du Proche-Orient et certains pays de l'Extrême-Orient. Par conséquent, de lucratifs contrats de MRO pour les réacteurs de F-5 n'ont pas pu être honorés.

La division Space, axée sur l'exportation, a été particulièrement affectée par l'appréciation du franc suisse. Le recul du chiffre d'affaires résulte presque exclusivement des effets de change. Mais les mandats attribués pour la fabrication des coiffes de charge utile, tant pour le futur lanceur européen Ariane 6 que pour le lanceur américain Vulcan, soulignent les belles perspectives d'avenir de RUAG Space.

La division Ammotec a été concernée à la fois par les effets de change et par le moratoire sur les exportations. Sans ces deux facteurs extérieurs négatifs, elle aurait enregistré une nette hausse de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices. Les munitions de chasse et de sport ont notamment affiché une progression extraordinairement forte aux États-Unis.

La division Defence a surtout pu développer ses activités internationales. Dans la Business Unit Land Systems, les filiales allemandes GEKE et Glückauf comme les prestations MRO pour les systèmes d'armes lourds ont eu une évolution positive. Dans le secteur Simulation & Training, la filiale française GAVAP s'est établie à un bon niveau. La Business Unit Network Enabled Operations Services a connu un succès marquant en remportant l'appel d'offres OMC en tant que CCI pour l'intégration de l'infrastructure de sécurité militaire de la Suisse.

Investissements dans l'avenir

RUAG doit surtout sa stabilité actuelle aux investissements à long terme réalisés ces dernières années. En 2015 encore, le groupe a résolument poursuivi cette stratégie de développement durable des activités sur les marchés suisse et international.

Outre les importants investissements dans l'aérospatiale avec la halle d'Emmen et le nouveau site de production aux États-Unis, il convient ici de mentionner, en particulier, la décision de créer une installation de traitement des surfaces à Emmen. À cela s'ajoutent les reprises du pôle Aérospatiale du finlandais Patria et de la société suisse Glaser Handels-AG. Patria renforce le domaine électronique numérique pour satellites et lanceurs de RUAG Space. Avec Glaser Handels-AG, RUAG Ammotec continue à développer ses activités de grossiste dans le segment Chasse & Sport.

En outre, la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral pour la période 2016–2019, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016, constitue un facteur de stabilité fondamental pour RUAG. Elle poursuit la stratégie qui a fait ses preuves ces dernières années, et permet à RUAG un développement à long terme, durable et responsable de l'entreprise dans l'intérêt de la Confédération et de la société suisse.

Robuste dans un environnement imprévisible

D'un point de vue économique, nous abordons 2016 de manière positive, étant donné que le volume des commandes de RUAG est élevé. Lors de l'exercice sous revue, non seulement le carnet de commandes mais aussi les entrées de commandes ont augmenté par rapport à l'exercice précédent.

Mais ces dernières années le montrent clairement: à l'avenir, RUAG sera amené à relever des défis imprévus. La situation monétaire, l'économie mondiale ou l'évolution des dépenses publiques peuvent être régulièrement soumises à des changements de direction inattendus. Ainsi, c'est entre autres la situation internationale en termes de sécurité qui a beaucoup changé ces derniers mois. D'un côté, les conflits au Yémen et en Ukraine ont bloqué les exportations de RUAG vers certains marchés. Mais de l'autre, ce changement peut aussi amener différents États à revoir à la hausse les budgets de défense et de sécurité qu'ils avaient considérablement réduits.

Pour nous, ces incertitudes signifient que nous devons encore diversifier nos marchés sur le plan géographique. Les États-Unis et la région Asie-Pacifique offrent notamment de nombreuses opportunités de croissance.

Pour les exportations depuis la Suisse, la vigueur du franc restera un défi, au moins à moyen terme. C'est la raison pour laquelle nous continuerons d'investir dans l'accroissement de l'efficacité de nos sites de production d'une part, et que nous devons renforcer nos activités internationales d'autre part, afin de pouvoir réagir aux changements de manière aussi flexible et efficace que possible. Cela inclut également l'examen attentif des acquisitions visées.

RUAG continuera d'investir dans l'accroissement de l'efficacité de ses sites de production, d'une part, et renforcera ses activités internationales, d'autre part.

Le Conseil fédéral a formulé pour RUAG des objectifs stratégiques selon lesquels il faut aliéner les secteurs d'activité qui n'entrent pas dans la logique stratégique industrielle de la Confédération, en sa qualité d'actionnaire unique de RUAG Holding SA, et du groupe technologique. L'état des lieux général de RUAG requis par le Conseil fédéral en début d'année 2016 est actuellement en cours d'élaboration. Les résultats seront intégrés dans les futurs objectifs stratégiques.

L'exercice 2015 nous a montré que nous étions aussi capables de maîtriser avec succès des événements extraordinaires. Nous nous réjouissons de poursuivre notre chemin avec vous. Nous vous remercions tous, notre actionnaire ainsi que nos clients, partenaires et collaborateurs, pour votre fidélité, votre confiance, votre collaboration et votre engagement.

RUAG Holding SA



Hans-Peter Schwald
Président du conseil
d'administration



Urs Breitmeier
CEO du groupe RUAG

Des prestations et des technologies au niveau du marché mondial

En 2014, Hans-Peter Schwald a repris la présidence du conseil d'administration de RUAG, après en avoir été membre pendant 13 ans.

M. Schwald, RUAG appartient à la Confédération suisse. Début 2016, le gouvernement helvétique a adopté une nouvelle stratégie de propriétaire pour RUAG. Quelles sont les principales modifications?

Je dois apporter une précision sur ce point: les «objectifs stratégiques du Conseil fédéral concernant sa participation à RUAG pour la période 2016–2019» ne constituent pas une nouvelle stratégie, mais la poursuite de la précédente stratégie de propriétaire avec quelques points importants qui font leur apparition ou qui sont affinés. Pour l'essentiel, il s'agit d'une plus forte concentration sur les prescriptions stratégiques, du perfectionnement ciblé des capacités civiles et militaires en Suisse en tenant dûment compte des aspects de politique régionale et, à l'étranger, de la poursuite modérée de la stratégie d'internationalisation, et d'un engagement encore plus fort en faveur de la recherche et du développement.

«Notre actionnaire, la Confédération, doit davantage participer au succès de RUAG.»

Des objectifs financiers ont-ils également été formulés?

Oui, le Conseil fédéral attend de RUAG que sa rentabilité soit comparable à celle des entreprises technologiques internationales semblables. La Confédération doit également davantage prendre part au succès en relevant le dividende à un niveau standard à l'international, d'usage dans l'industrie.

Les trois piliers stratégiques de RUAG – «Croissance internationale, concentration sur le cœur de métier et association des applications civiles et militaires» – sont-ils toujours valables?

Il est important de poursuivre résolument ces orientations stratégiques pour l'entreprise afin de bien mettre en œuvre les points forts de la stratégie du propriétaire. Ainsi, pour RUAG, il est déterminant de continuer à s'internationaliser pour offrir à l'avenir à l'armée suisse

des prestations aux prix du marché mondial et des technologies au niveau du marché mondial. Mais, en raison de sa large diversification, il est crucial que RUAG se concentre sur ses aptitudes et compétences clés. De surcroît, les dernières années ont montré que la capacité à associer avec succès les technologies civiles et militaires était un atout de taille pour RUAG.

RUAG a pour mission d'assurer l'équipement de l'armée suisse, le principal client. En sera-t-il encore de même dans le cadre du Développement de l'armée (DEVA)?

D'après les décisions du Parlement concernant le DEVA, l'armée suisse va être certes réduite mais aussi modernisée, et elle doit être entièrement équipée. Ces développements sont intéressants du point de vue du partenariat technologique avec RUAG. Oui, l'armée suisse restera à l'avenir le principal client.

En Suisse, RUAG est le leader en matière d'armement et de technologie. En revanche, sur le marché mondial, vous êtes confrontés à des concurrents de taille et de puissance nettement supérieures. Cela n'empêche pas RUAG de réussir à l'international. Comment y parvenez-vous?

RUAG est très bien positionné et largement diversifié: nos compétences et nos capacités sont décisives pour le succès. Voilà pourquoi, dans un contexte de concurrence internationale, nous nous concentrons sur des domaines dans lesquels nous comptons parmi les meilleurs au monde. À l'avenir aussi, RUAG se concentrera sur certaines missions spéciales et, en définitive, se démarquera de la concurrence en proposant d'excellentes prestations, des innovations technologiques et des services adaptés aux besoins des clients.



Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration

«Dans un contexte de concurrence internationale, nous nous concentrons sur des domaines dans lesquels nous comptons parmi les meilleurs au monde.»

RUAG ouvre de nouveaux sites à l'étranger. La place industrielle suisse est-elle moins attrayante pour RUAG?

Afin de fournir à l'avenir des produits et des prestations à la pointe de la technologie à des prix conformes à ceux du marché mondial, RUAG poursuivra sa croissance modérée à l'international. Mais il ne s'agit pas de transférer des postes de travail de la Suisse à l'étranger. La croissance à l'étranger nous permet aussi de renforcer la place industrielle suisse. Par exemple, c'est uniquement grâce à l'acquisition de l'usine d'Oberpfaffenhofen, en Allemagne, que RUAG est devenu un fournisseur de premier rang d'Airbus. Le site d'Emmen, en Suisse, profite lui aussi de ce statut. Pour de tels partenariats, il est nécessaire d'avoir une certaine taille. Les seuls sites suisses ne permettent pas de nouer ces partenariats.

Quels souhaits adressez-vous à la place économique suisse?

Le système légal intact de la Suisse, présentant une forte sécurité juridique, confère au site un avantage décisif auquel nous devons veiller. Il convient de préserver les principes démocratiques et libéraux qui sont à la base de l'histoire à succès, longue de plusieurs décennies, de la Suisse. Si elles sont trop fortes, les interventions de l'État dans l'économie sont contre-productives. Nous devons également être sur un pied d'égalité avec les concurrents européens. Il est par ailleurs important de promouvoir et de perfectionner nos hautes écoles, et d'entretenir notre exceptionnel système dual de formation.

La conformité revêt une importance considérable chez RUAG. Outre un comité de conformité, la conformité anti-corruption et la conformité en matière d'exportations – pour ne citer que les domaines les plus importants –, une plate-forme d'alerte à laquelle même des tiers peuvent avoir recours a été mise en place. Quelles exigences posez-vous personnellement aux efforts de RUAG en matière de conformité?

Depuis toujours, la conformité a une importance primordiale chez RUAG. Nous avons toujours présumé et exigé que nos collaborateurs agissent correctement sur les plans juridique et éthique dans tous les domaines de la conformité, et que le comportement des cadres dirigeants soit absolument exemplaire à cet égard. Pour imposer nos prescriptions, nous avons aussi renforcé et développé en conséquence l'organisation de la conformité, et nous appliquons une politique claire et cohérente de tolérance zéro. J'attends de l'ensemble de nos collaborateurs qu'ils la respectent en tous points.

Pour la première fois, RUAG aborde la Corporate Responsibility dans son rapport annuel. Où en est RUAG aujourd'hui? Quelles actions pouvons-nous encore escompter?

La Corporate Responsibility est abordée pour la première fois dans le dernier rapport annuel alors que, depuis toujours, il va de soi pour la direction d'assumer une responsabilité. À cet égard, RUAG est très bien positionné. Mais, ce que nous souhaitons encore améliorer à présent relève de la présentation de nos efforts. Nous voulons accroître la transparence afin que les personnes intéressées accèdent rapidement aux informations pertinentes.

Pour finir, y a-t-il quelque chose qui vous tient particulièrement à cœur et que vous aimeriez dire aux lecteurs?

Depuis la fondation de l'État fédéral, la Suisse a été épargnée par les conflits militaires. Cette paix n'est pour autant pas garantie. Nous devons nous engager à la maintenir à l'avenir également. La sécurité à coût nul n'existe pas. RUAG apporte une précieuse contribution au système de sécurité suisse et j'espère que cela est perçu de manière positive.

De nouvelles solutions pour les clients et des processus intelligents

Urs Breitmeier est le CEO du groupe RUAG depuis 2013. Il travaille chez RUAG depuis 15 ans, dont 11 en tant que membre de la direction du groupe.

M. Breitmeier, l'exercice qui vient de s'écouler a été agité par des événements parfois lourds de conséquences comme le choc monétaire et les vastes restrictions à l'exportation. Néanmoins, RUAG a enregistré un bon résultat. Comment y est-il parvenu?

Après l'abandon du cours plancher par rapport à l'euro et la fermeture des marchés au Proche-Orient, nous n'avons pas baissé les bras et avons considéré la nouvelle donne comme un défi. Depuis, nous avons accédé à de nouveaux marchés, optimisé les achats et examiné les coûts à tous les niveaux. Nous avons par ailleurs lancé des programmes d'augmentation de la productivité à l'échelle du groupe.

Je dois souligner un point important: un millier de collaborateurs de RUAG en Suisse qui travaillent dans des domaines fortement tournés vers l'exportation ont augmenté leur temps de travail. N'oublions pas que les exportations depuis la Suisse des produits et des services de RUAG dépassent CHF 400 mio. Ces efforts supplémentaires ont contribué à renforcer la compétitivité de l'activité suisse, ce dont nous sommes très reconnaissants. C'est la raison pour laquelle RUAG a versé une prime à tous les collaborateurs en fin d'année.

«Les valeurs d'entreprise de RUAG
«Confiance mutuelle, Performance et
Orientation vers l'avenir» sont vécues
plus intensément chaque année.»

Avec les conflits larvés et les attentats islamistes en Europe, c'est non seulement la situation en termes de sécurité, mais aussi la sensibilisation aux questions de sécurité qui ont changé. Quelles sont les implications pour RUAG?

D'un côté, l'instabilité n'est pas bonne pour RUAG: des restrictions sont appliquées et des marchés que nous avons mis des années à développer sont perdus en un claquement de doigts. De l'autre, nom-

breux sont ceux – même en Suisse – qui ont reconnu l'importance des organes de sécurité. Pour ces forces d'intervention, les systèmes clés critiques en cas de crise doivent pouvoir être exploités sur une durée prolongée. C'est l'une des principales compétences de RUAG: nous garantissons le fonctionnement sans faille de ces systèmes.

Dans quelle mesure RUAG est-il à la pointe des nouvelles tendances technologiques comme les drones, la robotique et la cybersécurité? Quelle est leur importance?

J'ajouterais encore à la liste les nouvelles technologies de communication. Toutes ces technologies sont capitales pour RUAG et nous opérons dans tous les domaines. Les chiffres d'affaires sont encore relativement modestes. Cependant, nous misons sur elles et partons du principe qu'elles gagneront nettement en importance tant en Suisse qu'à l'international.

Tandis que l'industrie aéronautique et spatiale est en plein essor, la concurrence devient de plus en plus féroce. Comment RUAG se positionne-t-il dans ce contexte?

D'une part, nous mettons l'accent sur les innovations et sur les solutions novatrices qui répondent encore mieux aux besoins des clients. D'autre part, la réduction des coûts et l'amélioration des processus permettent d'accroître la compétitivité. La nouvelle halle aérospatiale d'Emmen illustre parfaitement cela: nous avons investi dans de nouveaux procédés de production afin d'être à présent capables de fabriquer de plus grandes coiffes de charge utile plus rapidement et à moindre coût.

À quelles qualités les clients de RUAG accordent-ils le plus d'importance pour leur réussite commerciale?

Pour la première fois, en 2015, nous avons réalisé un sondage à l'échelle du groupe. Cent vingt clients majeurs ont été interrogés sur leur perception de RUAG et sur ce qui compte à leurs yeux. Les qualités auxquelles on se serait attendu communément n'ont pas été citées parmi les plus importantes: la suissitude n'est pas primordiale, tout comme



Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG

le leadership technologique ou le fait d'être le moins cher. Auparavant, c'étaient surtout la qualité et la sécurité qui primaient. Aujourd'hui, ce sont les attributs de la marque: l'orientation vers les solutions, la fiabilité et la confiance. Les clients sont prêts à payer le prix pour en bénéficier. Suite à ce constat, nous avons décidé de nous positionner et de nous différencier avec ces attributs.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la manière dont vous voulez positionner RUAG et le démarquer de la concurrence?

Nous avons formulé une nouvelle promesse pour le marché afin que les clients sachent que s'ils établissent une relation d'affaires avec RUAG, alors nous serons à leur écoute, nous trouverons la solution qu'il leur faut et nous serons à leurs côtés quoi qu'il advienne.

We listen to make it right.
We stay to make it real.
A promise you can trust.

La promesse de la marque RUAG

Même si la suissitude n'est a priori pas un avantage concurrentiel dans notre activité, cette promesse reflète des vertus pourtant typiquement suisses.

Il y a quatre ans, RUAG avait introduit une nouvelle marque avec le slogan «Together ahead. RUAG» et les trois valeurs d'entreprise «Confiance mutuelle, Performance et Orientation vers l'avenir». Dans quelle mesure sont-elles vécues?

Nous avons fait beaucoup pour ancrer ces valeurs dans l'entreprise. Dans le cadre de sondages réalisés auprès des collaborateurs du groupe, nous nous assurons régulièrement que ces valeurs sont comprises et vécues. Chaque année, les résultats s'améliorent.

En quoi les valeurs d'entreprise diffèrent-elles de la promesse de la marque?

Nous utilisons les valeurs pour tenir la promesse de la marque. Les valeurs sont de nature fondamentale pour tous les collaborateurs de RUAG. Elles constituent l'ADN de RUAG. La promesse de la marque répond aux besoins de nos clients.

RUAG a intensifié ses efforts en matière de conformité en mettant en place une plate-forme d'alerte qui permet, même aux personnes externes, de signaler de possibles infractions. Quelle a été votre expérience avec cette plate-forme?

Nous accordons une grande importance à la conformité, qui est une priorité à l'échelle du groupe. Nous respectons à la lettre les directives suisses en matière d'exportations, même à l'étranger. En effet, les principes de notre propriétaire, l'État suisse, s'appliquent pour nous sans exception. À cela s'ajoute le fait que nous ne tolérons aucun comportement apparenté à la corruption de la part de tiers qui nous appuient, et que nous avons établi à cet égard des processus de contrôle stricts. De plus, nous nous renforçons en permanence et nous nous soumettons à des vérifications – menées notamment par des organisations externes. Le nombre de signalements via la plate-forme d'alerte durant cette première année a été conforme aux attentes. Les thèmes abordés étaient de natures diverses, aucun abus ou problème grave n'a été rapporté.

Pour finir, y a-t-il autre chose qui vous tient particulièrement à cœur et que vous aimeriez dire aux lecteurs?

RUAG est une société attrayante – tant pour les clients que pour les collaborateurs. Nous sommes conscients que nous avons une mission centrale lorsqu'il s'agit de garantir la sécurité à long terme de la Suisse. Ce faisant, nous ne nous trouvons pas dans un biotope, mais nous agissons avec succès dans un environnement concurrentiel mondial. Cela nous rend forts et c'est la clé de notre réussite.

La direction du groupe

Présidée par Urs Breitmeier, CEO du groupe, la direction de RUAG se compose des cinq CEO des divisions opérationnelles Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec et Defence, et des responsables des fonctions de support Finance&Controlling et Human Resources. Legal&Secretary General, Communication et IT relèvent de la direction élargie du groupe.



Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG,
président de la direction du groupe



Dr. Peter Guggenbach, CEO de la division Space,
membre de la direction du groupe



Dr. Alexander Toussaint, CEO de la division Aerostructures,
membre de la direction du groupe



Philipp M. Berner, CEO de la division Aviation,
membre de la direction du groupe



Cyril Kubelka, CEO de la division Ammotec,
membre de la direction du groupe



Dr. Markus A. Zoller, CEO de la division Defence,
membre de la direction du groupe



Urs Kiener, Chief Financial Officer,
membre de la direction du groupe



Dr. Christian Ferber, Chief Human Resource Officer,
membre de la direction du groupe



Dr. Patrick Grawehr, General Counsel,
membre de la direction élargie du groupe



Rita Baldegger, Chief Communication Officer,
membre de la direction élargie du groupe



Andreas Fitze, Chief Information Officer,
membre de la direction élargie du groupe

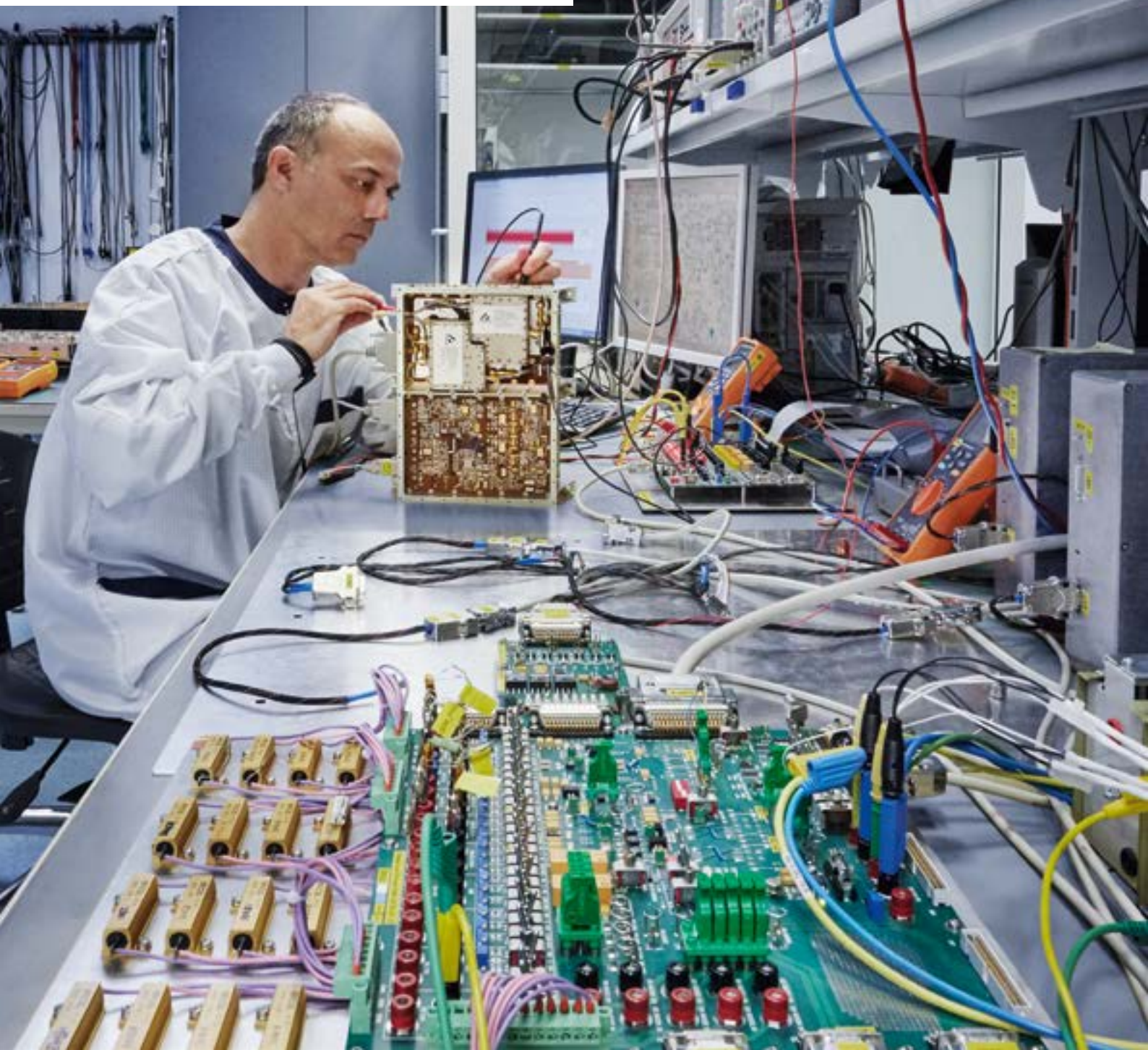
PODRIX – Precise Orbit Determination Receiver

Navigation par satellite au centimètre près

Plus la position d'un satellite est déterminée avec précision, plus il peut livrer des données exactes. Avec PODRIX (Precise Orbit Determination Receiver), RUAG Space développe la dernière génération d'appareils de navigation spatiale, lesquels atteignent, en combinaison avec des calculs effectués a posteriori sur terre, une précision de positionnement de 1 cm, ce qui permet une observation encore plus détaillée de notre planète. Cette précision

est d'autant plus étonnante que les satellites tournent autour de la Terre à plusieurs centaines de kilomètres d'altitude et à une vitesse allant jusqu'à 25 000 km/h. Pour la navigation exacte en temps réel, PODRIX combine entre autres les données de positionnement des satellites GPS américains à celles du système européen Galileo.

 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Space

Principal fournisseur européen dans le secteur spatial, RUAG Space est spécialisée dans les groupes d'assemblage embarqués pour satellites et lanceurs.

Le cœur des affaires

RUAG Space fabrique une large gamme de produits dans les cinq domaines suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures et mécanismes de satellites; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

Les sociétés nationales en Suisse, en Autriche et en Suède, ainsi que la filiale récemment acquise en Finlande sont de fidèles partenaires des programmes institutionnels de l'Agence spatiale européenne ESA (European Space Agency) et du programme de lanceur européen Ariane. Des ordinateurs de RUAG Space commandent et supervisent la plupart des missions européennes. Les mécanismes de précision, bagues collectrices, systèmes thermiques et structures de satellites de la division contribuent pour beaucoup au succès de nombreux projets spatiaux.

Le savoir-faire acquis par RUAG Space dans les programmes institutionnels lui a aussi permis de s'implanter dans le domaine spatial civil. La division est leader du marché de la production de coiffes de charge utile en matériaux composites et des adaptateurs et systèmes de séparation pour lanceurs. Elle fournit aussi au marché civil notamment des récepteurs et convertisseurs pour satellites de télécommunication, des isolations thermiques, des mécanismes d'orientation de propulseurs et de panneaux solaires ainsi que des équipements mécaniques de support au sol. En dehors du secteur spatial, RUAG Space offre à ses clients des produits de niche haut de gamme comme des isolations thermiques ou des bagues collectrices haute finition.

Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Space pour 2015 s'est établi à CHF 310 mio., soit moins que les CHF 322 mio. réalisés lors de l'exercice précédent. L'EBIT a néanmoins légèrement augmenté, passant de CHF 23 mio. à CHF 24 mio. Le léger recul du chiffre d'affaires résulte surtout de la forte hausse du cours du franc suisse en début d'année. Néanmoins, l'application systématique de mesures d'accroissement de l'efficacité a permis à RUAG Space de continuer à augmenter son EBIT et la marge correspondante.

En mai, RUAG et la société finlandaise Patria ont signé les phases finales de la transaction entérinant la vente de la branche Aérospatiale de Patria à RUAG. RUAG Space Finland, société nouvellement créée dans le cadre de la cession d'actifs, a repris les activités spatiales de Patria, ainsi que ses 29 collaborateurs concernés. Cette acquisition renforce la position de la division sur le marché en expansion de l'électronique numérique pour satellites et lanceurs.

Au Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace de Paris, RUAG Space a signé deux contrats majeurs. D'une part, la division livrera des structures et des instruments pour la seconde génération de satellites météo européens Metop. Le volume de commandes pour un total de six satellites avoisine EUR 60 mio. D'autre part, elle a convenu avec la société ELV (European Launch Vehicle) la livraison de dix coiffes de charge utile pour le petit lanceur européen Vega.

En 2015, RUAG Space a pu décrocher une série de nouveaux contrats importants, portant p. ex. sur l'ordinateur de bord pour la mission vers Jupiter JUICE (Jupiter Icy Moon Explorer) de l'ESA, et sur les récepteurs de navigation du système allemand de satellites radars SARAH, ainsi qu'une commande complémentaire pour le lot de production suivant des coiffes de charge utile destinées à Ariane 5.

Le 250^e vol de lanceur avec une coiffe de charge utile de RUAG Space a eu lieu en juin: un lanceur Vega a mis sur orbite le satellite d'observation de la Terre Sentinel-2. La première coiffe de charge utile de la division avait été lancée en 1979 avec Ariane 1. Aujourd'hui, RUAG Space est le numéro un mondial. Tant les lanceurs européens Ariane et Vega que le lanceur américain Atlas V utilisent ses coiffes.

À l'avenir, RUAG Space et le constructeur de lanceurs américain United Launch Alliance (ULA) étendront leur collaboration. Les deux sociétés ont conclu un partenariat stratégique. Dans ce cadre, RUAG Space construira un site de production de structures en fibres de carbone à Decatur (Alabama) et, partant, consolidera sa présence sur l'important marché américain. Des structures destinées à l'Atlas-V et au nouveau lanceur Vulcan doivent être fabriquées à Decatur. En décembre a été signé un accord-cadre qui régit la production de ces structures en fibres de carbone jusqu'en 2023.

Innovations et initiatives

En décembre 2015, RUAG Space a mis en service le nouveau Space Composite Centre à Emmen. Dans cette nouvelle halle de production, des méthodes de fabrication partiellement automatisées contribueront à réduire sensiblement les coûts de production des coiffes de charge utile pour lanceurs. Ainsi, pour le contrôle non destructif des coiffes de charge utile, RUAG Space utilise, entre autres, un robot industriel conçu par ses soins, qui scanne toute la coiffe au moyen d'ultrasons. De cette façon, la division souhaite aussi consolider et étendre davantage sa position de leader mondial dans ce segment de marché compte tenu de la pression croissante sur les coûts.

À l'avenir, grâce à de nouveaux procédés, RUAG Space pourra également produire à moindre coût des structures en fibres de carbone pour satellites. De concert avec la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest, la division a élaboré un procédé de placement mécanique d'inserts dans des panneaux sandwich, qui réduit nettement le coût de production. Saluant cette prouesse, la revue spécialisée JEC Composites a décerné en mai le prix de l'innovation à RUAG Space. L'introduction en cours de l'impression 3D pour les pièces de struc-

tures de satellites contribuera aussi à l'automatisation dans le domaine des structures.

En outre, la division axe ses processus de production sur les principes du lean management. À titre d'exemple, en 2015, à Göteborg, les étapes de fabrication des produits à micro-ondes ont été adaptées en ce sens. La méthode de planification optimisée permet le contrôle visuel et électronique du flux de production et la planification optimale des besoins en ressources.

RUAG Space a développé un nouveau produit dans le domaine de la navigation. Le dernier récepteur de navigation pour satellites s'appelle PODRIX. Outre le signal GPS américain, il pourra traiter les données du nouveau système européen Galileo, ainsi que des systèmes Glonass (Russie) et Beidou (Chine). Grâce aux données supplémentaires, le récepteur pourra déterminer avec encore plus de précision la position d'un satellite dans l'espace. Les premières commandes de PODRIX sont déjà passées.

Perspectives

RUAG Space s'attend pour 2016 à pouvoir retrouver la tendance à la croissance des dernières années. Cette prévision repose sur la stabilité du marché institutionnel en Europe et sur les bonnes perspectives de croissance d'autres segments de marché. Mais, notamment sur les sites suisses, RUAG Space restera aussi confrontée aux défis posés par les coûts élevés du travail et les taux de change défavorables. Associé à une gestion active du portefeuille, le cap choisi de la baisse des coûts par l'optimisation des processus et l'automatisation devra, à l'avenir également, être résolument maintenu afin d'assurer la croissance et la rentabilité de la division à moyen et long termes.

À l'avenir, grâce à de nouveaux procédés, RUAG Space pourra également produire à un coût nettement moindre des structures en fibres de carbone pour satellites.

Avec le nouveau Composite Centre d'Emmen, RUAG Space s'est idéalement positionnée pour défendre sa place de fournisseur de coiffes de charge utile pour la future génération de lanceur Ariane 6. La construction d'un site de production aux États-Unis sert de base au développement de l'activité sur le marché américain dans le cadre du partenariat stratégique avec ULA.

Avec le succès des innovations de ces dernières années, notamment des récepteurs/convertisseurs pour la très prisée bande Ka, RUAG Space a jeté les bases de la croissance future dans le domaine de la communication commerciale par satellite. À l'avenir, les activités de recherche et de développement seront axées sur l'exploitation des bandes Q et V pour la communication par satellite. Un second accent sera mis sur les charges utiles numériques, plus performantes et surtout plus souples d'utilisation que la technique analogique.

Le secteur de l'aérospatiale se trouve face à un tournant. Des startups innovantes et des investisseurs privés développent de nouveaux modèles commerciaux liés à la télécommunication, à l'observation de la Terre et au transport spatial. Leur objectif commun est la baisse radicale des coûts de développement et de production des satellites et des lanceurs dans un proche avenir, qui passe par la recherche acharnée d'alternatives aux approches traditionnelles de l'industrie aérospatiale. À cet effet, ils se concentrent avant tout sur la fabrication en série automatisée de produits aérospatiaux et – en particulier dans le domaine de l'électronique – sur l'utilisation de composants standardisés, disponibles sur le marché.

Pour pouvoir satisfaire ce nouveau besoin, RUAG Space explore des technologies, des processus de fabrication et des produits qui rendront l'utilisation civile de l'espace plus abordable. Les ordinateurs intégrant des composants commerciaux et l'impression 3D sont des exemples d'initiatives de recherche et de développement lancées par RUAG Space pour s'établir sur ce nouveau segment de marché.

RUAG Space en chiffres (2015)

| | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 310 mio. |
| EBITDA: | CHF 45 mio. |
| EBIT: | CHF 24 mio. |
| Collaborateurs: | 1204 |
| Base: | Suisse, Suède, Autriche, Finlande |



Pylônes pour le Gripen E/F de Saab

Fabrication en série de composants complexes du jet militaire

Saab, groupe suédois de défense et de sécurité, a confié à RUAG Aerostructures la production en série de tous les dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire Gripen E/F. En 2014 déjà, Saab lui avait attribué la responsabilité du développement et de la production des prototypes de ces pylônes, qui supportent les réservoirs supplémentaires, les systèmes d'exploration et les missiles. L'intégration aussi

aérodynamique et résistante que possible des nombreux composants électroniques et mécaniques constitue un défi particulier. Représentant un volume de CHF 80 mio., ce récent mandat de fabrication en série montre avec éloquence la compétitivité internationale accrue du site d'Emmen.

 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories

RUAG Aerostructures

RUAG Aerostructures est un fournisseur Tier 1 global pour le développement et la production de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailes et de commandes, de pièces détachées, de modules et de systèmes pour des clients civils et militaires, ainsi que pour des fabricants d'équipement d'origine.

Le cœur des affaires

RUAG Aerostructures fournit des équipementiers d'avions civils et militaires en groupes d'assemblage intégrés. La division propose des solutions au plus haut niveau, ainsi que des composants prêts à être montés, fabriqués selon les exigences du marché et les directives du client.

Des processus allégés et des technologies de pointe en matière d'automatisation sont les facteurs de réussite critiques de la division. L'ingénierie, la fabrication de détail et le montage de sections de fuselage complètes, de coques partielles, de composantes d'ailes et de commandes, de pièces détachées, de modules et de systèmes font partie de ses compétences clés. RUAG Aerostructures assume la responsabilité tant du développement que de la production, tout en proposant des services complets de maintenance et de support produit pendant toute la durée de vie d'un système.

Forte de ses compétences hors pair en pilotage de chaînes d'approvisionnement globales, RUAG Aerostructures offre la gamme complète de prestations d'un fournisseur moderne Tier 1. Pour les clients nord-américains et européens comme Airbus, Bombardier, Boeing Military et Pilatus, elle conçoit et produit non seulement des composantes de structures d'avions et des pièces détachées et groupes d'assemblage sophistiqués pour des avions civils et militaires, mais aussi des modules et structures équipés de systèmes. Un autre domaine d'activité est la fabrication de groupes d'assemblage pour réacteurs d'avions, tels que les fan cases pour GE Aviation.

Marché des affaires

En 2015, RUAG Aerostructures a pu nettement améliorer sa rentabilité. L'EBIT a augmenté, passant de près de CHF 1 mio. à CHF 9 mio. Le chiffre d'affaires affiche également une légère progression, passant de CHF 195 mio. à CHF 196 mio. Cette évolution réjouissante résulte entre autres de mesures comme la restructuration initiée à Emmen, les adaptations des structures de frais généraux et les négociations tarifaires.

Les avionneurs prévoient que le contexte du marché de l'aéronautique commercial restera favorable, même dans les années à venir. Ainsi, selon Airbus, il faudra, à l'échelle mondiale, quelque 31 800 nouveaux avions civils de plus de 100 places au cours des 20 prochaines années. En octobre 2015, le constructeur a officiellement annoncé une élévation de la cadence de production de la famille A320: actuellement de 46 avions par mois jusqu'en 2019, elle passera à 60. C'est pourquoi la division investira encore dans les sites de production d'Emmen et d'Oberpfaffenhofen, et prendra des mesures de hausse de productivité.

Le projet de transfert d'activités dans lequel RUAG Aerostructures prend la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement de plus de 1000 pièces détachées destinées à deux sections de fuselage d'Airbus est en bonne voie. La troisième vague de mise en œuvre sur un total de sept est d'ores et déjà achevée. L'un des principaux fournisseurs, la société TAL à Nagpur (Inde), a réussi à clôturer la première phase de qualification des fournisseurs en présence d'Airbus et a livré les premiers composants fin 2015.

En novembre 2015, RUAG Aerostructures s'est vu confier par le groupe technologique suédois Saab la fabrication en série des dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire Gripen E/F. Représentant un volume total de plus de CHF 80 mio., le mandat consolide le partenariat industriel de longue date entre Saab et la division.

Début octobre 2015, Bombardier a remis à RUAG Aerostructures le prix «Best Overall Performance» pour l'assemblage final de l'avion Bombardier CRJ. Avec cette distinction principale, le constructeur salue les extraordinaires prestations de la division dans les catégories «Quality Improvement» et «Ontime Delivery Improvement».

En raison des résultats exceptionnels pour tous les critères évalués, RUAG Aerostructures s'est vu décerner le «Bayerischer Qualitätspreis 2015» (prix bavarois de la qualité) à Oberpfaffenhofen. La division est l'une des trois entreprises industrielles à avoir été récompensées par le ministère d'État bavarois dans l'ensemble des dix catégories évaluées, à savoir, entre autres la stratégie et les coûts de la qualité, la qualité dans la production et la qualité dans la recherche et le développement.

Innovations et initiatives

RUAG Aerostructures est convaincue que le développement de nouvelles technologies de produit et de fabrication est la clé du succès sur le marché mondial et d'une croissance rentable. Dans de nombreux projets menés ces dernières années, comme l'industrialisation du soudage par friction malaxage, la division a prouvé sa capacité à exercer des activités de recherche et de développement sur un pied d'égalité avec les grands départements de R&D de ses clients.

À cet égard, ses priorités actuelles sont, d'une part, les nouveaux processus de montage automatisés et, d'autre part, l'implémentation de structures hybrides pour les nouveaux programmes d'avions par l'association de différents matériaux carbone-métal ou métal-métal. Ici, il s'agit notamment de relever les défis de précision pour le forage et le rivetage.

Grâce à ses compétences de développement de tout premier ordre, RUAG Aerostructures a été chargée par Saab de développer de nouveaux dispositifs de suspension de charge utile (pylônes) du jet militaire Gripen E/F. La division a pour ce faire étroitement collaboré avec le mandataire. Cette belle coopération a même permis à RUAG Aerostructures de décrocher, suite au développement, le mandat de fabrication en série des cinq pylônes différents, malgré le rejet par le peuple suisse de l'acquisition de 22 Gripen E.

RUAG Aerostructures poursuivra son développement international en renforçant en continu sa chaîne d'approvisionnement mondiale ainsi que par l'intermédiaire d'une croissance externe.

Perspectives

RUAG Aerostructures poursuivra son développement global au cours des années à venir et ce, à plusieurs niveaux. D'une part, elle continuera de renforcer continuellement sa chaîne d'approvisionnement internationale, en recherchant de nouveaux fournisseurs dans les pays émergents et en élargissant systématiquement le réseau de sous-traitance. Avec la construction d'un site de production à Eger (Hongrie), RUAG Aerostructures peut profiter des avantages de la fabrication dans un pays à bas salaires, en tant que fournisseur Tier 1 global pour les structures d'avions. La production doit débuter mi-2016, après l'implication des clients Airbus et Bombardier.

D'autre part, la division veut accéder, entre autres par une croissance externe, à la position visée de meilleur fournisseur Tier 1 global de structures d'avions. Dans le cadre de l'acquisition de nouveaux clients, l'accent est mis sur l'établissement d'une collaboration à long terme avec Boeing Commercial Airplanes, ce qui doit permettre d'atteindre une nouvelle différenciation de la base de clientèle.

Pour se démarquer des concurrents, RUAG Aerostructures mise sur de nouveaux concepts de fabrication et des processus optimisés, en plus du renforcement de ses compétences technologiques liées à la construction de structures, de composantes d'ailerons et de pièces détachées. Ainsi, en 2016, elle investira notamment CHF 19 mio. dans une nouvelle installation de traitement des surfaces à Emmen. Sa construction, qui a été lancée en 2015 et sera probablement terminée en 2017, assure la viabilité du site.

RUAG Aerostructures en chiffres (2015)

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 196 mio. |
| EBITDA: | CHF 11 mio. |
| EBIT: | CHF 9 mio. |
| Collaborateurs: | 978 |
| Base: | Suisse, Allemagne |



Large gamme de prestations pour les avions d'affaires

Un seul prestataire grâce à un guichet unique

À Oberpfaffenhofen, RUAG Aviation a brillamment achevé l'un des projets les plus ambitieux jamais réalisés: une visite de type C8 (contrôle décennal) combinée au réaménagement complet de la cabine et à la peinture intégrale. Le propriétaire privé du Bombardier Global Express XRS a profité de l'immobilisation due à la visite obligatoire pour rénover entièrement les installations intérieures et refaire le laquage extérieur. Cette

solution «one-stop-shop» intégrée a permis d'optimiser le temps d'attente imposé à l'avion d'affaires. Ainsi, le gros projet complexe a pu être mené en quelques semaines et à un niveau de qualité maximal. Le suivi constant par des gestionnaires de projet orientés vers la clientèle a assuré une coordination optimale des travaux des diverses équipes techniques.

 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories

RUAG Aviation

RUAG Aviation est un centre de compétences de premier plan pour l'entretien et la modernisation d'une sélection d'avions civils et militaires, et de leurs composants.

Le cœur des affaires

RUAG Aviation est le partenaire technologique et d'entretien des Forces aériennes suisses, et de nombre de forces aériennes internationales, organisations gouvernementales, sociétés aéronautiques civiles et propriétaires privés d'avions d'affaires.

Pour les clients, la division entretient des avions de combat (F/A-18 Hornet, F-5 Tiger), des hélicoptères (Airbus, Sikorsky, AgustaWestland, Bell), des avions destinés aux missions spéciales et aux entraînements (Do228, Twin Otter, Pilatus), ainsi que des avions d'affaires (Bombardier, Dassault Falcon, Embraer).

Marche des affaires

Le chiffre d'affaires net de RUAG Aviation a reculé, passant de CHF 525 mio. à CHF 479 mio., de par les effets de change et l'achèvement du grand programme de maintien de la valeur WE89 des hélicoptères de transport Super Puma des Forces aériennes suisses. L'EBIT a cependant augmenté, passant de CHF 37 mio. à CHF 42 mio.

En 2015, sur les sites suisses, les activités liées à l'aéronautique militaire ont évolué comme prévu. Les contrats de service quinquennaux conclus en 2013 avec les Forces aériennes suisses permettent une planification à long terme, ainsi qu'une allocation très ciblée des ressources et des gains de productivité considérables en matière de soutien du cycle de vie. Le client a donc pu profiter d'une nouvelle baisse des coûts en 2015.

Outre le soutien du cycle de vie, les affaires militaires sur le marché intérieur ont suivi deux axes: finir d'adapter la flotte dans le cadre du programme de maintien de la valeur des F/A-18 et concevoir des prototypes pour les programmes de maintien de la valeur des hélicoptères Cougar et du PC-6. Les programmes partiels Upgrade 25 (U25) et Structural Refurbishment Program (SRP) pour le maintien de la valeur des F/A-18 se sont déroulés sans accroc, à un très haut niveau de qualité. La plupart des avions ont pu être remis en avance aux clients. U25 prendra fin dès janvier 2016. Il est prévu que SRP s'achève en 2017, une fois tous les avions modifiés. Le 16 novembre 2015, le projet NCPC6 (Nouveau cockpit PC-6) a franchi l'une des étapes les plus importantes avec le premier vol réussi du prototype d'avion. Dans le cadre du programme de maintien de la valeur des Cougar, l'équipe de projet intégrée travaille intensivement et se concentre sur la mise en œuvre technique de cette modernisation sophistiquée. En 2015, la majorité des examens critiques de conception ont déjà pu être achevés avec succès.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, les acquisitions de remplacement pour les forces armées allemandes restent suspendues. En revanche, les affaires civiles, notamment les modifications techniquement délicates et les réaménagements complets des cabines d'avions d'affaires, ont encore pu progresser.

Lors de l'exercice sous revue, des composants clés du système «detect and avoid» ont été testés avec succès pour les nouveaux drones ADS 15 des Forces aériennes suisses.

Le Centre Hélicoptères, avec les sites d'Alpnach, de Mollis et de Sitten, est lui aussi parvenu à poursuivre le développement stratégique des affaires. Un accent particulier a été mis sur l'essor du site de Sitten, ouvert en 2014, spécialisé dans l'entretien des hélicoptères bimoteurs. Suite au renforcement de l'équipe, le portefeuille de types pris en charge a été complété par plusieurs certifications d'entretien intéressantes pour divers constructeurs, ce qui ouvrira de nouveaux marchés au Centre dans les années à venir. Le prochain jalon sera posé début 2016 avec la nomination officielle en tant que centre de service autorisé pour les types AW 139 par AgustaWestland et Bell 429 par Bell Helicopters. De même, le Centre a bien progressé dans le domaine des modernisations et des modifications en réalisant un nombre en hausse constante de transformations complexes de divers hélicoptères, à la pleine satisfaction des clients.

Les activités internationales liées aux composants sur les sites australiens et américains ont bien évolué malgré un franc suisse fort. Ainsi, un contrat quinquennal a pu être signé pour l'entretien des composants d'avions des forces aériennes australiennes (RAAF). Si ce contrat de longue durée et à prix fixe en fonction des heures de vol effectuées porte avant tout sur l'entretien des composants des F/A-18, il concerne aussi l'entretien des composants des plates-formes P-3 et C-130, ainsi que l'assistance sur site, à la base aérienne de Williamtown.

Innovations et initiatives

En 2015, RUAG Aviation a axé ses initiatives de développement et d'innovation sur les produits et plates-formes pris en charge, qu'il s'agisse d'avions, d'hélicoptères, de drones ou de composants. Pour garantir de nombreuses années d'exploitation, surtout pour les avions de combat des Forces aériennes suisses, des procédures de contrôle ont encore été affinées et des solutions technologiques ont été spécialement élaborées en vue de l'introduction de nouveaux systèmes.

À l'avenir, des engins sans pilote assumeront des missions toujours plus nombreuses et importantes, comme la reconnaissance aérienne et la surveillance militaires des zones frontalières, entre autres. Pour les Forces aériennes suisses, le système de drones de reconnaissance ADS 95, qui deviendra obsolète dans quelques années, constitue aujourd'hui leur seul moyen de reconnaissance aérienne. Avec le programme d'armement 2015, l'acquisition de son successeur ADS 15 a été validée. Actuellement, les drones ont une utilisation limitée en raison de leur incapacité à s'intégrer à l'espace aérien que se partagent les aéronefs civils et militaires. Pour une plus grande souplesse d'exploitation, les futurs drones seront dotés d'un système autonome de commande au sol permettant l'enregistrement de la situation aérienne et la réalisation de manœuvres d'évitement en cas de risque de collision («detect and avoid»). En étroite collaboration avec armasuisse et les Forces aériennes suisses, RUAG Aviation établit les exigences techniques et opérationnelles selon les besoins nationaux, et conçoit une solution système à mettre en œuvre dans le nouveau système de drones ADS 15. En 2015, des composants clés du système «detect and avoid» ont été testés avec succès sur le Diamond DA42, bimoteur d'armasuisse avec pilote servant de plate-forme technologique.

Pour accroître l'efficacité de l'entretien des systèmes militaires et civils, la division améliore sans cesse ses procédés et adopte de nouvelles technologies. En 2015, des procédures de contrôle non destructives (ultrasons, radiographie et thermographie infrarouge) ont été optimisées pour s'appliquer aux composantes de structures d'avions métalliques et renforcées de fibres de carbone. Le procédé Supersonic Particle Deposition (SPD) permet p. ex. de réparer à moindre coût des modules endommagés ou corrodés. En 2015, RUAG Aviation a pu obtenir l'autorisation du procédé par armasuisse pour les réparations des avions de combat et des hélicoptères, et initier le processus de certification civile. En Australie, RUAG dispose aussi d'une certification militaire pour de nombreuses solutions de réparation appliquées aux composants complexes des avions et des hélicoptères.

Perspectives

Sur le marché militaire, on doit s'attendre à une limitation des possibilités d'exportation depuis la Suisse due à la situation politique. Les défis sur le territoire national résident dans les programmes Défense aérienne basée au sol BODLUV 2020 et Maintien de la valeur des hélicoptères Cougar, et dans le nouveau système de drones, y compris «detect and avoid».

Sur le marché civil, RUAG Aviation attend une croissance des segments de marché pertinents pour elle, tandis qu'une forte pression sera maintenue sur les prix, notamment du fait de la relation de change euro/franc suisse.

De par les gains de productivité escomptés en termes de processus et de déroulements, et l'association ciblée des affaires civiles et militaires conformément à la stratégie du propriétaire, nous tablons sur des produits et marges stables pour 2016.

RUAG Aviation en chiffres (2015)

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 479 mio. |
| EBITDA: | CHF 49 mio. |
| EBIT: | CHF 42 mio. |
| Collaborateurs: | 2016 |
| Base: | Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil |



RWS High Impact Technology HIT

Performance maximale sans plomb pour les chasseurs

Avec RWS HIT (High Impact Technology), RUAG Ammotec a lancé une cartouche pour carabine de chasse qui se distingue par des caractéristiques particulières, dont la construction spéciale de la pointe du projectile: ses deux chambres creuses assurent non seulement une portée plus longue – assortie d'une grande vitesse et d'une forte énergie à l'impact –, mais aussi un effet d'impact élevé dans la cible, afin d'éviter la souffrance du gibier lors de l'abattage. La cartouche

optimisée pour le gibier moyen et gros à partir de 40 kg est sans plomb et offre, même à longue distance, un effet d'impact élevé et un effet en profondeur supérieur. RWS HIT a été récompensée lors des Trophées Connaissance de la Chasse 2015, au salon français Game Fair. RUAG poursuit ainsi sa série de nouveaux projectiles de chasse très prisés.

 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories

RUAG Ammotec

Chaque produit de RUAG Ammotec est un gage de précision et de fiabilité, qualités qui font de la division en constante croissance le leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques.

Le cœur des affaires

Avec ses segments Chasse&Sport et Armée&Autorités, RUAG Ammotec est depuis des années à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds. Outre les munitions de petits calibres, cela comprend entre autres les cartouches propulsives pour le secteur de la construction et les applications particulières dans les systèmes de sécurité automobiles. La division propose aussi des systèmes de formation aux gros calibres, des grenades à main et l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

Les quelque 2080 collaborateurs sont majoritairement répartis sur les sites de production en Suisse, en Allemagne, en Hongrie, en Suède et aux États-Unis. RUAG Ammotec a aussi de nombreuses sociétés de vente dans toute l'Europe. De la proximité avec les clients et de l'entretien de partenariats de longue date naissent régulièrement des produits de grande qualité, adaptés aux souhaits de la clientèle.

Les chasseurs apprécient la large gamme de produits de marques incontournables (RWS, Norma, Rottweil et GECO) du segment Chasse&Sport. La division renforce ses canaux de distribution traditionnels par une présence dans les nouveaux médias et sur des sites spécialisés, et par des coopérations en ligne.

Le segment Armée&Autorités offre un éventail complet de munitions ultraprécises standard et spéciales de petits calibres. La vaste palette de produits fait de la division l'interlocuteur compétent de nombreuses unités de l'armée et de la police pour l'entraînement et l'intervention.

Marché des affaires

En 2015, malgré un effet de change négatif de près de 10 %, le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec affiche une légère hausse, passant de CHF 334 mio. à CHF 340 mio. C'est d'autant plus remarquable que le moratoire sur les exportations vers le Proche-Orient a empêché d'exploiter pleinement le potentiel. En 2015, l'EBIT est passé de CHF 35 mio. à CHF 26 mio. Hors effets exceptionnels et non récurrents, la rentabilité opérationnelle est toutefois supérieure à celle de 2014.

Les marchés domestiques Armée&Autorités ont encore été consolidés. Malgré une forte concurrence et une attribution tardive des mandats pour l'armée allemande, l'objectif annuel pour les marchés allemand et suisse a pu être atteint, voire dépassé, notamment grâce à la grande stabilité des processus de production qui a permis d'éviter des problèmes de qualité. En outre, la productivité nettement accrue a compensé les difficultés d'utilisation des capacités apparues au second semestre.

De nouvelles parts de marché Chasse&Sport ont pu être gagnées. Les cartouches à percussion annulaire, les munitions d'arme de poing et le nouveau projectile de chasse sans plomb RWS HIT ont porté cette forte croissance. Près des trois quarts des marchés ont ainsi vu leur chiffre d'affaires croître. L'évolution, positive comme prévu, des marchés Chasse&Sport en Europe centrale, de l'Est et du Nord, a plus que compensé les baisses de chiffre d'affaires dues au maintien de l'embargo sur la Russie.

En 2015, les activités liées aux composants ont également continué à gagner en importance. Une base solide a pu être bâtie dans le secteur industriel, stabilisant encore l'activité commerciale. La division a aussi approvisionné avec succès d'autres fabricants de munitions en composants (alvéoles, douilles, amorces). La forte demande a permis d'accroître la production de cartouches propulsives et les capacités.

En 2015, plusieurs millions de cartouches militaires ont été dotées de marquages au laser spécifiques au client. Cela améliore nettement la logistique et la traçabilité des produits.

Au total, le segment Chasse & Sport, applications industrielles incluses, représente actuellement quelque 65 % du chiffre d'affaires contre 35 % environ pour Armée & Autorités, ce qui signifie une nouvelle forte progression de la part des segments de marché civils.

Innovations et initiatives

Avec la mise en réseau internationale de l'organisation dans le domaine R&D, des gains d'efficacité et d'efficacité supplémentaires ont pu être réalisés en 2015 pour le développement de technologies, processus et produits nouveaux. La forte présence dans le commerce de gros et, partant, la proximité avec les clients – en plus des nombreuses activités en ligne – permettent de cerner précocement les souhaits de la clientèle et de les satisfaire par des adaptations ciblées de produits existants et par de nouvelles solutions spécifiques. Ainsi, en 2015, plusieurs millions de cartouches militaires ont p. ex. été dotées de marquages au laser spécifiques au client sur une très petite surface. Cela améliore nettement la logistique et la traçabilité des produits.

En 2015, le travail d'innovation a été axé sur la collaboration au sein de la division et sur l'échange international de compétences entre les domaines civil et militaire (p. ex. simulation ou pyrotechnie) afin de réduire le délai de commercialisation et d'offrir de meilleures solutions. Diverses applications de l'«additive manufacturing» (impression 3D) ont été testées en commun, de nouvelles munitions traçantes ont été conçues avec des spécifications particulières et un nouveau projectile à déformation sans plomb a été produit pour la chasse avec un procédé de fabrication innovant.

La gamme RUAG SWISS P pour les tireurs d'élite s'est encore étoffée pour atteindre une trentaine de produits différents suite au développement des calibres .300 Whisper et .300 AAC Blackout. Les forces de sécurité professionnelles peuvent ainsi choisir la munition optimale selon leur mission.

La division a réalisé la plus grosse production de cartouches à percussion annulaire de son histoire. La hausse de plus de 50 % par rapport à 2014 n'a été possible qu'avec l'utilisation de toutes les capacités matérielles et humaines disponibles. La forte demande a notamment émané du marché américain.

En acquérant Glaser Handels-AG à Winterthour, la division a aussi renforcé début janvier son activité de commerce de gros sur le marché suisse, poursuivant résolument sa stratégie de croissance en tant que principal grossiste européen.

Perspectives

Au cours des dernières années déjà, RUAG Ammotec a considérablement progressé dans sa stratégie d'internationalisation. Une organisation renforcée a permis d'acquérir des clients et de conquérir de nouveaux marchés nationaux. Des hausses significatives ont ainsi été atteintes, en particulier dans le segment international Chasse & Sport. Ses ventes ont décollé, notamment aux États-Unis. Cet essor est soutenu par des activités en ligne intensifiées. RUAG Ammotec est aujourd'hui le leader de son secteur en termes de présence de la division et de ses marques dans les nouveaux médias. Mais les activités de vente en ligne restent limitées car RUAG Ammotec veut sciemment rester fidèle à la structure commerciale classique. Il n'empêche qu'on observe une tendance: non seulement les clients font plus de recherches de produits en ligne, mais ils souhaitent aussi les acheter par ce biais. Ici, la division devra relever le défi conjointement avec le commerce spécialisé.

Dans le segment Armée&Autorités, des restrictions à l'exportation encore plus sévères et, partant, le blocage de grands marchés internationaux feront persister les incertitudes. Il est d'autant plus important de se concentrer sur les clients sur les marchés domestiques et dans les pays de l'OTAN, et de les satisfaire.

La division aspire surtout à une croissance dans les segments de marché civils et dans le domaine des composants. Toutefois, en raison de la forte évolution du marché ces dernières années, de nombreux concurrents ont réinvesti, ce qui aboutira inévitablement à une pression sur les prix. À cet égard, il faut sans cesse continuer à accroître la compétitivité par des processus améliorés et des gains de productivité. D'importantes délocalisations liées à la vigueur du franc suisse ne sont pas prévues tant que le site de Thoune sera en mesure de maintenir une très bonne exploitation de ses capacités et une productivité élevée. RUAG Ammotec fait face à ce défi.

De nouvelles technologies et des brevets assurent la viabilité de la division. Les lancements de produits réguliers soutiennent la croissance du chiffre d'affaires. Un élargissement à de nouveaux segments de marché voisins est envisagé et le concept «arme, munition et optique» doit être davantage pris en compte.

RUAG Ammotec en chiffres (2015)

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 340 mio. |
| EBITDA: | CHF 39 mio. |
| EBIT: | CHF 26 mio. |
| Collaborateurs: | 2080 |
| Base: | Suisse, Allemagne, Suède, Hongrie, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, France, Belgique, Brésil |

Contrat-cadre POLYCOM

La compétence en solutions globales comme clé du succès

RUAG Defence a conclu avec l'Office fédéral de l'armement (arma-suisse) un contrat-cadre porteur d'avenir qui garantit jusqu'en 2020 la vente de plus de 13 000 appareils portables POLYCOM (TPH-900) à l'Office fédéral de la protection de la population, au Corps des gardes-frontière et à d'autres organisations fédérales. La division s'est ainsi assuré de très bonnes bases pour se poser à l'avenir en fournisseur de solutions globales dans les domaines civil et gouvernemental. En effet, son portefeuille inclut tant des compétences d'intégration qu'une vaste expertise en entre-

tien de réseau et en réparation d'appareils. À cet égard, RUAG Defence se fonde sur sa longue expérience et sa maîtrise de plus de 100 systèmes de commandement, de communication, d'exploration et de radar de l'armée suisse. À cela s'ajoute le fait que la division travaille dès aujourd'hui aux défis de demain. Grâce à sa large compétence en cybersécurité, elle apportera à l'avenir aux organisations civiles le soutien nécessaire à des projets complexes.

 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Defence

RUAG Defence est un leader indépendant de l'intégration, de la mise à niveau et de la maintenance de systèmes terrestres de défense et de sécurité. Son portefeuille de produits inclut des sous-systèmes et composants uniques pour des clients nationaux et internationaux.

Le cœur des affaires

RUAG Defence est synonyme de savoir-faire technologique au plus haut niveau. Les produits et prestations pour les véhicules à chenilles et à roues, la formation réaliste des soldats et les infrastructures fiables d'information et de communication sont au cœur de son métier, sans oublier les solutions de protection contre les menaces balistiques et électromagnétiques. La division fournit des solutions de cybersécurité ultramodernes aux exploitants d'infrastructures TIC sensibles. Son vaste portefeuille inclut aussi la maintenance, l'exploitation, l'intégration et les mises à niveau innovantes de systèmes. Ses secteurs d'activité sont les suivants:

- solutions et prestations intégrées,
- véhicules et systèmes de véhicules,
- C4ISTAR et Homeland ICT (systèmes de communication, de commandement, d'exploration et de radar),
- Simulation & Training,
- cybersécurité.

Parmi les clients de RUAG Defence figurent l'armée suisse et des forces armées internationales, ainsi que des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité, des autorités et des organisations civiles du monde entier. L'expansion mondiale repose sur la consolidation et le renforcement de la position sur les marchés suisse, allemand et français. Outre les 14 sites helvétiques, la division a des filiales et des bureaux de vente en Allemagne, en France, à Singapour, au Brésil et au Proche-Orient, ainsi que des partenariats dans le monde entier.

Marché des affaires

Le contexte économique de 2015 était tout sauf optimal. L'abandon du cours plancher par rapport à l'euro en début d'année a particulièrement pesé sur les affaires. La situation incertaine des exportations a elle aussi limité l'activité globale. Malgré ce cadre difficile, RUAG Defence a pu, en 2015, augmenter son chiffre d'affaires, qui passe de CHF 367 mio. à CHF 381 mio., ainsi que son EBIT, qui progresse de CHF 13 mio. à CHF 23 mio.

En remportant le mandat de mise à niveau de la protection des chars à roues PANDUR autrichiens et belges, RUAG Defence a prouvé sa capacité à s'imposer sur le marché mondial avec ses propres solutions. Il en va de même dans le secteur Simulation & Training, où elle s'est vu confier un gros contrat international: mises à niveau de systèmes, extensions et pack de prolongement de la durée de vie de simulateurs.

L'activité mondiale de maintenance s'est développée de façon substantielle. Ainsi, les moteurs du Leopard 2 ont p. ex. été réparés pour HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH (Allemagne), et des modules électroniques et optroniques de diverses variantes du Leopard 2 ont été révisés en collaboration avec Rheinmetall Canada.

En 2015, RUAG Defence a lancé le Rapid Deployable Communication System qui permet aux forces d'intervention, en l'espace de quelques minutes, de communiquer sans interruption et de façon énergétiquement autonome. Le système sert p. ex. en cas de catastrophes naturelles ou de grands événements.

Les filiales de RUAG Defence ont apporté une précieuse contribution à son succès. Tant Glückauf et Herkules en Allemagne que GAVAP en France ont largement dépassé les attentes. À cela s'ajoute le fait que GEKE Schutztechnik GmbH, société dans laquelle la division détient une participation majoritaire, a réalisé un très bon résultat.

La concentration des sites doit permettre à RUAG Defence de renforcer sa base technologique et de compétences, et d'exploiter résolument les potentiels de synergies.

RUAG Defence a pris des mesures spécifiques pour remédier aux difficultés que connaissent certains secteurs en raison de la revalorisation du franc. Ainsi, le travail supplémentaire a été temporairement instauré dans les départements particulièrement concernés. L'introduction d'un lean management rigoureux offre un nouvel outil d'amélioration de la situation financière. L'optimisation globale des processus qu'il implique permet une hausse progressive de la valeur ajoutée et des économies de coûts systématiques.

Pour consolider sa position sur le marché et garantir sa compétitivité à long terme, RUAG Defence a en outre décidé de concentrer ses sites afin de renforcer sa base technologique et de compétences, et d'exploiter résolument les potentiels de synergies. De surcroît, de grands sites centraux permettent une exécution plus rapide des commandes des clients. Une première étape de cette stratégie a été réalisée en décembre 2015 avec le déménagement du site de Hombrechtikon à Zurich-Seebach.

Innovations et initiatives

Pour faire face à la vive concurrence, RUAG Defence travaille chaque jour à de nouvelles solutions commercialisables axées sur la clientèle. Ainsi, en 2015, elle a ouvert à Berne un site de cyberformation unique en Suisse, dans lequel des cyberincidents critiques pour la sécurité sont simulés et des scénarios de solutions peuvent être explorés. Contrairement aux offres de formation existantes, la division se concentre non seulement sur l'amélioration des aptitudes individuelles, mais aussi sur le comportement opérationnel d'équipes et d'organisations entières – de l'expert en informatique au cadre dirigeant, en passant par le général.

Le lancement du système de mortier de 120 mm RUAG COBRA a marqué une autre étape décisive. Cette nouveauté se distingue par un design futuriste, des technologies ultramodernes, une convivialité illimitée et une souplesse d'exploitation maximale. Le fait que l'armée suisse ait décidé d'y recourir en cas de nouvelles acquisitions montre qu'il s'agit d'un produit parvenu à maturité et axé sur les besoins.

Les véhicules sans pilote seront bientôt un élément essentiel des missions militaires et soutiendront les organisations civiles dans des processus standardisés. Le système VERO est au cœur des intenses activités de R&D de RUAG Defence autour des UGV (Unmanned Ground Vehicles): il inclut tous les composants et capteurs nécessaires pour transformer pratiquement n'importe quel véhicule existant en moyen de transport semi-autonome.

Dans le secteur Simulation & Training, les exercices communs entre les partenaires internationaux revêtent une importance croissante. GLADIATOR, système d'entraînement en temps réel, modulaire et d'ores et déjà multicode, permet justement cette préparation conjointe des partenaires qui s'entraînent avec différents systèmes. De plus, le système de positionnement mobile hautement innovant RUAG Spider mPos permet une localisation indépendante du GPS et en intérieur, rendant superflus les systèmes fixes.

Perspectives

Dans les années à venir, la stratégie définie devra être résolument appliquée, à savoir notamment le renforcement de la position sur les marchés suisse, allemand et français, et la poursuite dans le monde entier de l'internationalisation qui en résulte. À moyen terme, RUAG Defence veut réaliser près de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international. Parallèlement, les marchés civils et gouvernementaux gagneront en importance. Il convient en particulier d'intensifier les relations commerciales avec les autorités et organisations chargées du sauvetage et de la sécurité (AOSS) et les exploitants d'infrastructures sensibles.

Partenaire stratégique de l'armée suisse, RUAG Defence entend consolider davantage sa position sur le marché des systèmes de commandement, de communication et de radar, dans l'optique des investissements que réalisera prochainement ce client dans les domaines de l'exploration et de la télécommunication. Forte des succès retentissants des solutions de communication destinées aux AOSS suisses, la division étoffera par ailleurs son portefeuille de prestations à cet égard et s'efforcera d'étendre son activité aux pays d'Europe.

S'agissant de la formation du personnel militaire, RUAG Defence se concentre sur l'exploitation internationale d'installations d'exercice complexes. Outre ces centres d'exercice de combat, les clients ont de plus en plus besoin de formation mobile. La division développera donc encore ses compétences en matière de systèmes d'entraînement hautement mobiles et modulaires.

Pour les véhicules lourds à roues et à chenilles, RUAG Defence mise aussi sur les prestations modulaires. Les possibilités de mise à niveau de la numérisation des systèmes de véhicules existants et nouveaux avec l'intégration de solutions de protection interchangeables sont la réponse aux nouvelles formes de menaces, en particulier dans les zones complexes et urbaines. Ce concept permet à RUAG Defence non seulement d'intégrer des composants de protection dans les véhicules à chenilles et à roues déjà en service, mais aussi d'aborder davantage l'activité de protection conjointement avec les fabricants des véhicules.

Dans le secteur Cybersécurité, RUAG Defence veut devenir le partenaire compétent des armées et des organisations civiles. Grâce à des packs de solutions optimisés et adaptés aux besoins des clients, les exploitants d'infrastructures sensibles doivent pouvoir être sûrs de leur sécurité informatique.

RUAG Defence en chiffres (2015)

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 381 mio. |
| EBITDA: | CHF 35 mio. |
| EBIT: | CHF 23 mio. |
| Collaborateurs: | 1467 |
| Base: | Suisse, Allemagne, France, Émirats arabes unis |



Architecture d'entreprise de RUAG

Excellente base informatique pour les innovations technologiques

Avec la création, lancée fin 2014, d'une architecture informatique unifiée pour tout le groupe, RUAG vise une meilleure base d'informations pour ses décisions d'investissement et une gestion plus efficace des plates-formes informatiques. Fin 2015, l'architecture d'entreprise de RUAG comptait déjà plus de 550 applications d'entreprise avec leurs

processus commerciaux, responsabilités, interfaces et données de base. Outre un répertoire unique de l'ensemble du portefeuille informatique, les responsables des divisions et Corporate IT définissent des règles, processus et rôles de gouvernance communs.

Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories

RUAG Corporate Services

Les spécialistes de RUAG Corporate Services sont en charge des questions techniques, assument des tâches transversales stratégiques et aident les divisions à prospecter le marché. Ils veillent à l'application de normes cohérentes et à l'exploitation de synergies.

RUAG Corporate Services regroupe sous un même toit toute une série de Service Units, organisées en départements internes au niveau du groupe, qui offrent leurs prestations à toutes les divisions. Ces Service Units sont Corporate Human Resources, Corporate Communication, Corporate IT, Corporate Legal & Secretary General, Corporate Finance & Controlling et Strategy & Corporate Development. Leurs activités respectives sont axées sur la stratégie globale.

Corporate Human Resources: des collaborateurs bien formés et motivés

Les collaborateurs sont la base du succès de RUAG. Bien formés et motivés, ils sont les garants de la grande qualité des produits et des prestations.

En tant qu'entreprise technologique internationale, RUAG propose un éventail de tâches attrayant et accroît sans cesse le potentiel des collaborateurs. L'offre de formation initiale et continue est moderne, très diversifiée et adaptée aux besoins. Les cadres suivent un programme modulaire et multilingue de développement du leadership. Une grande place est accordée au perfectionnement des chefs de projet, qui ont la possibilité de passer des certificats IPMA à différents niveaux. L'entretien annuel est un élément majeur de la conduite de personnel: conformément au modèle de compétences de RUAG, les supérieurs évaluent les performances et le comportement des collaborateurs.

Le sondage annuel mené par Universum Communications auprès des jeunes diplômés suisses souligne l'attractivité de RUAG en tant qu'employeur: septième au classement 2015 des meilleurs employeurs de Suisse pour les professions d'ingénieur, il figure dans le top ten pour la quatrième fois consécutive et gagne deux nouvelles places par rapport à 2014. Par ailleurs, ces résultats positifs confirment entre autres l'effet des mesures prises ces dernières années dans le cadre du marketing auprès des écoles supérieures.

RUAG attache une grande importance à la promotion des 407 apprentis en Suisse et en Allemagne. Un choix de 23 formations professionnelles différentes est disponible. En 2015, les apprentis de RUAG étaient représentés pour la quatrième année d'affilée au Concours mondial des métiers «WorldSkills Competitions», à São Paulo. Un jeune constructeur s'y est distingué par un excellent classement.

Avec ses partenaires sociaux externes, RUAG entretient un dialogue régulier basé sur la confiance mutuelle. Les échanges constructifs avec les représentants des employés et les comités d'entreprise aboutissent toujours à des solutions communes et viables.

Corporate Human Resources est un partenaire et un prestataire fiable des divisions. Conformément à l'esprit des valeurs entrepreneuriales de RUAG (confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir), cette Service Unit se distingue par une forte orientation clientèle, des instruments adéquats et des processus coordonnés, en particulier dans la perspective de la poursuite de l'internationalisation du groupe.

Corporate Communication: communication interne et externe uniforme

Corporate Communication est chargée de la communication avec tous les groupes de parties prenantes externes et internes du groupe, ainsi que de la gestion cohérente de l'image de marque. La Service Unit positionne RUAG comme un groupe technologique tourné vers les solutions et un employeur attrayant qui assume sa responsabilité sociale. En étroite collaboration avec les différentes divisions, Corporate Communication mène le dialogue sur l'orientation stratégique, la définition des objectifs et les projets du groupe. La prospection des marchés incombe aux départements de marketing et de communication des divisions.

Avec le développement d'un concept de marque, des efforts ont été déployés pour renforcer davantage RUAG vis-à-vis des clients existants et potentiels et définir l'application internationale de ladite marque. En outre, l'élaboration d'une proposition de valeur employeur («employer value proposition») a posé les fondements d'un positionnement clair de RUAG sur le marché du travail.

Le logo «Together ahead. RUAG» résume l'image de marque homogène et l'internationalisation croissante du groupe – en particulier en Allemagne. En 2015, plusieurs projets ont renforcé la présence de RUAG sur le principal marché étranger. En Suisse aussi, l'entreprise a organisé des journées des médias, des rencontres régionales avec des parlementaires, une conférence sur la formation professionnelle et des activités de sponsoring (p. ex. biathlon).

Outre les grands projets interdivisionnels, Corporate Communication gère l'image sur les foires internationales et participe à l'élaboration d'un nouveau concept pour les salons.

Corporate IT: solutions TIC économiques, innovantes et sûres

Corporate IT est le partenaire international de toutes les sociétés du groupe pour tout ce qui a trait aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce prestataire de services développe l'architecture TIC de l'entreprise ainsi que des applications économiques, innovantes et sûres. Le conseil spécialisé et la conception font partie intégrante de ses tâches. Corporate IT garantit ainsi des implémentations sur mesure et une exploitation fiable et sûre.

Le portefeuille de Corporate IT comprend l'équipement et les services relatifs aux postes de travail personnels et à la téléphonie, le réseau à l'échelle du groupe, les applications spécialisées, les infrastructures et le support des utilisateurs du monde entier 24 heures sur 24. Corporate IT acquiert et développe l'ensemble des logiciels, matériels, licences et composants. Une gestion centralisée des licences garantit une réduction des coûts.

Pour être à l'écoute des besoins et des souhaits des divisions, Corporate IT a mis en place un Account Management qui agit sur site. Pour la conduite de toutes les organisations TIC centrales et divisionnelles en conformité avec la stratégie et la planification, le bureau du CIO regroupe les domaines suivants: stratégie TIC, gouvernance, architecture, sécurité et portefeuille de projets du groupe. Un suivi complet de toutes les divisions est assuré grâce à une adaptation aux besoins dans le cadre des projets ou au développement d'un logiciel propre.

Corporate Legal & Secretary General: compétente pour toutes les questions juridiques et de conformité

D'une part, cette Service Unit conseille la direction du groupe, les divisions et les filiales sur toutes les questions juridiques et de conformité, le traitement des contrats et leur gestion lui incombant notamment. Elle vérifie la légalité de tous les projets sur les marchés intérieurs et d'exportation et, de façon générale, protège juridiquement les opérations commerciales de RUAG. D'autre part, elle assure le secrétariat général du conseil d'administration et, partant, organise les affaires de ce dernier ainsi que l'assemblée générale.

RUAG veille au respect de toutes les lois locales et ne transfère expressément aucune affaire à l'étranger afin de contourner les strictes lois suisses.

RUAG est une société par actions de droit privé détenue à 100 % par la Confédération suisse. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) veille à préserver les intérêts d'actionnaire de la Confédération. Aussi les compétences clés de Corporate Legal & Secretary General incluent-elles aussi l'entretien des relations avec l'actionnaire, la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral fixant les conditions-cadres à caractère obligatoire. La Service Unit garantit la réalisation des objectifs économiques de RUAG dans le respect des intérêts supérieurs de la Suisse.

L'évaluation critique des activités d'exportation est une tâche centrale de la Service Unit. RUAG veille au respect de toutes les lois locales et ne transfère explicitement aucune affaire à l'étranger afin de contourner les strictes lois suisses. Il continue de poursuivre les intérêts de son propriétaire même à l'étranger, surtout lorsqu'il s'agit d'examiner et d'exploiter les chances d'exportation à partir des sites de production étrangers.

Pour RUAG, il va de soi que les règles de conformité nationales et internationales doivent être respectées, outre les dispositions en vigueur régissant les exportations. En particulier, il ne tolère pas le moindre comportement apparenté à la corruption, ni en Suisse ni à l'étranger, qu'il soit actif ou passif. Corporate Legal & Secretary General édicte des directives de conformité internes au groupe et les tient à jour. Conformément à celles-ci, elle évalue les dossiers et accompagne les divisions lors de la conclusion de contrats. En outre, elle forme et conseille les collaborateurs impliqués au sein des divisions dans le cadre de formations sur site, d'apprentissages en ligne et d'entretiens de conseil individuels.

Sous <https://ruag.integrityplatform.org>, RUAG exploite une plateforme d'alerte permettant aux collaborateurs et à des tiers de signaler d'éventuelles anomalies, le cas échéant sous couvert de l'anonymat. Sa responsabilité incombe à Corporate Legal & Secretary General.

Corporate Finance & Controlling:

réduction des coûts, renforcement de la capacité bénéficiaire

Corporate Finance & Controlling calcule et traite les chiffres clés nécessaires au pilotage du groupe. Ses systèmes d'information performants assurent une assistance et une consolidation de la direction opérationnelle en temps opportun et garantissent la transparence. Le département planifie et coordonne en outre le processus de planification annuel, actualise en continu la planification glissante des liquidités et gère les liquidités excédentaires, garantit en cas de besoin le cadre de financement nécessaire, recense les risques de change et en assure la couverture en permanence. Le Finance Board garantit la coopération interdivisionnelle de tous les services de finance et de controlling. Corporate Finance & Controlling crée le cadre nécessaire à un soutien efficace des activités opérationnelles. Le Working Capital Management contrôle en permanence l'ensemble de la chaîne de processus, propose des optimisations et les met en œuvre selon les besoins. Cela réduit le capital immobilisé, augmente le cash-flow et soutient la croissance. Les marges de manœuvre ainsi obtenues contribuent à financer avec des fonds propres les investissements, la recherche et le développement, ainsi que des acquisitions. Les coûts sont réduits et la capacité bénéficiaire de la valeur de l'entreprise est renforcée.

RUAG Real Estate, RUAG Environment, Corporate Procurement et Group Risk Management sont rattachés à la Service Unit.

RUAG Real Estate:

infrastructure optimale pour la production industrielle

RUAG Real Estate planifie et commande des bâtiments industriels et commerciaux pour les divisions et pour les tiers. La société juridiquement autonome fournit à RUAG la prestation de Corporate Real Estate Management (CREM). Elle vend des biens immobiliers et des droits réels, et gère tout le cycle de vie des bâtiments.

La tâche principale de RUAG Real Estate est d'assurer une infrastructure optimale pour la production industrielle à l'échelle du groupe. Elle se charge aussi du développement ciblé des grands sites de RUAG en tant que parcs industriels thématiques. En collaboration avec

La collaboration des divisions au sein du Procurement Board optimise le réseau d'approvisionnement dans tout le groupe.

des partenaires, des plans d'aménagement et différents projets sont poursuivis et réalisés. Ainsi, l'entreprise contribue largement à la préservation et à l'essor de RUAG et du site industriel suisse.

RUAG Real Estate est chargée des transactions, de la gestion de portefeuilles, de l'administration commerciale des immeubles, de la gestion de la construction et des services complets pour les locataires des parcs industriels. S'y ajoutent les activités de marketing ainsi que celles ayant trait à la sécurité et à l'environnement.

RUAG Environment: écologie, durabilité, proactivité

RUAG Environment est spécialisé dans le recyclage de matériel électrique et électronique. Dans toute la Suisse, il propose – en collaboration avec ses partenaires spécialisés – au groupe, à des clients tiers privés ou publics et à l'armée suisse des solutions d'élimination de déchets professionnelles, complètes et orientées vers la clientèle.

L'approche de cette société juridiquement autonome est écologique, durable et proactive. Elle se distingue par sa compétence reconnue à l'échelle internationale et sa capacité d'innovation. De l'analyse des besoins à l'élimination des déchets respectueuse de l'environnement, en passant par des solutions logistiques sur mesure, elle est le partenaire de l'industrie et du commerce.

Corporate Procurement: mobilisation, standardisation, optimisation

Des conditions d'achat concurrentielles permettent le succès durable d'une entreprise. En coopération avec d'autres entités de RUAG Corporate Services, Corporate Procurement améliore la compétitivité de RUAG en identifiant et en exploitant les potentiels de synergies en relation avec les achats.

C'est ainsi qu'est pilotée, entre autres, la gestion interdivisionnelle des groupes de matériel de Corporate Procurement. Grâce à un processus d'acquisition stratégique standardisé, des mesures d'économie sont lancées, évaluées et appliquées dans les divisions. Le Procurement Board (comité d'approvisionnement) constitue un élément central. La collaboration des divisions optimise le réseau d'approvisionnement dans tout le groupe. Le département crée le cadre approprié et apporte son soutien lors de la mise en œuvre. À cet égard, des stratégies communes sont définies et appliquées, et la réussite est évaluée à l'aide de chiffres clés. Des processus sont contrôlés et comparés aux standards de la branche. Davantage de groupes de matériel indirects et d'activités administratives pour l'ensemble du groupe sont regroupés dans des centres de compétences. Ce regroupement de tâches et de compétences assure la compétitivité, accroît la transparence et renforce le pouvoir de négociation du groupe.

**Group Risk Management:
détection des risques, analyse, recherche de solutions**

Group Risk Management soutient également l'internationalisation du groupe, se tient aux côtés des divisions dans le cadre de la Corporate Governance, leur apporte conseil et appui et leur fournit une évaluation semestrielle des risques.

Les risques et opportunités à moyen et long termes des domaines stratégique et opérationnel sont gérés dans un cadre de gestion des risques, à l'échelle de l'entreprise, taillé sur mesure pour RUAG. Les causes des risques sont analysées et évaluées, les scénarios sont analysés avec les domaines concernés, des mesures sont définies avec des échéances et leur mise en œuvre est suivie en continu.

Comme en 2014, les activités se sont concentrées sur l'analyse des risques liés aux grands projets et aux acquisitions d'entreprises. En raison des changements politiques actuels sur les marchés cibles de RUAG, il convient notamment de protéger les collaborateurs et les installations en mettant en place un dispositif de gestion de crise et en optimisant l'assurance couvrant les ressources humaines et matérielles.

Un système de contrôle interne enregistre et surveille les risques financièrement déterminants pour tous les processus principaux. Les questions de conformité et les propositions d'affaires sont évaluées en collaboration avec les Service Units Corporate Legal & Secretary General et Corporate Finance & Controlling.

**Strategy & Corporate Development:
stratégie cohérente et activités durables de F&A**

Strategy & Corporate Development est responsable du développement de la stratégie du groupe, de l'assistance en matière de fusions et d'acquisitions, et de la mise en œuvre efficace des initiatives stratégiques au niveau du groupe et des divisions.

L'atelier Stratégie annuel avec le conseil d'administration de RUAG, qui s'est tenu en juin 2015, est au centre de ses activités. Le département met à la disposition des divisions un cadre stratégique et les soutient dans l'élaboration de leur propre stratégie. Grâce au vaste portefeuille d'affaires de RUAG, l'harmonisation des stratégies des différentes divisions avec celle du groupe revêt une importance particulière: elle garantit une allocation optimale des ressources au sens du développement à long terme de l'ensemble du groupe.

Parmi les initiatives commerciales activement suivies par Strategy & Corporate Development figurent les acquisitions, les fusions, les joint ventures et les désinvestissements. En tant que centre d'excellence pour le conseil F&A, la Service Unit met les outils nécessaires à la disposition des unités organisationnelles impliquées et les soutient en les conseillant. Les compétences internes au groupe en matière de F&A sont développées dans le cadre d'une communauté spécialement dédiée au sein de RUAG.

Le département définit les points à discuter lors des séances trimestrielles du comité de stratégie et veille à l'intégration de ses conclusions et décisions au développement du groupe.

Corporate Responsibility

Pour RUAG, la Corporate Responsibility est une réalité vécue depuis longtemps déjà dans de nombreuses activités. Avec l'élaboration d'une stratégie à l'échelle du groupe, l'action responsable sera à l'avenir ancrée à tous les niveaux et dans tous les processus. Ce faisant, RUAG étend sciemment à l'éthique son champ d'action économique, écologique et sociale.

Depuis sa fondation, RUAG entretient un sens des responsabilités qui dépasse les limites de l'entreprise. Il se considère comme faisant partie intégrante de la société – notamment en raison de son propriétaire, l'État suisse – et est convaincu que son succès en tant qu'entreprise n'est durable que s'il est fondé sur une action responsable. Au sein des divisions et des Business Units, de nombreuses activités de Corporate Responsibility sont déjà mises en œuvre. Mais jusqu'à présent, RUAG dans son ensemble manque d'homogénéité. Le pilotage au niveau du groupe se limite essentiellement à différents thèmes dont les Corporate Service Units sont en charge, tels que la promotion ciblée des collaborateurs ou le strict respect des règles de conformité. En élaborant une stratégie globale de Corporate Responsibility, RUAG entend désormais ancrer l'action responsable, de façon systématique et cohérente, dans tout le groupe – des divisions et filiales aux Business Units en passant par chacun des processus.

Le Conseil fédéral fixe le cap

Le Conseil fédéral suisse indique la direction à suivre. Dans le document présentant sa position au sujet de la responsabilité sociétale des entreprises, il arrête quatre orientations suivies par l'État suisse: conception des conditions-cadres, sensibilisation et soutien des entreprises suisses, encouragement de la responsabilité sociétale des entreprises dans les pays en développement et en transition, et promotion de la transparence. Le Conseil fédéral attend explicitement des entreprises proches de la Confédération qu'elles jouent un rôle de modèle.

Économique, écologique, sociale et éthique

Pour RUAG, cela signifie entre autres l'extension de la définition courante de la Corporate Responsibility aux trois points forts de ses activités: la responsabilité économique, écologique et sociale. En tant qu'entreprise proche de la Confédération offrant des applications militaires à l'international, le groupe s'astreint également à une responsabilité éthique. Cela se traduit notamment par le fait que toutes les exportations d'applications militaires, indépendamment du site de production, respectent le régime d'exportation de la Suisse, les principes de la politique étrangère helvétique et le cadre du droit international.

Le processus stratégique est initié

Pour favoriser la mise en place d'une Corporate Responsibility à l'échelle du groupe, RUAG a initié un processus stratégique en 2015. À cet égard, le comité consultatif a notamment été impliqué et les hauts dirigeants ont déterminé les orientations stratégiques concrètes dans le cadre d'un programme de développement du leadership (cf. encadré «Le management évalue les orientations»). L'évaluation globale de la situation doit à présent être condensée dans une stratégie. La direction du groupe examinera entre autres la pertinence des différentes lignes d'action. L'impact sur la marche des affaires, le potentiel d'influence, les souhaits des parties prenantes et les possibilités de différenciation sont des critères décisifs. Ensuite, il conviendra de convertir le cadre stratégique en une feuille de route selon laquelle les mesures essentielles seront réalisées progressivement.

Diversité des activités existantes

L'état des lieux révèle à quel point les activités du groupe sont déjà diversifiées. En matière de maintenance, de réparation et de rénovation (MRO), activité majeure de RUAG, la durabilité fait quasiment partie des compétences clés. Dans le domaine de l'environnement et des ressources, plusieurs sites de production sont p. ex. déjà certifiés selon les normes de gestion de l'environnement et de la qualité ISO 14001 et ISO 9001, et l'efficacité énergétique est accrue selon la norme ISO 50001. La responsabilité sociétale se traduit par la promotion largement ancrée des apprentis, la diversité des collaborateurs, les programmes de perfectionnement de haute qualité, les efforts déployés pour concilier vie professionnelle et familiale, ou la gestion systématique de la sécurité et de la santé. Sur le plan économique et éthique, les conditions de rémunération et de travail correctes, le code de conduite strict, la conformité en matière d'exportations et l'initiative de la plate-forme d'alerte prouvent à quel point le groupe prend sa responsabilité au sérieux. À cela s'ajoutent de nombreux produits qui se démarquent de la concurrence par leur compatibilité environnementale supérieure à la moyenne, comme les technologies d'allumage sans plomb de RUAG Ammotec.

Mise en œuvre pragmatique sous l'égide de la direction du groupe

Pour RUAG, il est clair que la Corporate Responsibility ne peut être une réalité que si la mise en œuvre au sein du groupe est adaptée de façon pragmatique aux différentes conditions. Aussi le cadre stratégique et les diverses mesures sont-ils élaborés en fonction de chaque division et pays. À cet égard, la direction du groupe joue un rôle essentiel: chef de file, elle s'engage fermement pour que la responsabilité écologique, sociale, économique et éthique fasse partie intégrante de chaque action et décision du groupe.

Le management évalue les orientations

Obtenir des résultats concrets avec responsabilité

En 2015, dans le cadre de Leadership III, programme de perfectionnement des hauts dirigeants, les cadres de toutes les divisions et sociétés nationales ont évalué les différentes orientations dans lesquelles RUAG peut obtenir des résultats concrets. Pour ce faire, l'accent a été sciemment mis sur les possibilités pratiques de mise en œuvre dans les diverses Business Units et régions. Les conclusions des études de cas fournissent à la direction du groupe une base pratique sur laquelle elle peut appuyer sa définition d'objectifs stratégiques.

□ L'environnement et les ressources

Sans environnement intact, il n'y a pas de prospérité durable et, partant, pas de succès d'entreprise à long terme. Les points sur lesquels RUAG peut agir sont p. ex. une approche cohérente du cycle de vie pour tous les services, le développement systématique de systèmes de recyclage, l'optimisation ciblée de la production, l'ancrage d'une évaluation de l'impact environnemental de tout projet d'envergure ou un approvisionnement écologique. Citons bien sûr aussi des produits aussi respectueux de l'environnement que possible. Pour cela, RUAG investit déjà CHF 5 mio. par an dans un fonds spécial, interne à l'entreprise, pour les projets de recherche et de développement dans ce sens.

□ La durabilité économique

À long terme, RUAG ne peut prospérer que s'il prend ses responsabilités. Mais, à court terme, une stratégie d'entreprise durable peut avoir une incidence négative sur les résultats. Voilà pourquoi la mise en œuvre doit passer par une approche descendante à l'échelle du groupe, la direction du groupe et les équipes dirigeantes des divisions assumant le rôle de leaders. Un exemple actuel de politique d'entreprise durable au niveau des divisions est le fait que, dès à présent, les produits de RUAG Space en fin de vie ne laissent aucun déchet problématique en orbite. Grâce à un ancrage stratégique, le gage de qualité «space debris free» peut devenir un facteur de différenciation pour la division.

□ Société et groupes de parties prenantes

Pour pouvoir assumer sa responsabilité sociétale au-delà du cadre habituel, RUAG doit bien connaître les différents groupes de parties prenantes et répondre de manière ciblée à leurs besoins spécifiques. Dans cette perspective, il est nécessaire de mettre en place une gestion complète des relations avec les parties prenantes. Sur cette base peuvent être définis des thèmes clés à l'échelle du groupe, qui sont ensuite abordés selon la division et le pays. L'une des thématiques possibles est la diversité des collaborateurs: l'accent doit être mis tant sur la mixité que sur le caractère cosmopolite des cadres.

Conformité

Compte tenu de son statut d'entreprise en mains publiques, de la poursuite de son internationalisation et de ses activités dans des domaines sensibles comme les techniques de défense, RUAG est observé de près par le public, les médias et le monde politique. Pour le groupe, il est donc capital que son comportement soit irréprochable tant du point de vue juridique qu'éthique.

Pour RUAG, depuis sa fondation, la conformité va bien au-delà du simple respect de différentes directives, telles que des lois nationales ou des accords internationaux. RUAG définit des critères stricts applicables à son action et procède à l'évaluation critique de son comportement en termes d'éthique et de morale.

RUAG évolue avec circonspection sur la scène internationale et ne prend de décision qu'après une profonde réflexion. De manière générale, aucune affaire n'est traitée si elle est contraire à la conformité.

La règle valable pour l'entreprise s'applique à tous les collaborateurs. Eux aussi doivent veiller au respect strict des directives internes, des droits nationaux, ainsi que des conventions et contrats internationaux, et déterminer s'ils sont capables d'assumer eux-mêmes leur comportement commercial.

Mais RUAG attend aussi de ses partenaires commerciaux qu'ils adoptent un comportement en conformité avec la loi et les prescriptions, qu'il s'agisse de prestation de services ou de fourniture de produits. RUAG attache une grande importance à la transparence. Aussi entretient-il des relations ouvertes avec les autorités et les instances politiques. En cas de questions, par exemple concernant les exportations dans certains pays, il contacte les experts compétents.

Malgré une grande transparence, la discrétion et la confidentialité sont absolument nécessaires lorsque des partenaires commerciaux, des collaborateurs ou d'autres groupes de parties prenantes confient des informations sensibles à RUAG. Celles-ci sont protégées et traitées en toute confidentialité. Les collaborateurs de RUAG sont tenus de ne divulguer ni secret d'affaires ni secret professionnel, qu'il s'agisse de ceux de RUAG ou de tiers. Cela vaut en particulier pour les informations sur les technologies ou les processus de fabrication, de recherche et de développement, ainsi que pour les données personnelles.

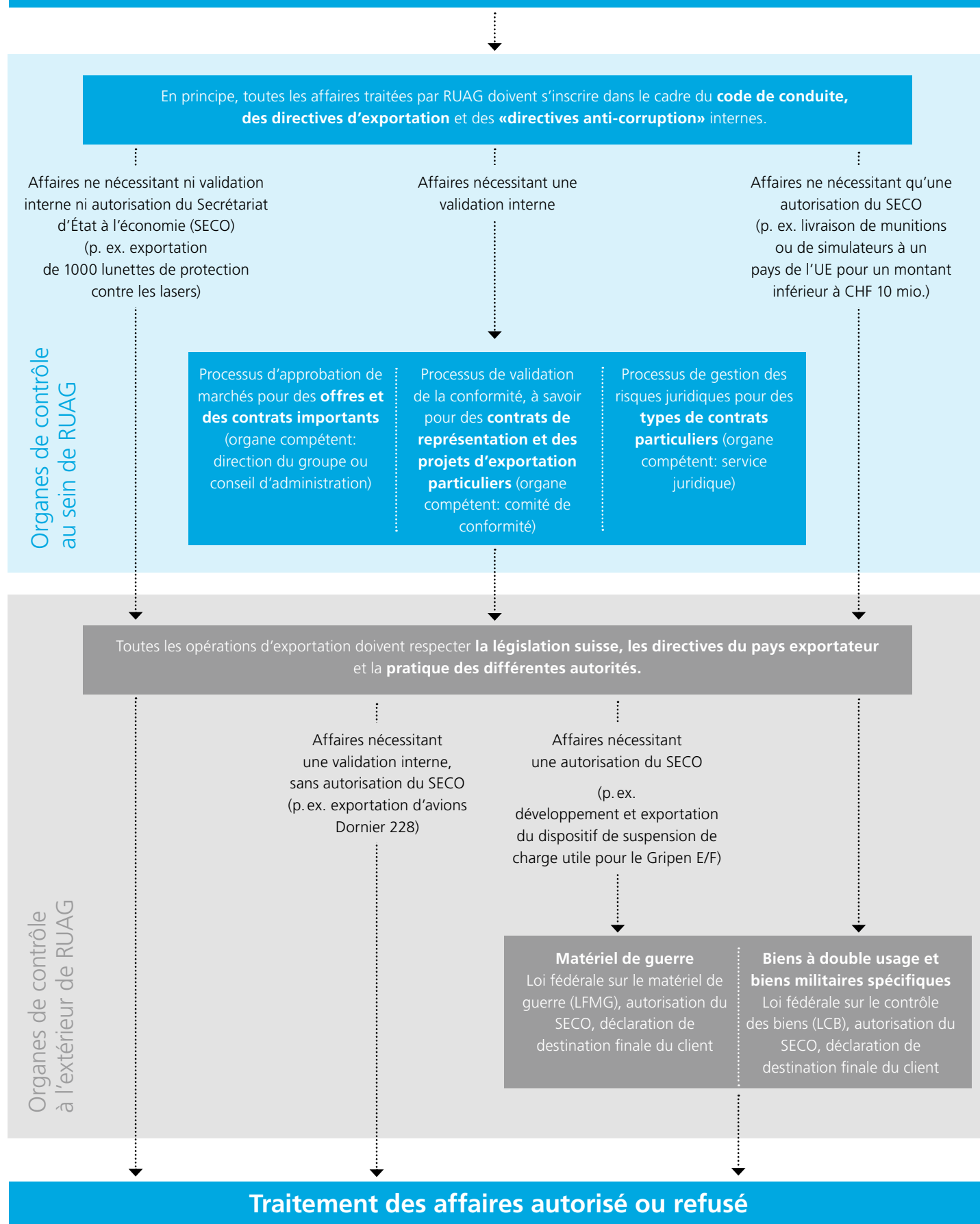
Organisation

La responsabilité de la conformité incombe au conseil d'administration de RUAG. Selon le règlement d'organisation, il édicte le code de conduite et les principes de conformité, tandis que le comité d'audit examine les activités de conformité du groupe.

RUAG a créé un comité de conformité (Compliance Board) chargé d'assurer tous les aspects de la conformité au sein de RUAG d'après la charte du comité de conformité promulguée par le conseil d'administration. Ce comité fait aussi office de point de contact pour les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ou les tiers pour toute question relative à la conformité ou pour tout signalement. Les membres du comité de conformité ont accès au CEO, ainsi qu'aux membres du comité d'audit et du conseil d'administration. Ils disposent d'un droit, illimité à l'échelle du groupe, d'obtenir des renseignements et de consulter des documents. Le General Counsel préside le comité de conformité. Devant le comité d'audit et le conseil d'administration, il est responsable du respect de la conformité et de l'établissement de rapports. Au moins une fois par an, il rend compte au comité d'audit.

Le graphique de la page 51 illustre le processus d'autorisation interne et externe – de la réception d'affaires à leur traitement. Il montre comment la conformité fait partie intégrante des activités concrètes de RUAG.

Réception d'affaires



En intégrant la section suisse de Transparency International, RUAG souligne l'importance centrale que revêt sa lutte contre tout comportement apparenté à la corruption.

Aucun risque de corruption

La corruption et tout comportement apparenté à la corruption n'ont pas leur place chez RUAG. En qualité de concurrent loyal, RUAG renonce à tout avantage injustifié obtenu au moyen d'une rétribution financière ou autre auprès de tiers. De même, RUAG n'accepte aucune faveur financière ou autre en échange d'un avantage indu ou d'un comportement inadmissible attendu ou accordé.

Ce principe s'applique aussi à tous ceux qui travaillent pour RUAG. Personne ne consent directement ou indirectement des paiements pour se procurer un avantage. Sont notamment visés ici les membres des organisations internationales et des autorités, les fonctionnaires et employés du service public, mais aussi les salariés d'entreprises privées. De la même manière, quiconque travaillant pour RUAG a l'interdiction de recevoir lui-même des paiements ou autres avantages.

Les paiements ou dons consentis à des élus, à des partis politiques ou à leurs représentants doivent être admis par la loi et dûment comptabilisés et publiés.

De plus, le conseil d'administration et la direction du groupe ont renforcé les prescriptions en vigueur de longue date avec les directives anti-corruption révisées fin octobre 2014. Elles sont publiées sur www.ruag.com et sont contraignantes pour tous les collaborateurs de RUAG dans le monde entier.

Concernant la collaboration avec les représentants et les agents, RUAG a édicté dès 2013 des instructions de contrôle et d'approbation des contrats avec les partenaires commerciaux concernés. Chaque conclusion de contrat doit obtenir l'aval du comité de conformité, sur la base d'un processus d'approbation standardisé et d'une vérification externe. En principe, seul le contrat visé par le service juridique du groupe peut être utilisé.

Fin 2015, RUAG a intégré la section suisse de Transparency International, soulignant l'importance centrale de sa lutte contre tout comportement apparenté à la corruption.

Plate-forme d'alerte et point de contact pour les questions de conformité

La plate-forme d'alerte basée web de RUAG, lancée en novembre 2014, est un autre élément clé de la lutte contre la corruption et autres dysfonctionnements. Collaborateurs et tiers du monde entier peuvent avoir recours à ce point de contact s'ils suspectent ou constatent des irrégularités et des violations, mais aussi en cas de questions générales et de doutes liés aux questions de conformité. Hébergé par une entreprise externe, cet outil en ligne est un système d'alerte rapide pour la prévention et la divulgation des cas de non-conformité. La procédure est clairement réglementée: si un collaborateur constate des irrégularités dans son travail quotidien, la première personne à contacter reste le supérieur. Si un entretien est impossible ou n'a pas l'effet escompté, la plate-forme d'alerte constitue un moyen supplémentaire de signaler un incident, si nécessaire sous couvert de l'anonymat, via le site Internet de RUAG ou sous <https://ruag.integrityplatform.org>. Les messages sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes de RUAG désignés à cette fin issus des domaines spécialisés suivants: Droit, Ressources humaines ou Gestion des risques.

Durant la première année de fonctionnement, douze signalements concrets et deux demandes ont été reçus et traités. Onze messages provenaient de Suisse et un d'Allemagne. Sur les douze, dix étaient anonymes.

Outre la plate-forme d'alerte, RUAG propose un point de contact pour les questions de conformité, permettant à quiconque d'envoyer des messages par e-mail, en indiquant l'expéditeur, et de poser des questions. Cette possibilité est utilisée régulièrement, p. ex. concernant la formation en ligne sur le code de conduite.

Formation en ligne sur le code de conduite

Le respect du code de conduite et des principes de conformité est essentiel dans la gestion des risques de RUAG. À cette fin, durant l'exercice sous revue, il a introduit une formation en ligne. Ce programme est ouvert aux collaborateurs du monde entier, mais s'adresse avant tout à ceux qui sont en contact direct ou indirect avec les clients, les fournisseurs et les prestataires de services, et à ceux qui travaillent dans des entités de support. Plus de 1200 collaborateurs ont été formés dans le cadre d'une première initiative.

La formation en ligne met spécialement l'accent sur les prescriptions et processus anti-corruption. L'interdiction des versements illicites effectués pour accélérer les démarches administratives courantes et les plafonds relatifs aux cadeaux offerts et reçus, notamment, prennent une dimension concrète.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

RUAG exige un comportement irréprochable en tous points de la part de ses clients, fournisseurs, prestataires de services et de leurs chaînes d'approvisionnement. Ce code de conduite pour les partenaires commerciaux fait donc partie intégrante de tous les contrats signés avec des tiers. Tous les partenaires commerciaux sont tenus de s'y conformer.

RUAG publie le code sur Internet et attire l'attention de ses partenaires commerciaux à ce sujet. Les principaux piliers sont:

- ☐ le respect de la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par les Nations Unies,
- ☐ le respect du droit du travail dans les différents pays,
- ☐ la proscription du travail illicite des enfants et de tout autre travail forcé,
- ☐ le respect des conditions de travail sûres,
- ☐ le respect de l'interdiction de corruption.

Conformité en matière d'exportations

En tant qu'entreprise détenue par la Confédération suisse, RUAG porte une responsabilité particulière, surtout lorsqu'il se présente en tant que fournisseur d'applications militaires. Aussi RUAG livre-t-il toujours des applications militaires en concertation avec le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et exclusivement à des partenaires commerciaux clairement identifiables. La conformité en matière d'exportations de RUAG s'applique à toutes les unités organisationnelles et activités, indépendamment du pays où se trouve leur siège et depuis lequel les exportations sont effectuées. De manière générale, RUAG ne fait pas d'affaires par voie indirecte via ses filiales étrangères si l'exportation depuis la Suisse n'est pas autorisée. Toutes les exportations d'applications militaires s'inscrivent dans le cadre du droit international, des obligations internationales de la Suisse et des principes de la politique étrangère helvétique.

Gestion des risques

Élément clé de la Corporate Governance, la gestion des risques protège les valeurs, les collaborateurs et les installations de RUAG, et garantit la conformité. Des incertitudes économiques et politiques exceptionnelles marquent le contexte actuel.

Chez RUAG, les activités de Group Risk Management couvrent toutes les unités organisationnelles relevant de la structure globale du groupe, ainsi que l'ensemble des facteurs d'influence externes et internes. Les risques sont enregistrés et traités selon une méthodologie bien étayée, basée sur les normes internationalement admises COSO II et ISO 31000, ainsi que DIN EN 62198 pour la gestion des risques dans les projets. Outre la protection des collaborateurs et des installations, la conformité aux prescriptions légales et réglementaires et le respect du code de conduite de RUAG font partie intégrante de la gestion des risques.

Organisation et processus

RUAG classe systématiquement ses risques en sept grandes catégories: risques externes, stratégie, marchés, processus, ressources, finances et conformité/culture. Chaque semestre, dans toutes les unités organisationnelles, ils sont identifiés, analysés et évalués selon un processus structuré. Progressivement, tous les niveaux de la division et du groupe reçoivent un instrument de conduite adapté à leurs tâches.

Propriétaire du processus, Group Risk Management conçoit la méthodologie et les outils, exécute le processus d'évaluation semestriel coache les unités organisationnelles, condense les informations et agrège les risques majeurs au niveau du groupe dans le rapport de gestion des risques destiné à la direction du groupe et au conseil d'administration. La responsabilité du processus incombe au directeur financier ou au responsable de la gestion des risques de chaque division.

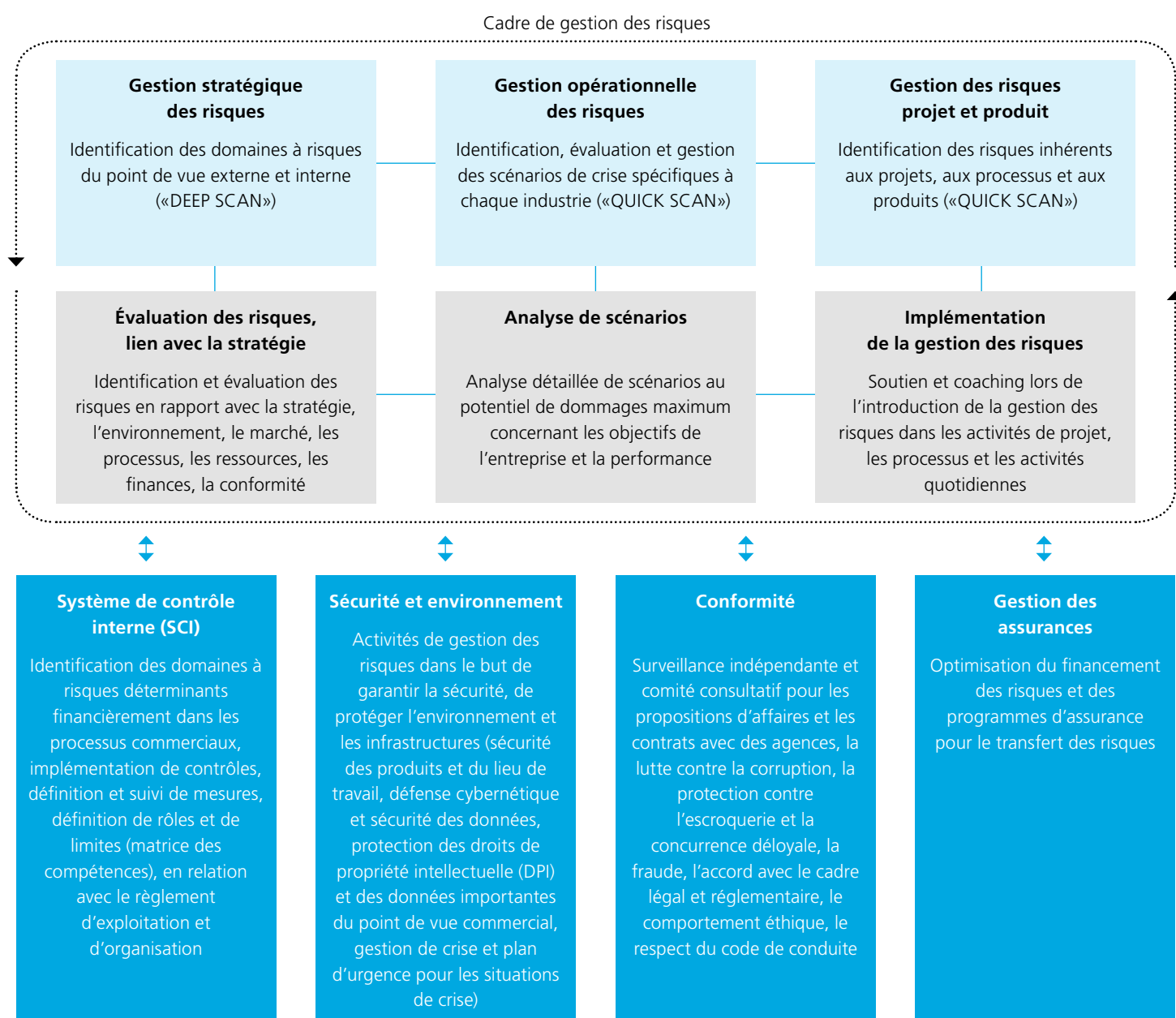
Système de contrôle, activités de projet et conformité

Un système de contrôle interne enregistre et surveille les risques financièrement déterminants pour RUAG. Une attention particulière est portée aux activités de projet, qui génèrent près des deux tiers de son chiffre d'affaires. Si les risques ne peuvent être évités, Group Risk Management élabore des solutions d'assurance garantissant une couverture adéquate. Des programmes d'assurance spécifiques dans les divers pays veillent à la prise en compte des prescriptions et besoins locaux. En étroite collaboration avec Corporate Legal & Secretary General, Corporate Finance & Controlling, Corporate Procurement et Corporate Human Resources, Group Risk Management assure un comportement correct sur tous les marchés internationaux et le respect de toutes les directives légales et réglementaires.

Principaux défis de 2015

L'événement déterminant de 2015 a sans nul doute été l'abandon par la Banque nationale suisse du cours plancher de l'euro. Entreprise fortement tournée vers l'exportation, RUAG avait analysé ce risque depuis plusieurs années déjà et pris les mesures de prévention correspondantes. En plus des instruments financiers, il peut donc profiter d'effets positifs du change – achats dans les zones de distribution ou contrats en monnaie locale – afin de limiter les dommages.

Le blocage des deux grands marchés que sont la Russie et le Proche-Orient du fait des conflits en Ukraine et au Yémen est tout aussi crucial. Il jouera un rôle prépondérant dans la croissance économique de RUAG au cours des années à venir. L'atténuation de ces risques imprévisibles, sur lesquels il est difficile d'influer, passe avant tout par une plus grande diversification des marchés.



En outre, avec les conflits au Proche-Orient et les attentats de Paris en 2015, la question de la sécurité des collaborateurs et des installations à l'étranger a gagné en importance. En cas d'insécurité ou d'accident, RUAG doit immédiatement rapatrier ses collaborateurs et prendre en charge leurs proches. Par ailleurs, la gestion de crise doit fonctionner efficacement en cas de phénomène climatique ou d'arrêt prolongé des installations de production. Pour ce faire, au cours de l'exercice sous revue, une cellule de crise et des formations en communication et comportement en cas de crise ont été créées.

Le respect de la conformité en matière d'exportations exige toujours plus de ressources. À cet égard, l'internationalisation de RUAG s'inscrit sans exception dans le cadre légal fixé par la Confédération helvétique. Le dialogue constant avec le propriétaire et le SECO est ancré dans un processus bien rôdé. Par ailleurs, dans le commerce des biens militaires à partir des États-Unis, les règles du Directorate of Defense Trade Controls doivent être strictement observées.

En 2015, les risques liés aux technologies de l'information ont été nettement réduits. Le parc informatique de RUAG, historiquement très hétérogène, et les processus sont uniformisés et modernisés dans le cadre d'une architecture d'entreprise à l'échelle du groupe.

Rapport financier

58

Chiffres clés

- 58 Aperçu des chiffres caractéristiques
- 59 Vue d'ensemble sur cinq ans

60

Comptes annuels consolidés de RUAG

- 60 Compte de résultat consolidé
- 61 Bilan consolidé
- 62 Tableau des flux de trésorerie consolidé
- 63 Tableau des fonds propres consolidé

64

Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG

105

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés

107

Comptes annuels de RUAG Holding SA

109

Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA

111

Proposition d'utilisation du bénéfice

112

Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

Aperçu des chiffres caractéristiques

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|---------|---------|
| Entrées de commandes | 1 828 | 1 785 |
| Carnet de commandes | 1 378 | 1 370 |
| Chiffre d'affaires net | 1 744 | 1 781 |
| Performance d'exploitation | 1 758 | 1 759 |
| Charges de matériel et prestations de tiers | (541) | (562) |
| Charges de personnel | (796) | (825) |
| Autres charges d'exploitation nettes | (204) | (180) |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 217 | 192 |
| EBITDA en % du chiffre d'affaires net | 12.5 % | 10.8 % |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 137 | 113 |
| EBIT en % du chiffre d'affaires net | 7.8 % | 6.4 % |
| Bénéfice net | 117 | 84 |
| Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net | 6.7 % | 4.7 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 145 | 135 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | (81) | (79) |
| Cash-flow disponible | 64 | 57 |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | (26) | (61) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | 949 | 882 |
| Fonds propres en % du total du bilan | 55.2 % | 51.6 % |
| Rendement des fonds propres ¹ | 12.7 % | 9.8 % |
| Amortissements et dépréciations | 80 | 79 |
| Charges de recherche et de développement ² | 146 | 140 |
| en % du chiffre d'affaires net | 8.4 % | 7.9 % |
| Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur | 215 | 218 |
| Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur | 138 | 133 |
| Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis | 8 163 | 8 114 |
| Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis | 8 115 | 8 182 |
| Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000) | 340 000 | 340 000 |
| Bénéfice par action nominative | 342.87 | 247.08 |
| Dividende payé par action nominative ³ | 138.24 | 61.76 |
| Taux de distribution | 40.3 % | 25.0 % |
| Valeur comptable par action nominative (en CHF) | 2 791 | 2 593 |

¹ Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

² Comprennent les charges de recherche et de développement tant autofinancées que financées par des tiers.

³ Dividende prévisionnel 2015 d'après la proposition du conseil d'administration: CHF 47 mio.

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

Vue d'ensemble sur cinq ans

| en mio. CHF | 2015 | 2014 | 2013 ⁴ | 2012 ⁴ | 2011 ⁴ |
|---|--------|--------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Entrées de commandes | 1 828 | 1 785 | 1 851 | 1 612 | 1 720 |
| Carnet de commandes | 1 378 | 1 370 | 1 405 | 1 310 | 1 480 |
| Chiffre d'affaires net | 1 744 | 1 781 | 1 752 | 1 741 | 1 714 |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 137 | 113 | 115 | 113 | 110 |
| EBIT en % du chiffre d'affaires net | 7.8 % | 6.4 % | 6.6 % | 6.5 % | 6.4 % |
| Bénéfice net | 117 | 84 | 94 | 78 | 97 |
| Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net | 6.7 % | 4.7 % | 5.4 % | 4.5 % | 5.7 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 145 | 135 | 142 | 130 | 127 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | (81) | (79) | (42) | 21 | (46) |
| Cash-flow disponible | 64 | 57 | 100 | 150 | 81 |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | (26) | (61) | (88) | (39) | (65) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | 949 | 882 | 943 | 728 | 746 |
| Fonds propres en % du total du bilan | 55.2 % | 51.6 % | 50.5 % | 38.9 % | 43.4 % |
| Rendement des fonds propres ¹ | 12.7 % | 9.8 % | 11.3 % | 10.6 % | 13.1 % |
| Charges de recherche et de développement ² | 146 | 140 | 132 | 134 | 140 |
| en % du chiffre d'affaires net | 8.4 % | 7.9 % | 7.5 % | 7.7 % | 8.2 % |
| Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis ³ | 8 163 | 8 114 | 8 241 | 8 188 | 7 739 |
| Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis ³ | 8 115 | 8 182 | 8 336 | 8 258 | 7 739 |

¹ Bénéfice net en % de la moyenne des fonds propres.

² Comprennent les charges de recherche et de développement tant autofinancées que financées par des tiers.

³ Y compris les apprentis à partir de 2012.

⁴ Selon IFRS (aucune adaptation aux Swiss GAAP RPC).

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

Compte de résultat consolidé, du 1^{er} janvier au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2015 | 2014 |
|--|--------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires net | 6 | 1 744 | 1 781 |
| Activations de prestations propres | | 5 | 3 |
| Variation des stocks et travaux commencés | | 9 | (24) |
| Performance d'exploitation | | 1 758 | 1 759 |
| Charges de matériel et prestations de tiers | | (541) | (562) |
| Charges de personnel | 7 | (796) | (825) |
| Autres charges d'exploitation nettes | 8 | (204) | (180) |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | | 217 | 192 |
| Amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles/Immeubles de rendement | 17, 18 | (58) | (57) |
| Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels | 19 | (22) | (22) |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | | 137 | 113 |
| Produits financiers | 10 | 5 | 2 |
| Charges financières | 10 | (6) | (17) |
| Part du résultat des sociétés associées | 20 | 9 | (1) |
| Bénéfice avant impôts | | 144 | 97 |
| Impôts sur les bénéfices | 11 | (28) | (13) |
| Bénéfice net | | 117 | 84 |
| Répartition du bénéfice net: | | | |
| Actionnaires de RUAG Holding SA | | 116 | 84 |
| Actionnaires minoritaires | | 1 | 0 |
| Bénéfice net | | 117 | 84 |

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 104, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan consolidé au 31 décembre

en mio. CHF

| | Annexe | 2015 | 2014 |
|--|--------|--------------|--------------|
| Liquidités | 12 | 233 | 202 |
| Actifs financiers à court terme | 13 | 8 | 10 |
| Créances et acomptes | 14 | 326 | 284 |
| Créances fiscales | | 3 | 2 |
| Actifs de régularisation | | 14 | 10 |
| Stocks et travaux commencés | 15, 16 | 516 | 579 |
| Actifs circulants | | 1 100 | 1 087 |
| Immobilisations corporelles | 17 | 438 | 416 |
| Immeubles de rendement | 18 | 93 | 97 |
| Actifs incorporels | 19 | 35 | 57 |
| Sociétés associées | 20 | 39 | 33 |
| Actifs financiers à long terme | 13 | 3 | 2 |
| Impôts différés actifs | 11 | 13 | 15 |
| Actifs immobilisés | | 620 | 621 |
| Total des actifs | | 1 719 | 1 707 |
| Engagements financiers à court terme | 21 | 10 | 23 |
| Autres engagements à court terme | 22 | 36 | 41 |
| Engagements de fournisseurs et acomptes | 23 | 255 | 281 |
| Dettes fiscales | | 27 | 15 |
| Passifs de régularisation | 25 | 210 | 239 |
| Provisions à court terme | 26 | 79 | 69 |
| Capitaux étrangers à court terme | | 619 | 669 |
| Engagements financiers à long terme | 21 | 1 | 1 |
| Autres engagements à long terme | 24 | 3 | 1 |
| Engagements en matière de prévoyance professionnelle | 27 | 54 | 62 |
| Provisions à long terme | 26 | 53 | 48 |
| Impôts différés passifs | 11 | 38 | 43 |
| Capitaux étrangers à long terme | | 150 | 155 |
| Capital-actions | 28 | 340 | 340 |
| Réserves provenant de primes | | 10 | 10 |
| Réserves provenant de bénéfices | | 727 | 632 |
| Compensation du goodwill | | (83) | (83) |
| Autres réserves | | (6) | (9) |
| Écarts de conversion | | (39) | (9) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | | 949 | 882 |
| Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres | | 2 | 1 |
| Total des fonds propres | | 951 | 883 |
| Total des passifs | | 1 719 | 1 707 |

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 104, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidé, du 1^{er} janvier au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2015 | 2014 |
|---|------------|------|------|
| Bénéfice net | | 117 | 84 |
| Amortissements et dépréciations | 17, 18, 19 | 80 | 79 |
| Variation de provisions à long terme et d'impôts différés | | 9 | 16 |
| Utilisation de provisions à long terme | | (4) | (12) |
| Part du résultat des sociétés associées | 20 | (9) | 1 |
| Autres variations sans influence sur la trésorerie | | (2) | 1 |
| Variation du fonds de roulement ¹ | | (42) | (30) |
| (Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs immobilisés | | (6) | (3) |
| Produits financiers encaissés | | (2) | (2) |
| Charges financières payées | | 2 | 2 |
| Cash-flow provenant de l'exploitation ² | | 145 | 135 |
| Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières | 17 | (44) | (34) |
| Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières | 17, 18 | (43) | (45) |
| Investissements dans des actifs incorporels | 19 | (3) | (3) |
| Acquisition de filiales, hors liquidités reprises | 4 | (2) | (7) |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles mobilières | | 1 | 4 |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles immobilières | | 9 | 3 |
| Désinvestissements d'actifs incorporels | | 0 | — |
| Désinvestissements de participations | 4 | — | — |
| Dividendes reçus de sociétés associées | 20 | 2 | 3 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | | (81) | (79) |
| Cash-flow disponible | | 64 | 57 |
| Augmentation des engagements financiers tiers | | 2 | 2 |
| Remboursement des engagements financiers tiers | | (6) | (41) |
| Traites de leasing payées pour leasing financier | | (1) | (1) |
| Produits financiers encaissés | | 2 | 2 |
| Charges financières payées | | (2) | (2) |
| Dividendes aux actionnaires | | (21) | (20) |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | | (26) | (61) |
| Variation des liquidités et quasi-liquidités avant écarts de conversion | | 38 | (4) |
| Liquidités et quasi-liquidités en début de période | | 202 | 209 |
| Écarts de conversion sur liquidités et quasi-liquidités | | (7) | (3) |
| Liquidités et quasi-liquidités en fin de période | | 233 | 202 |

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 les bénéfices de CHF 15 mio. versés pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 16 mio.).

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 104, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Tableau des fonds propres consolidé

en mio. CHF

| | Capital- actions | Réserves provenant de primes | Réserves provenant de bénéfices | Compen- sation du goodwill | Autres réserves | Écarts de conversion | Part de l'actionnaire de RUAG | Part des minoritaires | Total fonds propres |
|---|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Fonds propres au 31 décembre 2013 | | | | | | | | | |
| selon IFRS | 340 | 10 | 660 | — | (3) | (63) | 943 | 1 | 944 |
| Ajustements aux Swiss GAAP RPC | — | — | (91) | (84) | — | 63 | (112) | — | (112) |
| Fonds propres au 1 ^{er} janvier 2014 | | | | | | | | | |
| selon Swiss GAAP RPC | 340 | 10 | 569 | (84) | (3) | — | 831 | 1 | 832 |
| Bénéfice net | — | — | 84 | — | — | — | 84 | 0 | 84 |
| Ajustement du goodwill issu de l'allocation définitive des prix d'acquisition/compensation avec les fonds propres | — | — | — | 2 | — | — | 2 | — | 2 |
| Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie | — | — | — | — | (10) | — | (10) | — | (10) |
| Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat | — | — | — | — | 4 | — | 4 | — | 4 |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | — | — | — | — | — | (9) | (9) | (0) | (9) |
| Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent | — | — | (20) | — | — | — | (20) | — | (20) |
| Fonds propres au 31 décembre 2014 | 340 | 10 | 632 | (83) | (9) | (9) | 882 | 1 | 883 |
| Fonds propres au 1 ^{er} janvier 2015 | 340 | 10 | 632 | (83) | (9) | (9) | 882 | 1 | 883 |
| Bénéfice net | — | — | 116 | — | — | — | 116 | 1 | 117 |
| Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie | — | — | — | — | (8) | — | (8) | — | (8) |
| Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat | — | — | — | — | 10 | — | 10 | — | 10 |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | — | — | — | — | — | (30) | (30) | (0) | (30) |
| Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent | — | — | (21) | — | — | — | (21) | — | (21) |
| Fonds propres au 31 décembre 2015 | 340 | 10 | 727 | (83) | (6) | (39) | 949 | 2 | 951 |

Le montant des réserves légales non distribuables est de CHF 39 mio. au 31 décembre 2015 (exercice précédent: CHF 36 mio.).

En 2015, CHF 21 mio. (exercice précédent: CHF 20 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un dividende par action de CHF 61.76 (exercice précédent: CHF 58.82).

Depuis l'exercice 2015, les comptes consolidés sont établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC. Les chiffres de l'année précédente ont été retraités en conséquence (voir Bases d'établissement des comptes).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 64 à 104, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

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

1 Informations générales: activités commerciales et relations avec la Confédération suisse

RUAG Holding SA est une société anonyme suisse ayant son siège à Berne; elle appartient à 100 % à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après «RUAG») se concentrent sur leurs activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense, avec des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi que sur la conquête de marchés de croissance internationaux. RUAG est lié à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété et s'acquitte de son mandat de base d'équipement et de maintenance des systèmes techniques de l'armée suisse. Lors de l'exercice sous revue, le Conseil fédéral a adopté la stratégie de propriétaire des entreprises d'armement de la Confédération pour la période allant de 2016 à 2019. Dans cette stratégie, il est entre autres inscrit que RUAG doit apporter son soutien à l'armée suisse en entretenant les systèmes et en assurant la disponibilité opérationnelle.

Relations avec la Confédération suisse

La Confédération est actionnaire unique de RUAG Holding SA. Il est prévu dans la Loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) que la cession à des tiers de la majorité du capital ou des droits de vote de la Confédération requiert l'assentiment de l'Assemblée fédérale. La Confédération étant actionnaire unique, elle contrôle toutes les décisions de l'assemblée générale, y compris la désignation des membres du conseil d'administration, leur indemnisation et les décisions relatives aux dividendes. Les transactions avec la Confédération figurent au point 33 en annexe.

2 Résumé des principales normes comptables

2.1 Bases d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés de RUAG ont été établis en vertu de l'ensemble des directives des recommandations relatives à la présentation des comptes Swiss GAAP RPC. En outre, une sélection de dispositions de la Swiss GAAP RPC 31 «Recommandation complémentaire pour les sociétés cotées» a également été prise en compte. Il s'agit des recommandations relatives à la première application, aux branches d'activité abandonnées, aux impôts sur les bénéfices, aux dettes financières et au rapport sectoriel. Par ailleurs, les dispositions du droit suisse de la société anonyme ont été respectées. L'exercice concerné par ce rapport comprend douze mois. Les états financiers consolidés sont présentés en francs suisses (CHF). Le bilan est ventilé par échéances.

Les actifs circulants comportent des actifs qui

- ☐ sont réalisables dans les douze mois à compter de la date du bilan ou sont vendus, consommés ou réalisés dans le cadre de l'activité opérationnelle ou
- ☐ sont détenus pour être négociés ainsi que
- ☐ des liquidités et des moyens de paiement équivalents.

Tous les autres actifs sont des actifs immobilisés.

Les engagements à court terme comprennent des dettes

- ☐ qui doivent être acquittées dans les douze mois à compter de la date du bilan ou
- ☐ pour lesquelles une sortie de fonds dans le cadre de l'activité opérationnelle est vraisemblable ou
- ☐ si elles sont détenues dans un but commercial.

Tous les autres engagements sont à long terme.

Le compte de résultat est présenté selon la méthode des charges par nature.

L'évaluation repose sur les coûts d'acquisition et de revient historiques, à moins qu'une recommandation professionnelle ne préconise une autre méthode pour un poste en particulier.

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux prescriptions des recommandations professionnelles Swiss GAAP RPC suppose de procéder à des estimations et d'utiliser des hypothèses, jusqu'à un certain degré. Ces éléments influent sur les actifs et passifs du bilan, sur l'application de méthodes comptables, sur les créances et engagements conditionnels à la date du bilan ainsi que sur les produits et charges au cours de l'exercice sous revue. Bien que ces estimations et hypothèses s'appuient sur les dernières connaissances disponibles du management concernant les évolutions et événements les plus récents, les résultats effectifs peuvent s'en écarter. Les domaines particulièrement complexes, nécessitant d'importantes estimations et hypothèses, ou dont les estimations et hypothèses ont des répercussions significatives sur les états financiers consolidés, sont exposés à la note 3.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en millions de francs suisses. Il convient de noter que l'utilisation de montants arrondis et de pourcentages à des fins commerciales peut se traduire par des différences de valeur.

2.2 Adaptations suite au passage aux normes comptables Swiss GAAP RPC

Jusqu'au 31 décembre 2014, RUAG a établi ses comptes annuels consolidés en vertu des International Financial Reporting Standards (IFRS). La principale raison du passage aux normes comptables Swiss GAAP RPC était la suivante:

La norme IAS 19 révisée en 2011 et valable à partir du 1^{er} janvier 2013 exige l'enregistrement intégral de l'excédent de couverture et du découvert des caisses de pension dans le résultat global d'une entreprise. Cependant, les caisses de pension suisses étant largement indépendantes, toute restitution des fonds à l'employeur est exclue. En outre, l'employeur ne peut exiger des contributions d'assainissement que dans certaines circonstances exceptionnelles. Sous Swiss GAAP RPC, seules les répercussions économiques effectives (avantage économique ou engagements économiques) doivent être portées au bilan. Il existe un avantage économique ou des engagements économiques lorsque l'entité a la possibilité d'exercer, par suite d'un excédent de couverture dans l'institution de prévoyance, un effet positif sur les flux de trésorerie futurs ou, en raison d'un découvert dans l'institution de prévoyance, un effet négatif sur les flux de trésorerie futurs dans la mesure où l'entité veut ou doit participer au financement. En 2013 et 2014, une comptabilisation intégrale de l'excédent

de couverture ou du découvert conformément à la norme IAS 19 a entraîné une importante volatilité des fonds propres de RUAG. Sous Swiss GAAP RPC, de telles fluctuations des fonds propres sont en grande partie éliminées.

Les principes de présentation des comptes suivis pour l'établissement et la présentation des états financiers consolidés 2015 diffèrent des comptes annuels consolidés 2014 établis selon les IFRS sur les points suivants:

2.2.1 Goodwill résultant d'acquisitions

En vertu de la possibilité de choix conformément à la Swiss GAAP RPC 30 «Comptes consolidés», le goodwill résultant d'acquisitions est directement compensé, à la date d'acquisition, avec les réserves provenant des bénéfices dans les fonds propres. Selon les IFRS, le goodwill a été porté à l'actif et sa valeur a été réexaminée annuellement. Sous Swiss GAAP RPC comme sous IFRS, les marques identifiées, les licences et les droits d'utilisation, ainsi que le carnet de commandes et les relations avec les clients sont inscrits séparément à l'actif, dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition, et amortis sur la durée économique d'utilisation estimée. Les coûts de transaction en relation avec les acquisitions demeurent enregistrés dans le compte de résultat.

2.2.2 Provision pour prévoyance professionnelle et obligations similaires

Conformément à la Swiss GAAP RPC 16 «Engagements de prévoyance», les engagements économiques ou l'avantage économique des plans de prévoyance suisses sont déterminés sur la base des comptes établis selon la Swiss GAAP RPC 26 «Présentation des comptes des institutions de prévoyance». Les réserves de cotisations d'employeur et des postes comparables sont enregistrés comme actifs d'après la Swiss GAAP RPC 16. Selon les IFRS, les plans de prévoyance à prestations définies ont été calculés selon la méthode de la projection de l'unité de crédit et inscrits au bilan conformément à la norme IAS 19.

Le calcul de l'impact économique des plans de prévoyance des filiales étrangères (il s'agit exclusivement de plans de prévoyance sans actifs) est inchangé par rapport à l'exercice précédent. Cela signifie que les

engagements de prévoyance et les charges de prévoyance par plan sont déterminés sur la base de différentes hypothèses économiques et démographiques, selon la méthode de la projection de l'unité de crédit. Cependant, les variations des engagements de prévoyance sont entièrement enregistrées dans le compte de résultat.

2.2.3 Mise en équivalence

La quote-part au résultat annuel des sociétés associées, déduction faite des distributions de bénéfices perçues, est portée au compte de résultat sous Swiss GAAP RPC. Sous IFRS, certaines autres variations des fonds propres étaient enregistrées dans les autres éléments du résultat global.

2.2.4 Impôts différés sur les bénéfices

Des adaptations mentionnées de l'évaluation et de l'établissement du bilan, il résulte des conséquences sur les impôts différés sur les bénéfices dans le bilan et le compte de résultat.

2.2.5 Écarts de conversion

Dans le cadre du passage aux normes comptables Swiss GAAP RPC, les écarts de conversion cumulés (y compris ceux issus de prêts assimilés à des fonds propres) ont été compensés avec les réserves provenant des bénéfices. Par conséquent, en cas de cession future (si celle-ci entraîne la perte de contrôle ou d'influence déterminante sur l'entité concernée) d'une filiale ou d'une société associée située à l'étranger, le résultat des désinvestissements sous Swiss GAAP RPC n'inclut que les écarts de conversion postérieurs au 1^{er} janvier 2014.

2.2.6 Présentation et structure

La présentation et la structure du compte de résultat consolidé, du bilan consolidé, du tableau des flux de trésorerie consolidé et du tableau des fonds propres consolidé ont été adaptées aux exigences des Swiss GAAP RPC. L'exercice précédent a été adapté en conséquence (Restatement) pour permettre la comparaison de la présentation de l'exercice sous revue.

Les conséquences des adaptations susmentionnées sur les fonds propres et sur le bénéfice net consolidé de RUAG sont récapitulées dans les tableaux suivants:

Effet des adaptations sur les fonds propres

| en mio. CHF | 1 ^{er} janvier 2014 | 31 décembre 2014 |
|--|------------------------------|------------------|
| Fonds propres selon IFRS | 944 | 889 |
| Adaptations selon Swiss GAAP RPC | | |
| Compensation du goodwill résultant d'acquisitions | (84) | (82) |
| Adaptation des actifs résultant de la prévoyance professionnelle/ des engagements en matière de prévoyance professionnelle | (34) | 93 |
| Impôts actifs/passifs différés, valeur nette | 6 | (17) |
| Fonds propres selon Swiss GAAP RPC | 832 | 883 |

Effet des adaptations sur le bénéfice net consolidé

| en mio. CHF | Janvier–Décembre 2014 |
|--|-----------------------|
| Bénéfice net consolidé selon IFRS | 102 |
| Adaptations selon Swiss GAAP RPC | |
| Adaptations engagements en matière de prévoyance professionnelle | (16) |
| Adaptations mise en équivalence | (6) |
| Variation des impôts différés sur les bénéfices | 4 |
| Bénéfice net consolidé selon Swiss GAAP RPC | 84 |

2.2.7 Définition des chiffres clés non conformes aux Swiss GAAP RPC

Le total intermédiaire Performance d'exploitation, présenté séparément dans le compte de résultat, comprend tous les produits d'exploitation, les activations de prestations propres, déduction faite des variations des stocks et des travaux commencés.

Le cash-flow disponible se compose du cash-flow provenant de l'exploitation et du cash-flow provenant de l'activité d'investissement, et est présenté séparément dans le tableau des flux de trésorerie.

Les deux valeurs étant des paramètres de gestion importants pour RUAG, elles sont présentées séparément.

2.3 Principes de consolidation et périmètre de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG englobent les filiales sur lesquelles RUAG Holding SA peut effectivement exercer un contrôle financier et commercial. En l'occurrence, le contrôle suppose de détenir un pouvoir et une influence sur les rendements variables de l'entité, ainsi que l'existence d'un lien entre ces deux éléments. Tel est habituellement le cas lorsque RUAG détient de manière directe ou indirecte la majorité des droits de vote (effectifs ou potentiels) de l'entité. Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur intégralité aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et au bénéfice net sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; en cas de perte de contrôle, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. Les modifications apportées aux participations dans des filiales sont comptabilisées comme des transactions entre fonds propres dès lors que le contrôle s'exerçait déjà au préalable et qu'il est maintenu. Toutes les créances, engagements, charges et produits internes au groupe ainsi que les bénéfices intermédiaires non réalisés sont intégralement éliminés lors de la consolidation.

La date de clôture de l'exercice de toutes les filiales consolidées dans les comptes du groupe est le 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. Dans le cadre de l'évaluation ultérieure, la valeur comptable des participations sera ajustée en fonction de la quote-part au résultat et de la quote-part dans les autres variations des fonds propres, déduction faite de la part aux distributions de bénéfices. Ces participations sont comptabilisées parmi les «Sociétés associées».

Les participations pour lesquelles RUAG n'exerce pas d'influence déterminante (c'est-à-dire pour lesquelles il dispose, directement ou indirectement, de moins de 20 % des droits de vote) sont portées au bilan à leur coût d'acquisition retraits des corrections de valeur éventuelles; elles figurent au poste «Actifs financiers à long terme».

L'annexe 37 donne une vue d'ensemble de toutes les filiales et sociétés associées importantes, ainsi que des participations minoritaires.

2.4 Conversions de change

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

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle des sociétés du groupe au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. À la date du bilan, les créances et engagements en devises étrangères (positions monétaires) sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au cours de change en vigueur à cette même date. Les positions non monétaires comptabilisées à la juste valeur ou au coût d'acquisition dans une devise étrangère sont converties au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur ou au moment de la transaction. Les écarts de conversion qui résultent de ces opérations sont comptabilisés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux provenant de couvertures de flux de trésorerie ou d'investissements nets dans des filiales à l'étranger, qui sont enregistrés directement dans les fonds propres.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs de filiales et de sociétés associées inscrites au bilan par mise en équivalence (equity method) dont la monnaie fonctionnelle ne serait pas le franc suisse sont convertis en francs suisses au cours de change en vigueur à la date du bilan. Le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et les autres postes de mouvements sont convertis au cours de change moyen de la période. Les écarts de conversion résultant de la conversion des comptes annuels de filiales ou de sociétés associées sont directement comptabilisés dans les fonds propres consolidés et figurent séparément en tant qu'écarts de conversion cumulés. En cas de cession (si celle-ci entraîne la perte de contrôle ou d'influence déterminante sur l'entité concernée) d'une filiale ou d'une société associée située à l'étranger, les écarts de conversion cumulés comptabilisés jusque là dans les fonds propres sont décomptabilisés, et portés au compte de résultat en tant que plus- ou moins-values de cession.

Les écarts 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 immédiatement comptabilisés dans les écarts de conversion cumulés dans les fonds propres.

Dans les présents comptes consolidés, les principales monnaies ont été converties aux cours suivants pour les exercices ci-après.

Cours du change

| Monnaie | | Moyenne annuelle 2015 | Cours en fin d'année 2015 | Moyenne annuelle 2014 | Cours en fin d'année 2014 | Moyenne annuelle 2013 | Cours en fin d'année 2013 |
|-------------------|-----|--------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Euro | EUR | 1.07 | 1.08 | 1.21 | 1.20 | 1.23 | 1.23 |
| Couronne suédoise | SEK | 11.42 | 11.79 | 13.36 | 12.82 | 14.23 | 13.89 |
| Dollar américain | USD | 0.96 | 0.99 | 0.92 | 0.99 | 0.93 | 0.89 |
| Livre sterling | GBP | 1.47 | 1.47 | 1.51 | 1.54 | 1.45 | 1.47 |
| Forint hongrois | HUF | 0.34 | 0.34 | 0.39 | 0.38 | 0.41 | 0.41 |

2.5 Liquidités

Les liquidités comprennent les avoirs en caisse, sur compte de chèques postaux, et les avoirs à vue auprès d'institutions financières. Elles incluent, en outre, les placements à terme auprès d'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire si leur échéance à l'acquisition est de trois mois au plus. Cette définition vaut également pour les flux de trésorerie. La comptabilisation des liquidités s'effectue sur la base des coûts amortis.

2.6 Actifs financiers à court terme

Les actifs financiers à court terme comprennent les placements à terme auprès d'institutions financières, ainsi que les placements à court terme sur le marché monétaire détenus à des fins de négoce ou de transaction ou arrivant à échéance à moins d'un an.

2.7 Créances et acomptes

Les créances résultant de livraisons et de prestations, ainsi que les acomptes, sont inscrits au bilan sur la base des coûts amortis, retraités d'un correctif pour les créances présentant un risque d'impayé. Ce correctif est déterminé sur la base d'une analyse du risque de perte effectif associé aux créances en souffrance à la date du bilan. Il se compose des corrections de valeur individuelles portant sur des postes spécifiques présentant des signes objectifs de risque que la créance ne soit pas totalement recouvrée, ainsi que des corrections de valeur forfaitaires, calculées sur la base de valeurs passées. Les créances et acomptes jugés non recouvrables grèvent le poste «Autres charges d'exploitation» du compte de résultat.

2.8 Stocks et travaux commencés

Les stocks et travaux commencés sont valorisés au coût d'acquisition ou de revient, ou à leur valeur nette d'aliénation, si ce dernier montant est plus bas. Les coûts d'acquisition et de revient englobent tous les frais d'achat et de production, y compris la participation à des frais généraux de production. 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 de pertes identifiables sur des travaux commencés. Les stocks sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré ou des coûts standard. Les coûts standard font l'objet d'une surveillance régulière et, en cas de forts écarts, sont adaptés aux conditions les plus récentes. Des corrections de valeurs sont effectuées pour les stocks difficilement vendables ou présentant un faible roulement. Les stocks invendables sont intégralement réévalués.

Les mandats de fabrication et de services à longs délais sont évalués d'après la méthode du «percentage of completion». Le travail effectué (percentage of completion) et les chiffres d'affaires sont comptabilisés lorsque les conditions préalables sont remplies, en fonction du degré de réalisation. Sont considérés mandats à longs délais de fabrication (long term construction contracts) ou mandats de services à longs délais les mandats dont l'exécution s'étend sur une longue période, ceci entre le moment de l'attribution du mandat et celui où son exécution est, pour l'essentiel, terminée.

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

Dans le segment Space, le degré de réalisation est déterminé principalement 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.

Si le résultat des mandats de fabrication et de services à longs délais ne peut être évalué de manière fiable, alors les recettes ne seront comptabilisées qu'à hauteur des coûts déjà engagés ou susceptibles d'être récupérés (méthode des coûts récupérables). Les coûts afférents à des commandes sont comptabilisés à leur date effective, à moins qu'ils n'engendrent un actif lié à l'exécution future de la commande. Toute perte attendue sur une commande est comptabilisée immédiatement, avec effet sur le compte de résultat.

Les produits non encore terminés et les prestations en cours d'exécution figurent au poste «Stocks et travaux commencés».

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

2.9 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition ou de revient retraité des amortissements cumulés et des dépréciations. Les frais de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charges. Les rénovations importantes et autres dépenses génératrices de plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. La valeur comptable des pièces de rechange est sortie de la comptabilité. Les amortissements planifiés sont comptabilisés selon la méthode linéaire, à l'exception des terrains, qui ne sont pas amortis et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition.

Les principales catégories d'immobilisations corporelles ont les durées d'utilisation économique estimées suivantes:

| Catégorie | Durée d'utilisation économique |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| Machines/installations techniques | 5 à 12 |
| Mobilier et installations | 10 |
| Informatique | 3 à 5 |
| Véhicules | 5 à 10 |
| Avions | 10 à 15 |
| Bâtiments (à des fins d'exploitation) | 20 à 60 |

Les durées d'utilisation économique sont vérifiées et, le cas échéant, révisées, au moins une fois par an, à la date de clôture du bilan.

2.10 Subventions publiques

Les subventions publiques sur des actifs sont comptabilisées au bilan à leur juste valeur en tant que comptes de régularisation passifs (chiffres bruts). Elles sont ensuite inscrites parmi les autres produits dans les profits ou pertes en fonction de la durée d'utilisation économique des actifs concernés.

2.11 Leasing

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

2.12 Immeubles de rendement

Les immeubles de rendement sont portés au bilan à leur coût d'acquisition réduit des amortissements et dépréciations cumulés. Les frais de maintenance et de réparation sont comptabilisés en charges. Les rénovations importantes et autres dépenses génératrices de plus-value sont inscrites à l'actif et amorties en fonction de leur durée économique d'utilisation estimée. Les immeubles de rendement sont amortis de manière linéaire sur une durée d'utilisation de 40 à 60 ans, à l'exception de terrains, qui ne sont pas amortis et qui sont portés au bilan à leur coût d'acquisition.

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. La valeur de marché des immeubles n'est établie que pour la présentation en annexe et a été calculée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF). Il a été renoncé à une évaluation à la valeur du marché par un expert pendant la période sous revue.

2.13 Actifs incorporels et goodwill

Les brevets, marques, modèles, licences et droits d'utilisation ont une durée d'utilisation définie et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition retraité des amortissements et dépréciations cumulés. Les actifs incorporels, tels que des carnets de commandes ou des relations avec la clientèle, acquis séparément dans le cadre de rachats d'entreprises, sont comptabilisés à la juste valeur retraitée des corrections de valeur nécessaires.

Les amortissements planifiés sont comptabilisés selon la méthode linéaire, sur la base des durées d'utilisation économique estimées ci-après.

| Catégorie | Durée d'utilisation économique |
|--|--------------------------------|
| Brevets | 5 |
| Marques et modèles | 5 |
| Licences et droits | 1 à 10 |
| Carnet de commandes et relations avec la clientèle | 4 à 10 |

Les durées d'utilisation économique sont vérifiées et, le cas échéant, révisées, au moins une fois par an, à la date de clôture du bilan.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les coûts d'acquisition sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie à la date de transaction. Les actifs identifiables acquis et les dettes reprises, ainsi que les engagements conditionnels, sont inscrits au bilan à leur juste valeur à la date d'acquisition, indépendamment de l'ampleur des minoritaires. Les coûts de transaction sont comptabilisés en charges au compte de résultat. Les coûts d'acquisition dépassant la valeur patrimoniale nette exprimée à la juste valeur (goodwill) sont compensés, à la date d'acquisition, avec les fonds propres. Si le prix d'acquisition comporte des parts subordonnées à des événements futurs, celles-ci sont estimées au mieux à la date d'acquisition et portées au bilan. Si le calcul ultérieur du prix d'acquisition définitif fait apparaître des écarts, le goodwill compensé avec les fonds propres est adapté en conséquence. Les conséquences d'une

inscription théorique du goodwill à l'actif (valeur d'acquisition, valeur résiduelle, durée d'utilisation, amortissement) ainsi que d'une éventuelle dépréciation d'actifs sont exposées dans l'annexe. Un écart négatif est directement comptabilisé dans le compte de résultat après nouvelle vérification. En cas de cession d'une société, le goodwill comptabilisé jusque-là dans les fonds propres est décomptabilisé, et porté au compte de résultat en tant que plus- ou moins-value de cession.

2.14 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. RUAG examine au cas par cas l'activation des coûts de développement; ceux-ci ne sont comptabilisés à l'actif en tant qu'immobilisations incorporelles que s'il est possible d'identifier effectivement une immobilisation incorporelle, de démontrer sa faisabilité technique, sa capacité de réalisation et d'utilisation, d'envisager qu'elle engendrera un bénéfice économique futur probable et de déterminer de manière fiable les coûts qu'elle entraîne. Les coûts de développement passés à l'actif sont évalués à leur coût d'acquisition ou de revient retraité des amortissements et des charges de dépréciation cumulés.

2.15 Dépréciations

Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels La valeur des immobilisations corporelles, des actifs incorporels et du goodwill présenté en annexe 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 sur la base des flux de trésorerie attendus grâce à l'utilisation ainsi qu'à une vente éventuelle, moins les charges d'aliénation. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur la plus élevée entre la juste valeur (fair value), déduction faite des charges d'aliénation, et la valeur d'utilisation, une dépréciation est comptabilisée (à l'exception du goodwill) comme charge à concurrence de la différence. Comme le goodwill est déjà compensé avec les fonds propres à la date d'acquisition, une dépréciation du goodwill ne grève pas le compte de résultat, mais entraîne simplement une présentation dans l'annexe. Pour calculer la dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être identifiées. L'estimation des flux de trésorerie futurs actualisés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux de trésorerie effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

2.16 Engagements financiers

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

2.17 Engagements de fournisseurs et acomptes

Les engagements issus de livraisons et de prestations (engagements de fournisseurs) sont comptabilisés au bilan aux coûts amortis. Les acomptes sont également comptabilisés aux coûts amortis, à partir de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.18 Passifs de régularisation

Les passifs de régularisation permettent de comptabiliser au bilan, d'une part, les charges de la période concernée auxquelles ne correspond encore aucune facture fournisseur, et, d'autre part, les produits perçus d'avance, ainsi que les régularisations de primes.

2.19 Provisions

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

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

Les provisions sont actualisées si l'effet d'actualisation joue un rôle important.

Provisions pour restructuration Les coûts liés à des restructurations sont comptabilisés en tant que charges si la direction de l'entreprise a décidé un plan à cet effet, lequel aura vraisemblablement pour conséquence un engagement dont le montant peut être estimé de manière fiable. Afin de pouvoir provisionner les coûts afférents aux plans de réduction du personnel, il importe de fixer les conditions applicables ainsi que le nombre de collaborateurs concernés, et d'apporter aux collaborateurs ou à leurs représentants des informations suffisamment détaillées sur de tels plans.

Provisions pour pertes sur commandes Les pertes sur les mandats de fabrication et de services à longs délais sont immédiatement prises en compte dans leur entier lors de l'exercice où elles sont identifiées.

Provisions pour garanties Les provisions pour garanties sont constituées sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur des travaux assortis d'une garantie, et des prestations réalisées passées.

Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires

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

2.20 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

Les plans de pension que RUAG propose à ses collaborateurs respectent les législations en vigueur dans les pays dans lesquels il opère. Il s'agit majoritairement d'institutions et de fondations financièrement indépendantes du groupe. En règle générale, le financement est assuré par les cotisations des salariés et de l'employeur.

Les répercussions économiques des plans de prévoyance professionnelle sont évaluées chaque année. Les éventuels excédents de couverture et découverts sont déterminés en fonction des comptes annuels des institutions de prévoyance correspondantes, sur la base de la Swiss GAAP RPC 26 (plans suisses) ou des méthodes reconnues dans les pays concernés (plans étrangers).

Un avantage économique est inscrit à l'actif s'il est licite et envisagé

- d'utiliser cet excédent pour réduire les cotisations de l'employeur,
- de les rembourser à l'employeur en vertu de la législation locale ou
- de les utiliser en dehors des prestations réglementaires pour un autre usage économique de l'employeur.

Un engagement économique est inscrit au passif, dans la mesure où les conditions de la constitution d'une provision selon la Swiss GAAP RPC 23 sont remplies. Ils figurent sous les engagements en matière de prévoyance professionnelle.

Les variations de l'avantage économique ou des engagements économiques sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'instar des cotisations échues au cours de la période. Tous les impacts sur le résultat de plans de pension étrangers découlant d'une variation du taux d'actualisation et se manifestant sous la forme de différences de valeur dues à l'effet de l'intérêt (positives ou négatives) des engagements en matière de prévoyance professionnelle figurent dans le résultat d'intérêts et le résultat financier, où ils sont comptabilisés. Les variations des droits aux prestations vieillesse acquis en plus au cours de la période concernée (coûts des services rendus), les impacts sur le résultat découlant de la modification des engagements (prestations définies dans des règlements), ainsi que les effets des variations réelles des effectifs et des changements d'hypothèses relatives à l'évolution des salaires et des rentes, et des hypothèses biométriques, sont enregistrés dans le résultat d'exploitation comme faisant partie des charges de personnel.

2.21 Autres prestations à des employés échues à long terme

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

2.22 Impôts sur les bénéfices en cours et différés

Les impôts sur les bénéfices couvrent tous les impôts courants ou différés liés au bénéfice. Ils sont comptabilisés en perte ou en profit, sauf s'ils sont liés à des postes en rapport direct avec les fonds propres, ou qu'ils proviennent d'un regroupement d'entreprises. Les impôts non liés au bénéfice tels que les impôts immobiliers et les impôts sur le capital sont quant à eux comptabilisés dans les «Autres charges d'exploitation».

Les impôts sur les bénéfices en cours désignent les impôts à payer attendus sur le résultat imposable, calculés sur la base des taux d'imposition en vigueur ou annoncés à la date du bilan, ainsi que tous les ajustements de la dette fiscale sur des périodes antérieures.

Les impôts différés sont comptabilisés en tenant compte des différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des engagements à des fins de consolidation et des montants utilisés à des fins fiscales.

On ne comptabilise pas d'impôt différé au titre des:

- différences temporaires issues de la première comptabilisation d'actifs et d'engagements liés à des transactions n'ayant aucune influence sur le résultat consolidé ni sur le résultat imposable,
- différences temporaires relatives aux participations dans des filiales et sociétés associées si le groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporaire se résorbera, et s'il est probable que cette résorption n'ait pas lieu dans un avenir prévisible.

L'évaluation des impôts différés tient compte du moment et de la manière de réalisation ou d'extinction de tous les actifs ou passifs concernés, sur la base des taux d'imposition en vigueur ou annoncés à la date du bilan. Les impôts différés actifs et passifs sont comptabilisés respectivement dans les actifs immobilisés et dans les engagements à long terme. Ils sont soldés en présence de conditions préalables spécifiques. Les créances d'impôts différés provenant de pertes fiscales non encore utilisées et de différences temporaires déductibles sont prises en compte dans la mesure où leur utilisation en compensation de bénéfices futurs serait vraisemblable. Les taux d'imposition appliqués dépendent des taux d'imposition effectifs et attendus applicables à chaque entité juridique.

2.23 Fonds propres

Capital-actions Le capital-actions correspond au capital nominal de toutes les actions nominatives émises.

Réserves provenant de primes Ce poste rassemble le capital versé en plus de la valeur nominale (retraité des coûts de transaction).

Réserves provenant de bénéfices Les réserves provenant de bénéfices englobent principalement les bénéfices cumulés des filiales non distribués aux actionnaires. La répartition des bénéfices est soumise aux restrictions légales locales applicables à chaque entité.

Compensation du goodwill Ce poste correspond au goodwill résultant d'acquisitions directement compensé, à la date d'acquisition, avec les fonds propres.

Autres réserves Les autres réserves correspondent principalement à la partie effective des variations nettes cumulées des justes valeurs des instruments utilisés pour la couverture des flux de trésorerie.

Écarts de conversion Ce poste comporte les différences issues de la conversion en francs suisses des actifs, engagements, produits et charges des filiales ayant une monnaie fonctionnelle autre que le franc suisse.

2.24 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-après sont respectés.

Le chiffre d'affaires net de la période correspond au total du «Chiffre d'affaires facturé» et de la «Variation du pourcentage de complétion (POC)». Le premier de ces éléments englobe les sommes constatées ou portées en compte au titre des prestations déjà effectuées sur la période, tandis que le second désigne les prestations sur des commandes de production ou de services en cours évaluées au pro rata de l'avancement des travaux.

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

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

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

minés avec fiabilité. Le taux d'achèvement résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost») ou selon la méthode «Milestone» (segment Space). S'il n'est pas possible d'estimer avec fiabilité le résultat d'un mandat de fabrication, les recettes ne sont saisies qu'à la hauteur des coûts d'exécution du mandat qu'il est vraisemblablement possible de déterminer, tandis que les coûts imputables au mandat sont saisis sous les charges pour la même période. Les contributions payées par des tiers au titre du développement d'un mandat sont comptabilisées en chiffre d'affaires, pour la période au cours de laquelle ont été engagés les coûts de développement correspondants.

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

Acomptes perçus Les acomptes perçus font l'objet d'une délimitation et sont ensuite réalisés en tant que chiffre d'affaires au moment de la fourniture des prestations auxquelles ils correspondent.

2.25 Informations relatives aux segments

La détermination des segments opérationnels devant être présentés repose sur le modèle de management. Le rapport externe par segment est ainsi établi sur la base de la structure d'organisation et de management interne au groupe, ainsi que sur la base du rapport financier interne destiné au principal décideur opérationnel de RUAG, le Chief Executive Officer. Le rapport est établi selon les segments «Space», «Aérostructures», «Aviation», «Ammotec» et «Défense». En outre, «Services», qui englobe les services centraux tels que l'IT et la gestion des immeubles ainsi que les domaines relevant du groupe RUAG, est mentionné séparément en tant que segment dans le rapport. Des pertes ou des gains non réalisés peuvent découler de la facturation de prestations ou de ventes d'actifs entre les différents segments. Ils sont éliminés et enregistrés dans les informations relatives aux segments dans la colonne «Éliminations». Les avoirs des segments comprennent l'ensemble des actifs nécessaires à l'exploitation pouvant être attribués à un segment opérationnel. Les avoirs des segments comprennent essentiellement des créances, des stocks, des immobilisations corporelles et des actifs incorporels. Les investissements des segments comprennent les ajouts apportés aux immobilisations corporelles et incorporelles.

Segment Space RUAG Space est le plus important fournisseur européen indépendant dans le domaine spatial. Les compétences de développement et de fabrication englobent les cinq domaines de produits suivants: structures et systèmes de séparation pour lanceurs; structures et mécanismes de satellites; électronique numérique pour satellites et lanceurs; équipement pour satellites de communication; instruments pour satellites.

Segment Aerostructures RUAG Aerostructures se concentre sur la construction de composantes de structures d'avions, à savoir le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour des avions civils, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des appareils civils comme militaires. En outre, RUAG Aerostructures est également responsable, en tant que «quality gate», de l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage d'Airbus.

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

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

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

2.26 Transactions avec des parties liées

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, et le principe fondamental est celui de la concurrence.

2.27 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

Les instruments financiers dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur (fair value). Le modèle de saisie du bénéfice ou de la perte dépend de l'utilisation ou non de l'instrument pour couvrir un risque précis et du respect des conditions pour l'inscription au bilan comme opération de couverture. L'objectif de l'inscription au bilan comme opération de

couverture est que les variations de valeur de la position couverte et de l'instrument de couverture influencent simultanément le compte de résultat.

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:

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

Les variations de valeur des instruments de couverture qui servent à la couverture des flux de paiements dans le cadre d'une transaction prévue ou d'un engagement fixe et qui offrent une couverture active sont comptabilisées comme cash-flow hedge. Les instruments de couverture sont évalués à leur juste valeur (fair value), puis la part effective de la variation de la fair value de l'instrument de couverture est comptabilisée sous «Fonds propres» et figure dans «Autres réserves». La part non effective est comptabilisée avec effets sur le résultat dans le compte de résultat, sous le poste «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 résultat.

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

3 Jugements significatifs et sources d'estimations dans le cadre de l'application des principes de présentation des comptes

L'établissement des comptes annuels consolidés dépend d'hypothèses et d'évaluations relatives aux principes comptables et pour lesquelles le management dispose d'une certaine marge de manœuvre. L'utilisation de différentes méthodes d'établissement du bilan et d'évaluation des comptes annuels consolidés suppose de recourir à certaines estimations et hypothèses pour l'avenir, susceptibles d'exercer une influence importante sur le montant et sur la présentation des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, et des informations afférentes. Les estimations et hypothèses à la base de l'établissement du bilan et de l'évaluation s'appuient sur des données passées et sur d'autres facteurs jugés appropriés dans des circonstances données. Les postes ci-après font appel dans une large mesure à des estimations et hypothèses.

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. Les valeurs comptables des stocks et des travaux commencés, ainsi que le montant des corrections de valeur sont expliqués à l'annexe 15 «Stocks et travaux commencés».

Mandats de fabrication et de services et contrats de fabrication à longs délais L'évaluation de mandats de fabrication et de services à longs délais selon la méthode dite du «percentage of completion» dépend fortement des estimations utilisées. Bien que le management fixe les valeurs estimées, comme le taux de réalisation ou l'estimation des coûts finaux des projets, en exerçant au mieux son appréciation des événements actuels et des mesures possibles, les résultats effectivement obtenus peuvent s'écarter de ces estimations. À ce propos, voir les explications à l'annexe 16 «Percentage of Completion» et à l'annexe 26 «Provisions».

Immobilisations corporelles et actifs incorporels Les immobilisations corporelles et actifs incorporels sont réexaminés chaque année sous l'angle de leur dépréciation. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, une estimation est faite quant aux flux de trésorerie attendus par suite de l'utilisation et de l'éventuelle aliénation de ces actifs. Les flux de trésorerie effectifs peuvent s'écarter des flux de trésorerie futurs actualisés fondés sur ces estimations. Des facteurs tels que des modifications de l'affectation prévue de bâtiments, de machines et d'installations, la fermeture de sites, le vieillissement technique ou des ventes inférieures aux pronostics de produits dont les droits avaient été activés peuvent raccourcir la durée d'utilisation ou causer une dépréciation. Les valeurs comptables des immobilisations corporelles et des actifs incorporels figurent à l'annexe 17 «Immobilisations corporelles», à l'annexe 18 «Immeubles de rendement» et à l'annexe 19 «Actifs incorporels».

Provisions Les sociétés du groupe sont exposées à différents risques dans le cadre de leurs activités commerciales ordinaires. Ces risques font l'objet d'une appréciation constante et les provisions nécessaires sont constituées sur la base des informations disponibles concernant la charge financière pouvant être attendue avec réalisme. Des provisions sont p. ex. constituées sur la base des valeurs empiriques pour les garanties, et d'autres sur la base d'une appréciation juridique pour les litiges en cours. Les valeurs comptables de ces provisions figurent à l'annexe 26 «Provisions».

Impôts différés Les impôts différés actifs sont estimés à partir des évaluations du management. Les impôts différés actifs pour reports de pertes fiscales ne sont portés à l'actif que si leur usage est probable. Cette probabilité d'usage dépend de la possibilité de réaliser des bénéfices imposables à l'avenir, desquels pourront être déduites les pertes fiscales disponibles. Pour évaluer la probabilité d'un usage futur de ces impôts différés actifs, il importe de recourir à des estimations de différents facteurs, tels que la situation bénéficiaire future. Si les valeurs réelles diffèrent des estimations, l'appréciation de la valeur des impôts différés actifs peut varier. Les valeurs comptables des impôts actifs et passifs courants et différés figurent dans le bilan consolidé et à l'annexe 11 «Impôts sur les bénéfices».

4 Acquisitions, fusions, fondations et ventes de sociétés

Acquisitions de filiales et de segments

Glaser Handels-AG Au 7 janvier 2015, RUAG Holding SA a racheté 100 % des actions de Glaser Handels-AG. Cette société, sise à Winterthur, exerce le commerce de gros d'armes de chasse et de sport, ainsi que la vente de munitions pour ces dernières. Cette acquisition renforce et développe le segment Chasse & Sport en Europe grâce à un commerce de gros qui lui est propre.

Les activités ont été pleinement consolidées pour l'ensemble de l'exercice 2015. Au cours du premier exercice à compter de son rachat, Glaser Handels-AG a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 6.8 mio. ainsi qu'un bénéfice de CHF 0.5 mio.

RUAG Space Finland Oy AB (reprise des actifs et des passifs)

Le 7 mai 2015, RUAG Sweden AB, dont le siège se trouve à Göteborg (Suède), a conclu avec la société Patria Aviation Oy, sise à Halli (Finlande), une convention de rachat de l'activité d'exploitation et des actifs correspondants de la division Espace de cette dernière. Aux fins de la reprise de cette activité Aérospatiale, la société RUAG Space Finland Oy AB, sise à Tampere (Finlande), a été fondée le 16 février 2015 (voir ci-après «Créations de sociétés»). L'objet de la société est le développement, la production et la commercialisation de produits destinés à l'industrie aérospatiale et à d'autres secteurs d'activité apparentés. RUAG Space Finland Oy AB est principalement active dans les produits électroniques relatifs à la surveillance et au pilotage de satellites, dans les systèmes d'approvisionnement en électricité et dans les modules électroniques, y compris les systèmes de test correspondants. Grâce à cet investissement, RUAG a étendu la base technologique et enrichi le portefeuille de produits dans l'électronique spatiale.

Ces activités ont été pleinement consolidées à partir de leur acquisition (1^{er} mai 2015). Au cours du premier exercice à compter de son rachat (huit mois), la société a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 1.7 mio. ainsi qu'une perte de CHF 0.9 mio. Le résultat 2015 comprend les coûts d'intégration uniques de la reprise de cette activité.

Au 31 juillet 2014, RUAG Deutschland GmbH, dont le siège se trouve à Wessling (Allemagne), a racheté 100 % des parts des sociétés allemandes Glückauf-Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, Glückauf-Logistik GmbH & Co. et Herkules Fahrzeuglogistik GmbH, toutes sises à Kassel. Ces sociétés s'occupent principalement du commerce de pièces détachées pour les véhicules militaires. Elles opèrent également dans les systèmes hydrauliques, les systèmes optiques, les éléments de châssis ainsi que les éléments mécaniques et électriques entrant dans la construction des véhicules. Cette acquisition vise principalement à renforcer l'activité internationale de maintenance, réparation et rénovation (MRO), tout en permettant d'accéder à de nouveaux marchés et clients.

Ces activités ont été pleinement consolidées à partir de leur acquisition (1^{er} août 2014). Au cours du premier exercice à compter de leur rachat (cinq mois), ces sociétés ont dégagé un chiffre d'affaires de CHF 2.6 mio. ainsi qu'une perte de CHF 0.2 mio. Si le rachat avait eu lieu au 1^{er} janvier 2014, le chiffre d'affaires et la perte se seraient élevés à respectivement CHF 5.3 mio. et CHF 0.3 mio. environ.

Au 31 décembre 2014, la société Glückauf-Logistik GmbH & Co. a fusionné avec la société Glückauf-Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, qui a repris la totalité des actifs.

Les effets des acquisitions effectuées au cours de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent sur les comptes consolidés sont indiqués dans le tableau «Effets des acquisitions et des cessions de filiales, et de la reprise de segments», ainsi que dans les explications supplémentaires figurant à la suite du tableau.

Acquisitions de participations minoritaires Au cours de l'exercice 2015, aucune participation minoritaire n'a été acquise.

RUAG Holding SA, sise à Berne, a pris au 2 décembre 2014 une participation minoritaire de 9 % au capital de la société InnoCampus SA, dont le siège se trouve à Nidau. Cette société a pour objet de fournir aux entreprises des services destinés à encourager l'innovation dans les secteurs de haute technologie, et de mener des projets de recherche appliquée. L'acquisition de cette participation minoritaire s'est faite pour un montant insignifiant.

Au 1^{er} janvier 2014, Norma Precision AB, sise à Amotfors (Suède), a acquis une participation minoritaire de 40 % dans la société Gyttrorp AB, dont le siège se trouve à Ingelstad (Suède), englobant ainsi également les sociétés du groupe, à savoir Gyttrorp Finland OY, Maalahti (Finlande), Gyttrorp Cartridge Company AB, Nora (Suède), et Gyttrorp Jakt AB, Ingelstad (Suède). Le groupe Gyttrorp est le numéro un du marché des cartouches à grenaille en Scandinavie. C'est également un grossiste de produits pour la chasse et le tir sportif bien établi sur ses marchés d'origine. Cette prise de participation vise à étendre la chaîne de création de valeur et à rapprocher le groupe encore davantage de ses clients. L'acquisition de cette participation minoritaire s'est faite pour un montant insignifiant.

Fusions Au cours de l'exercice 2015, aucune fusion de sociétés n'a eu lieu.

Au 1^{er} janvier 2014, RUAG Suisse SA, dont le siège se trouve à Emmen, a repris par fusion-absorption les actifs et passifs de RUAG Automotive SA, sise à Schattdorf, en vertu du contrat de fusion signé le 15 mai 2014. Les actifs et passifs existants ont été repris à leur valeur comptable.

Créations de sociétés Aux fins de la reprise de l'activité Aérospatiale de Patria Aviation Oy, sise à Halli (Finlande), la société RUAG Space Finland Oy AB, sise à Tampere (Finlande), a été fondée le 16 février 2015. Des explications complémentaires figurent ci-avant sous «Acquisitions de filiales et de segments».

Au 3 novembre 2015, la société RUAG Holding USA Inc., sise à Huntsville (Alabama, États-Unis), a été fondée. Cette société opère à l'étranger dans l'achat, la vente mais aussi l'administration, la conservation et la gestion de participations, la prestation de services liés ou similaires, et l'exercice de missions de gestion. Lors de l'exercice 2015, elle n'avait encore aucune activité significative.

Le 11 août 2014 a été créée à Berne la société RUVEX SA. Cette société opère dans les domaines civil et militaire en Suisse et à l'étranger, en particulier dans la simulation et l'entraînement, l'achat, la vente mais aussi l'administration, la conservation et la gestion de participations, la prestation de services liés ou similaires, et l'exercice de missions de gestion. Au cours des exercices 2014 et 2015, cette société n'avait encore aucune activité significative.

Une autre société a été créée le 11 novembre 2014: RUAG Simulation Company LLC, dont le siège a été fixé à Abou Dhabi (Émirats arabes unis). Par le biais de RUVEX SA, RUAG détient dans cette société une participation de 49 %. RUAG Simulation Company LLC propose toute une série de services dans le secteur de la défense, en particulier dans la simulation et l'entraînement, comme la conception d'éléments logiciels et matériels ou encore le développement, la production, le montage et l'intégration de systèmes de simulation et d'entraînement. Un objectif important de la société consiste à tenir ses engagements compensatoires existants et futurs aux Émirats arabes unis. Au cours des exercices 2014 et 2015, cette société n'avait encore aucune activité significative.

Cessions de filiales Au cours des exercices 2014 et 2015, aucune société n'a été cédée.

Effets des acquisitions et des cessions de filiales, et de la reprise de segments Les effets des acquisitions et des cessions de filiales, et de la reprise de segments sur les comptes annuels consolidés de RUAG sont présentés dans le tableau ci-après.

**Effets des acquisitions et des cessions de filiales
et de la reprise de segments**

| en mio. CHF | Acquisition 2015 | Cession 2015 | Acquisition 2014 | Cession 2014 |
|--------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Actifs circulants | 5 | — | 3 | — |
| Immobilisations corporelles | 0 | — | 0 | — |
| Actifs incorporels | — | — | 3 | — |
| Goodwill | — | — | — | — |
| Engagements à court et à long termes | (1) | — | (1) | — |
| Impôts différés passifs | — | — | (1) | — |
| Actifs et dettes acquis (aliénés) | 5 | — | 4 | — |
| Prix convenu/contrepartie | (4) | — | (4) | — |
| Escrow account | — | — | — | — |
| Earn-out | (0) | — | — | — |
| Païement en souffrance | — | — | 1 | — |
| Reprise d'engagements financiers | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | — | — | — | — |
| Cash (outflow) inflow, brut | (4) | — | (3) | — |
| Liquidités reprises (aliénées) | 1 | — | 0 | — |
| Cash (outflow) inflow, net | (3) | — | (2) | — |

Explications complémentaires relatives à l'acquisition de Glaser Handels-AG au 7 janvier 2015 et à la reprise des actifs et des passifs de la division Espace de Patria Aviation Oy par la société nouvellement créée RUAG Space Finland Oy AB au 7 mai 2015

Contrepartie, actifs acquis et dettes reprises identifiables La contrepartie transférée au titre du rachat de ces sociétés, ainsi que les actifs acquis et dettes reprises identifiables aux dates d'acquisition sont indiquées dans le tableau «Effets des acquisitions et des cessions de filiales et de la reprise de segments» ci-dessus.

Calcul de la juste valeur La juste valeur des principaux actifs repris a été calculée comme suit:

Stocks et travaux commencés La juste valeur est calculée à partir du prix de vente estimé dans des conditions de marché normales, retraité des coûts de revient et de vente estimés et des marges bénéficiaires jugées appropriées sur la base des efforts requis pour la fabrication et la vente des stocks et des travaux commencés.

Écarts d'acquisition (goodwill ou badwill) L'acquisition de Glaser Handels-AG a fait ressortir un écart d'acquisition négatif (badwill) de CHF 0.6 mio. Ce montant a été comptabilisé sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes».

L'acquisition de la division Espace de Patria Aviation Oy (reprise des actifs et des passifs) par la société nouvellement créée RUAG Space Finland Oy AB n'a fait ressortir aucun écart d'acquisition (goodwill) significatif.

Charges liées à l'acquisition Les charges subies par RUAG en lien avec ces acquisitions atteignent environ CHF 0.3 mio. pour l'exercice sous revue. Il s'agit principalement de frais externes d'avocat et de conseil. Elles ont été enregistrées sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes».

5 Informations relatives aux segments

en mio. CHF

| | 2015 Space | 2014 Space | 2015 Aérostructures | 2014 Aérostructures | 2015 Aviation | 2014 Aviation |
|--|---------------|---------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires net avec des tiers | 310 | 321 | 195 | 194 | 470 | 514 |
| Chiffre d'affaires net avec d'autres segments | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 12 |
| Total du chiffre d'affaires net | 310 | 322 | 196 | 195 | 479 | 525 |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 45 | 44 | 11 | 3 | 49 | 44 |
| Amortissements et dépréciations | (21) | (21) | (2) | (2) | (7) | (6) |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 24 | 23 | 9 | 1 | 42 | 37 |
| Résultat financier (net) | | | | | | |
| Part du résultat des sociétés associées | | | | | | |
| Bénéfice avant impôts | | | | | | |
| Impôts sur les bénéfices | | | | | | |
| Bénéfice net | | | | | | |
| Actifs nets par régions | 60 | 60 | 87 | 71 | 87 | 21 |
| Actifs nets Suisse | 17 | 23 | 40 | 35 | 48 | (7) |
| Actifs nets Reste de l'Europe | 44 | 37 | 47 | 36 | 24 | 12 |
| Actifs nets Reste du monde | — | — | — | — | 15 | 17 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels | 63 | 73 | 14 | 12 | 62 | 46 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (dont immeubles de rendement) | 46 | 53 | 11 | 9 | 35 | 19 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe | 16 | 20 | 3 | 3 | 11 | 9 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde | — | — | — | — | 16 | 17 |
| Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels | (13) | (16) | (5) | (2) | (25) | (8) |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

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

Les produits et prestations de services des différents segments sont décrits dans l'annexe 2.25, «Informations relatives aux segments».

| 2015 Ammotec | 2014 Ammotec | 2015 Defence | 2014 Defence | 2015 Services | 2014 Services | 2015 Total segments | 2014 Total segments | 2015 Éliminations | 2014 Éliminations | 2015 Total groupe | 2014 Total groupe |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 339 | 333 | 376 | 363 | 54 | 57 | 1 744 | 1 781 | — | — | 1 744 | 1 781 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 122 | 127 | 140 | 146 | (140) | (146) | — | 0 |
| 340 | 334 | 381 | 367 | 177 | 184 | 1 884 | 1 927 | (140) | (146) | 1 744 | 1 781 |
| 39 | 47 | 35 | 24 | 39 | 31 | 217 | 192 | — | — | 217 | 192 |
| (12) | (12) | (12) | (12) | (27) | (27) | (80) | (79) | — | — | (80) | (79) |
| 26 | 35 | 23 | 13 | 12 | 4 | 137 | 113 | — | — | 137 | 113 |
| | | | | 9 | (1) | 9 | (1) | | | (1) | (15) |
| | | | | | | | | | | 9 | (1) |
| | | | | | | | | | | 144 | 97 |
| | | | | | | | | | | (28) | (13) |
| | | | | | | | | | | 117 | 84 |
| 264 | 275 | (14) | 45 | 279 | 284 | 762 | 756 | 0 | (3) | 762 | 753 |
| 67 | 74 | (33) | 20 | 284 | 288 | 423 | 432 | (1) | (3) | 422 | 429 |
| 166 | 174 | 19 | 24 | (5) | (4) | 293 | 280 | 1 | (0) | 294 | 279 |
| 31 | 27 | — | — | — | — | 46 | 44 | 0 | 0 | 46 | 44 |
| 97 | 93 | 30 | 42 | 300 | 308 | 565 | 573 | — | (3) | 565 | 570 |
| 26 | 23 | 17 | 24 | 300 | 307 | 435 | 435 | — | 0 | 435 | 435 |
| 68 | 68 | 13 | 18 | 0 | 0 | 112 | 118 | — | (3) | 112 | 116 |
| 2 | 3 | — | — | — | — | 18 | 20 | — | 0 | 18 | 20 |
| (23) | (30) | (3) | (6) | (22) | (21) | (91) | (82) | — | — | (91) | (82) |
| 0 | 0 | 0 | 3 | 9 | 3 | 10 | 7 | — | — | 10 | 7 |

6 Chiffre d'affaires net

| | | |
|---|-------|-------|
| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
| Chiffre d'affaires facturé | 1 781 | 1 785 |
| Variation des mandats comptabilisés selon le «Percentage of Completion» (POC) | (37) | (4) |
| Total du chiffre d'affaires net | 1 744 | 1 781 |

| | | |
|---|-------|-------|
| DDPS | 565 | 538 |
| Tiers | 1 217 | 1 246 |
| Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients | 1 781 | 1 785 |

RUAG n'a pas d'autre client que le DDPS auprès duquel il réaliserait plus de 10 % de son chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires net imputé

au DDPS est principalement réparti sur les segments Aviation, Défense et Ammotec.

| | | |
|---|-------|-------|
| Technique de défense | 795 | 774 |
| Civil | 986 | 1 011 |
| Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation | 1 781 | 1 785 |

| | | |
|---|-------|-------|
| Suisse | 679 | 658 |
| Reste de l'Europe | 785 | 805 |
| Proche-Orient | 19 | 24 |
| Amérique du Nord | 212 | 196 |
| Amérique du Sud | 19 | 21 |
| Asie/Pacifique | 57 | 70 |
| Afrique | 11 | 11 |
| Chiffre d'affaires facturé par régions de vente | 1 781 | 1 785 |

Les chiffres d'affaires dans la région de vente «Reste de l'Europe» concernent majoritairement l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Italie.

7 Charges de personnel

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Salaires et traitements | (606) | (628) |
| Charges de prévoyance | (46) | (47) |
| Autres prestations sociales | (80) | (86) |
| Charges de personnel externe | (33) | (36) |
| Autres charges de personnel | (31) | (28) |
| Total des charges de personnel | (796) | (825) |

8 Autres charges d'exploitation nettes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Charges pour locaux | (22) | (23) |
| Entretien et réparations d'immobilisations corporelles | (45) | (49) |
| Charges pour énergie et évacuation | (11) | (13) |
| Assurances professionnelles et techniques, redevances | (7) | (7) |
| Charges de gestion et d'informatique | (48) | (42) |
| Charges publicitaires | (27) | (25) |
| Autres charges d'exploitation | (65) | (53) |
| Autres produits d'exploitation | 22 | 33 |
| Total des autres charges d'exploitation nettes | (204) | (180) |

Le poste «Autres charges d'exploitation» comprend une perte de change nette de CHF 9 mio. (exercice précédent: CHF 3 mio.).

L'augmentation des autres charges d'exploitation s'explique principalement par la constitution d'une provision pour des frais de restructuration d'un montant de CHF 12 mio. Des explications complémentaires figurent à l'annexe 26, «Provisions».

Le recul des autres produits d'exploitation par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par la perception, lors de l'exercice précédent, d'une indemnité d'assurance suite à une interruption de la production de la division Ammotec, qui avait causé des difficultés de livraison à un gros fournisseur.

9 Coûts de recherche et de développement

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Total des coûts de recherche et de développement | 146 | 140 |

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

Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 44 mio. (exercice précédent: CHF 40 mio.).

10 Produits financiers/Charges financières

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Recettes d'intérêts | 4 | 2 |
| Gains sur cours réalisés | 0 | — |
| Bénéfices réalisés sur titres | — | — |
| Total produits financiers | 5 | 2 |
| Charge d'intérêts | (3) | (17) |
| Pertes de change réalisées | (3) | (0) |
| Pertes réalisées sur titres | — | — |
| Dépréciations d'actifs financiers | (0) | — |
| Total charges financières | (6) | (17) |

Outre les traditionnels produits/charges d'intérêts, tous les impacts sur le résultat découlant d'une variation du taux d'actualisation et se manifestant sous la forme de différences de valeur dues à l'effet de l'intérêt (positives ou négatives) des engagements en matière de prévoyance professionnelle figurent dans le résultat d'intérêts et le

résultat financier, où ils sont comptabilisés. À cet égard, des produits d'intérêts d'un montant de CHF 2 mio. ont été comptabilisés au cours de l'exercice 2015 (exercice précédent: charges d'intérêts de CHF 15 mio.).

11 Impôts sur les bénéfices

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Charge d'impôts de l'exercice | (32) | (22) |
| Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent | 0 | 1 |
| Impôt en cours sur les bénéfices | (32) | (21) |
| Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps | 3 | 9 |
| Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition | 0 | (0) |
| Passage à l'actif de pertes fiscales non prises en compte jusqu'ici | 1 | 3 |
| Utilisation de pertes fiscales portées au bilan | (2) | (3) |
| Produit d'impôts différés sur les bénéfices | 4 | 8 |
| Charges totales d'impôts sur les bénéfices | (28) | (13) |

En outre, les impôts différés sur les bénéfices suivants sont comptabilisés dans les fonds propres.

| en mio. CHF | 2015 Avant impôts | 2015 Crédit/(charge) d'impôt | 2015 Net (après impôts) | 2014 Avant impôts | 2014 Crédit/(charge) d'impôt | 2014 Net (après impôts) |
|---|----------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie | (12) | 4 | (8) | (14) | 4 | (10) |
| Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat | 16 | (6) | 10 | 6 | (2) | 4 |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | (30) | 0 | (30) | (9) | 0 | (9) |
| Impôts différés sur les bénéfices dans les fonds propres | (27) | (1) | (28) | (17) | 2 | (14) |

Analyse des charges liées à l'impôt sur les bénéfices

Le tableau ci-dessous illustre le passage du bénéfice imposable à la charge fiscale comptabilisée. Aux fins de l'analyse, le taux d'imposition

sur les bénéfices applicable correspond au taux d'imposition moyen des sociétés consolidées, pondéré du résultat; il s'élève à 24.5 % (exercice précédent: 23.9 %).

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|--------|--------|
| Bénéfice avant impôts | 144 | 97 |
| Taux d'imposition attendu pondéré, en % | 24.5 % | 23.9 % |
| Charges d'impôt sur les bénéfices attendues | (35) | (23) |
| Passage aux charges d'impôts sur les bénéfices comptabilisées | | |
| Effet du passage à l'actif des pertes fiscales des exercices précédents | 1 | 3 |
| Effet de l'utilisation de reports de pertes fiscales des exercices précédents non inscrits au bilan | 0 | 0 |
| Effet des pertes courantes, hors inscription au bilan des reports de pertes fiscales | (0) | — |
| Effet des charges non déductibles fiscalement | (0) | (0) |
| Effet des produits exonérés d'impôt | 5 | 2 |
| Effet des produits imposables à des taux réduits | — | 2 |
| Effet des changements de taux d'imposition | 0 | (0) |
| Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures | 0 | 1 |
| Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées) | 1 | 2 |
| Charges totales d'impôts sur les bénéfices | (28) | (13) |
| Taux effectif d'imposition sur les bénéfices | 19.2 % | 13.4 % |

Les lois fiscales et les taux d'imposition varient selon les pays (en Suisse, selon les cantons). Pour cette raison, le taux moyen pondéré at-

tendu peut varier d'une période à l'autre, en fonction des bénéfices ou des pertes réalisés par pays ou par canton.

Impôts différés actifs et passifs sur les bénéfices

Les impôts différés actifs et passifs sur les bénéfices portés au bilan se répartissent comme suit:

| en mio. CHF | 2015 Impôts différés actifs | 2015 Impôts différés passifs | 2014 Impôts différés actifs | 2014 Impôts différés passifs |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Actifs | | | | |
| Créances et acomptes | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Stocks et travaux commencés | 0 | 10 | 0 | 11 |
| Immobilisations corporelles et immeubles de rendement | 3 | 15 | 4 | 16 |
| Actifs incorporels | 1 | 7 | 1 | 11 |
| Reports de pertes fiscales | 4 | — | 4 | — |
| Actifs de la prévoyance professionnelle | — | — | — | — |
| Autres postes à l'actif | 1 | 3 | 1 | 4 |
| Passifs | | | | |
| Passifs de régularisation | 3 | 0 | 2 | 0 |
| Provisions à court et à long termes | 3 | 8 | 2 | 8 |
| Engagements en matière de prévoyance professionnelle | 6 | — | 8 | — |
| Autres postes du passif | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Impôts différés avant imputation | 24 | 51 | 28 | 57 |
| Imputation des impôts différés actifs et passifs | (11) | (11) | (13) | (13) |
| Total des impôts différés | 13 | 38 | 15 | 43 |

Les impôts différés actifs et passifs ont évolué de la manière suivante:

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|-------------|-------------|
| Total des impôts différés au 1^{er} janvier | (29) | (39) |
| Variations avec effet sur le résultat | 4 | 8 |
| Variations sans effet sur le résultat, dans les fonds propres | (1) | 2 |
| Variations du périmètre de consolidation | — | (1) |
| Écarts de conversion | (0) | 1 |
| Total des impôts différés au 31 décembre | (26) | (29) |
| dont impôts différés actifs | 13 | 15 |
| dont impôts différés passifs | (38) | (43) |

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition attendus applicables pour les actifs et passifs correspondants des différentes sociétés du groupe.

Les impôts différés actifs sur des pertes fiscales non encore utilisées ne seront portés à l'actif que s'il est probable qu'ils soient imputés à des bénéfices imposables futurs.

Les échéances des reports de pertes fiscales sont les suivantes:

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Échéance de moins d'un an | — | — |
| Échéance de 1 à 2 ans | — | — |
| Échéance de 2 à 3 ans | 1 | — |
| Échéance de 3 à 4 ans | — | 1 |
| Échéance de 4 à 5 ans | 3 | — |
| Échéance de 5 à 6 ans | 0 | 3 |
| Échéance de 6 à 7 ans | 1 | 0 |
| Échéance de plus de 7 ans | 10 | 18 |
| Total des reports de pertes fiscales | 15 | 23 |
| Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales | 4 | 5 |
| dont part portée à l'actif comme impôts différés actifs | 4 | 4 |
| dont part non portée à l'actif | 0 | 1 |

12 Liquidités

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Caisse | 1 | 0 |
| Avoirs à vue auprès d'institutions financières | 232 | 202 |
| Placements sur le marché monétaire | — | — |
| Total des liquidités | 233 | 202 |

Monnaies des liquidités

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|----------------------|------|------|
| CHF | 165 | 79 |
| EUR | 41 | 67 |
| USD | 13 | 33 |
| SEK | 10 | 15 |
| Autres | 5 | 8 |
| Total des liquidités | 233 | 202 |

13 Actifs financiers

Actifs financiers à court terme

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Instruments financiers dérivés | 8 | 10 |
| Total des actifs financiers à court terme | 8 | 10 |

Les actifs financiers à court terme correspondent à la contre-valeur des contrats à terme sur devises (voir aussi les explications sur les instruments financiers à l'annexe 35 «Processus de gestion des risques, gestion des risques financiers et gestion du capital»).

Actifs financiers à long terme

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Placements sur le marché monétaire | 0 | 0 |
| Autres créances vis-à-vis de tiers | 3 | 2 |
| Corrections de valeur | (0) | (0) |
| Total des actifs financiers à long terme | 3 | 2 |

Monnaies des actifs financiers à court et long termes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|-----------------------------|------|------|
| CHF | 2 | 1 |
| EUR | 4 | 3 |
| USD | 4 | 7 |
| SEK | 1 | 2 |
| Autres | 0 | 0 |
| Total des actifs financiers | 11 | 12 |

La valeur comptable des actifs financiers à long terme correspond à une évaluation appropriée de leur juste valeur.

14 Créances et acomptes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Créances résultant de livraisons et de prestations | 281 | 251 |
| Créances envers des sociétés associées | 0 | 0 |
| Acomptes à des fournisseurs | 26 | 16 |
| Corrections de valeur | (10) | (12) |
| Total des créances et acomptes résultant de livraisons et de prestations | 297 | 255 |
| Créances à court terme envers des services étatiques | 13 | 18 |
| Autres créances à court terme | 16 | 11 |
| Total des autres créances | 29 | 29 |
| Total des créances et acomptes | 326 | 284 |

Structure des échéances des créances et acomptes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|------|------|
| Sans retard | 219 | 202 |
| Retard 1–30 jours | 49 | 26 |
| Retard 31–60 jours | 9 | 16 |
| Retard 61–90 jours | 18 | 16 |
| Retard 91–180 jours | 5 | 12 |
| Retard de plus de 180 jours | 24 | 12 |
| Total des créances et acomptes | 326 | 284 |

Monnaies des créances et des acomptes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|------|------|
| CHF | 103 | 84 |
| EUR | 130 | 113 |
| USD | 79 | 60 |
| SEK | 4 | 2 |
| Autres | 11 | 24 |
| Total des créances et acomptes | 326 | 284 |

Les corrections de valeur des créances douteuses se répartissent entre corrections de valeur individuelles, pour des positions identifiées en particulier qui présentent un fort risque d'impayé, et corrections de valeur forfaitaires, calculées sur la base de valeurs passées.

Les corrections de valeur des créances et acomptes ont évolué comme suit:

Corrections de valeur des créances douteuses

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier | (12) | (10) |
| Augmentation des corrections de valeur | (3) | (6) |
| Utilisation des corrections de valeur | 2 | 2 |
| Dissolution de corrections de valeur | 3 | 1 |
| Différences de change | — | — |
| Valeur au bilan au 31 décembre | (10) | (12) |

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les corrections de valeur sont constituées dans un compte de corrections de valeur. Les variations sont enregistrées dans les autres charges d'exploitation. Aucune correction de valeurs n'est nécessaire à la date

du bilan pour les instruments financiers de catégories autres que les créances et les prêts. Les créances jugées non recouvrables sont inscrites comme pertes réalisées.

15 Stocks et travaux en cours

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|-------|-------|
| Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation | 266 | 229 |
| Productions en cours de réalisation, aux coûts de revient | 125 | 147 |
| Productions en cours de réalisation (Percentage of Completion) ¹ | 62 | 118 |
| Produits semi-finis | 95 | 121 |
| Produits finis | 68 | 71 |
| Corrections de valeur | (100) | (106) |
| Total des stocks et travaux commencés | 516 | 579 |

¹ Les chiffres clés des productions en cours de réalisation, évalués selon la méthode dite du «Percentage of Completion», sont expliqués en détail plus bas.

Au cours de l'exercice, CHF 394 mio. (exercice précédent: CHF 370 mio.) ont été alloués au total aux matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation, aux produits finis, semi-finis et productions en cours de réalisation dans les charges de matériel.

Tant lors de l'exercice sous revue que de l'exercice précédent, aucun rattrapage significatif de la valeur nette d'aliénation des stocks n'a été comptabilisé au titre des corrections de valeur effectuées pendant les exercices précédents.

Des corrections de valeur ont été effectuées sur la valeur nette d'aliénation des stocks pendant l'exercice sous revue, à hauteur de CHF 1 mio. (exercice précédent: CHF 1 mio.).

Les corrections de valeur et les rattrapages de valeur des stocks sont comptabilisés et présentés dans les charges de matériel.

16 Percentage of Completion (POC)

Mandats de fabrication et de services à longs délais

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|-------|---------|
| Compte de résultat cumulé pour les projets en cours le jour du bilan | | |
| Produits accumulés le jour du bilan | 1 223 | 1 445 |
| Coûts encourus le jour du bilan | (982) | (1 082) |
| Marge réalisée le jour du bilan | 241 | 363 |
| Valeurs inscrites au bilan cumulées pour les projets en cours le jour du bilan | | |
| POC actif des revenus reportés | 62 | 118 |
| POC passif des revenus reportés | (90) | (107) |
| POC net des revenus reportés | (28) | 11 |
| Versements anticipés de clients sur mandats POC | 21 | 38 |

17 Immobilisations corporelles

en mio. CHF

| | Machines/installations techniques | Autres immobilisations corporelles ¹ | Terrains | Bâtiments | Immobilisations en cours de construction | Immobilisations corporelles |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|----------|-----------|--|-----------------------------|
| Valeurs d'acquisition | | | | | | |
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 504 | 232 | 74 | 459 | 25 | 1 294 |
| Première consolidation | 0 | 0 | — | — | — | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Nouvelles acquisitions | 19 | 16 | 0 | 4 | 40 | 79 |
| Sorties | (39) | (13) | — | (1) | (0) | (53) |
| Modifications de répartition | 4 | 4 | — | 3 | (11) | 0 |
| Écarts de conversion | (5) | (2) | 0 | (1) | (0) | (8) |
| État au 31 décembre 2014 | 483 | 237 | 74 | 464 | 53 | 1 312 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|---|------|
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 399 | 180 | 0 | 320 | — | 899 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Amortissements programmés | 19 | 16 | 0 | 16 | — | 51 |
| Sorties | (38) | (10) | — | (1) | — | (49) |
| Amortissement de la valeur résiduelle | (0) | (0) | — | (0) | — | (0) |
| Modifications de répartition | 0 | 0 | — | (0) | — | 0 |
| Écarts de conversion | (4) | (1) | (0) | (0) | — | (6) |
| État au 31 décembre 2014 | 376 | 185 | 0 | 335 | — | 896 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|------|-------|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 483 | 237 | 74 | 464 | 53 | 1 312 |
| Première consolidation | 0 | 0 | — | 0 | — | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Nouvelles acquisitions | 22 | 23 | 2 | 12 | 28 | 86 |
| Sorties | (23) | (31) | (0) | (8) | — | (62) |
| Modifications de répartition | 20 | 7 | — | 11 | (36) | 1 |
| Écarts de conversion | (14) | (7) | (1) | (2) | (2) | (26) |
| État au 31 décembre 2015 | 488 | 230 | 75 | 477 | 42 | 1 311 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|---|------|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 376 | 185 | 0 | 335 | — | 896 |
| Première consolidation | — | 0 | — | — | — | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Amortissements programmés | 19 | 17 | 0 | 16 | — | 52 |
| Sorties | (23) | (30) | — | (6) | — | (58) |
| Amortissement de la valeur résiduelle | (0) | 0 | — | — | — | (0) |
| Modifications de répartition | (0) | 0 | — | (1) | — | (0) |
| Écarts de conversion | (9) | (5) | (0) | (1) | — | (15) |
| État au 31 décembre 2015 | 364 | 167 | 0 | 343 | — | 874 |

Valeur au bilan

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----|----|----|-----|----|-----|
| Au 1 ^{er} janvier 2014 | 105 | 52 | 74 | 140 | 25 | 395 |
| Au 31 décembre 2014 | 107 | 53 | 74 | 129 | 53 | 416 |
| Au 31 décembre 2015 | 124 | 63 | 75 | 134 | 42 | 438 |

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules et avions.

Le montant total des immobilisations corporelles grevées de droits de gage figure à l'annexe 32 «Actifs grevés de droits de gage».

Immobilisations corporelles en leasing

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|------|------|
| Valeurs d'acquisition | 7 | 7 |
| Corrections de valeur cumulées | (5) | (5) |
| Valeur au bilan au 31 décembre | 1 | 2 |

Les immobilisations corporelles en leasing correspondent à des immobilisations détenues au titre de leasing financier. La valeur comptable nette se répartit comme suit entre les différentes catégories d'immobilisations:

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|------------------------------------|------|------|
| Machines/installations techniques | 0 | 0 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 | 2 |
| Valeur au bilan au 31 décembre | 1 | 2 |

Valeurs d'assurance-incendie

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|-------|-------|
| Immobilisations corporelles mobilières | 1 156 | 1 324 |
| Immobilisations corporelles immobilières | 952 | 927 |
| Total des valeurs d'assurance-incendie | 2 108 | 2 251 |

18 Immeubles de rendement

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|------|------|
| Valeurs d'acquisition | | |
| État au 1 ^{er} janvier | 349 | 348 |
| Première consolidation | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — |
| Nouvelles acquisitions | 2 | 2 |
| Sorties | — | (0) |
| Modifications de répartition | (0) | (0) |
| Écarts de conversion | — | — |
| État au 31 décembre | 351 | 349 |

Corrections de valeur cumulées

| | | |
|---------------------------------------|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier | 252 | 247 |
| Première consolidation | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — |
| Amortissements programmés | 6 | 6 |
| Impairment | — | — |
| Sorties | — | — |
| Amortissement de la valeur résiduelle | — | — |
| Modifications de répartition | — | (0) |
| Écarts de conversion | — | — |
| État au 31 décembre | 258 | 252 |

Valeur au bilan

| | | |
|----------------------------|----|-----|
| Au 1 ^{er} janvier | 97 | 101 |
| Au 31 décembre | 93 | 97 |

Valeurs d'assurance-incendie

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Immeubles de rendement | 451 | 436 |
| Total des valeurs d'assurance-incendie | 451 | 436 |

Les immeubles de rendement sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition retraité des corrections de valeur cumulées. La valeur de marché (juste valeur) des immeubles mentionnée ci-après n'est communiquée

qu'à des fins de présentation des états financiers; elle a été calculée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF).

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Juste valeur (calculée par DCF) | 247 | 231 |
| Loyers encaissés sur des immeubles de rendement | 20 | 22 |
| Charges immobilières | 12 | 16 |
| dont surfaces louées | 10 | 13 |
| dont surfaces vides | 2 | 2 |
| Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien | 0 | 0 |
| Produit minimum futur sur les loyers issus de baux non résiliables | 66 | 54 |

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Au cours de l'exercice 2015 comme en 2014, il s'agissait de six sites suisses: Berne, Altdorf, Zwieselberg (Thoune-Boden), Aigle, Unterseen et Wimmis.

La hausse de la juste valeur par rapport à l'exercice précédent est principalement due à la mise en œuvre de mesures de remise en état et à la baisse des taux d'actualisation.

Procédure d'évaluation Les justes valeurs des immeubles de rendement fournies pour l'exercice, tout comme pour l'exercice précédent, ont été calculées par RUAG Real Estate SA, sans recourir aux services d'un expert externe, sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF).

L'évaluation pour l'exercice sous revue basé sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie (DCF) s'appuie sur les loyers locatifs actuels. Après expiration des contrats de bail fermes, le calcul tient compte, d'une part, du risque de vacance des immeubles et, d'autre part, de hausses ou baisses des loyers locatifs et de l'inflation. Les flux de trésorerie nets attendus sont actualisés au moyen de taux d'actualisation pondérés du risque au jour de référence de l'évaluation. Entre autres facteurs, le taux d'actualisation tient également compte de la situation de l'immeuble, du potentiel de développement et de la stratégie immobilière.

19 Actifs incorporels

en mio. CHF

| | Brevets | Marques et modèles | Licences et droits | Carnet de commandes et relations avec la clientèle | Actifs incorporels |
|---------------------------------------|---------|--------------------|--------------------|--|--------------------|
| Valeurs d'acquisition | | | | | |
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 2 | 11 | 21 | 145 | 179 |
| Première consolidation | 0 | — | 0 | 3 | 3 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | (0) | — | (0) |
| Nouvelles acquisitions | 0 | — | 3 | — | 3 |
| Sorties | — | — | — | — | — |
| Modifications de répartition | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (0) | (0) | (2) | (2) |
| État au 31 décembre 2014 | 2 | 10 | 23 | 147 | 183 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 2 | 11 | 15 | 77 | 106 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | (0) | — | (0) |
| Amortissements programmés | 0 | — | 2 | 20 | 22 |
| Sorties | — | — | — | — | — |
| Modifications de répartition | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (0) | (0) | (1) | (1) |
| État au 31 décembre 2014 | 2 | 10 | 17 | 96 | 126 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 2 | 10 | 23 | 147 | 183 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — |
| Nouvelles acquisitions | — | — | 3 | — | 3 |
| Sorties | — | — | (0) | — | (0) |
| Modifications de répartition | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (1) | (2) | (4) | (6) |
| État au 31 décembre 2015 | 2 | 9 | 24 | 143 | 179 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 2 | 10 | 17 | 96 | 126 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — |
| Amortissements programmés | — | — | 1 | 22 | 22 |
| Sorties | — | — | (0) | — | (0) |
| Modifications de répartition | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (1) | (1) | (2) | (4) |
| État au 31 décembre 2015 | 2 | 9 | 17 | 116 | 144 |

Valeurs au bilan

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|----|----|
| Au 1 ^{er} janvier 2014 | 0 | — | 6 | 68 | 73 |
| Au 31 décembre 2014 | 0 | — | 6 | 51 | 57 |
| Au 31 décembre 2015 | 0 | — | 8 | 27 | 35 |

Les amortissements et dépréciations planifiés d'actifs incorporels sont présentés dans le compte de résultat consolidé, au poste «Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels».

Goodwill Le goodwill résultant d'acquisitions est directement compensé, à la date d'acquisition, avec les fonds propres consolidés. L'inscription théorique du goodwill à l'actif, sur la base d'une durée d'utilisation de cinq ans, aurait les conséquences suivantes sur les comptes consolidés:

Évolution théorique du goodwill

en mio. CHF

| | Space | Aérostructures | Aviation | Ammotec | Defence | Total |
|--------------------------------------|-------|----------------|----------|---------|---------|------------------|
| Valeurs d'acquisition | | | | | | |
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 61 | — | 0 | 13 | 10 | 84 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Ajustements | — | — | — | — | (2) | (2) ¹ |
| Écarts de conversion | (1) | — | 0 | (0) | (0) | (1) |
| État au 31 décembre 2014 | 61 | — | 0 | 13 | 8 | 82 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|---|---|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 56 | — | 0 | 13 | 4 | 73 |
| Amortissements planifiés théoriques | 5 | — | — | — | 1 | 6 |
| Écarts de conversion | (1) | — | 0 | (0) | (0) | (1) |
| État au 31 décembre 2014 | 61 | — | 0 | 13 | 5 | 79 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|---|---|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 61 | — | 0 | 13 | 8 | 82 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Ajustements | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (1) | — | 0 | (1) | (0) | (2) |
| État au 31 décembre 2015 | 60 | — | 0 | 12 | 8 | 79 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|---|---|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2015 | 61 | — | 0 | 13 | 5 | 79 |
| Amortissements planifiés théoriques | — | — | — | — | 1 | 1 |
| Écarts de conversion | (1) | — | 0 | (1) | (0) | (2) |
| État au 31 décembre 2015 | 60 | — | 0 | 12 | 6 | 77 |

Valeurs comptables nettes théoriques

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| État au 1 ^{er} janvier 2014 | 5 | — | — | — | 6 | 11 |
| État au 31 décembre 2014 | — | — | — | — | 3 | 3 |
| État au 31 décembre 2015 | — | — | — | — | 2 | 2 |

¹ Au 31 décembre 2013, les justes valeurs des actifs acquis et des dettes reprises suite à l'acquisition de GAVAP n'ont été communiquées qu'à titre provisoire. En 2014, l'allocation définitive des prix d'acquisition a pu être établie dans les douze mois qui ont suivi la date d'acquisition, aucune différence notable n'étant ressortie par rapport à l'évaluation initiale. Cependant, les négociations ultérieures avec le vendeur ont permis de faire baisser le prix d'acquisition convenu initialement par contrat. Par rapport aux hypothèses retenues au 31 décembre 2013, le prix d'acquisition définitif s'élève donc à EUR 16.6 mio. (CHF 20.2 mio.) à la place de EUR 18.0 mio. (CHF 22.0 mio.), y compris EUR 1.0 mio. (CHF 1.2 mio.) d'earn-out. La réduction du prix d'achat s'est traduite par une diminution du goodwill porté au bilan pour GAVAP au 31 décembre 2013 au titre de l'acquisition, de EUR 1.4 mio. (CHF 1.7 mio.).

Une inscription du goodwill à l'actif et un amortissement linéaire sur cinq ans auraient les conséquences théoriques suivantes sur le compte de résultat consolidé et le bilan consolidé:

Conséquences sur le compte de résultat consolidé

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 137 | 113 |
| Amortissement théorique du goodwill | (1) | (6) |
| Résultat d'exploitation (EBIT) théorique, y c. amortissement du goodwill | 136 | 107 |
| Bénéfice net | 117 | 84 |
| Amortissement théorique du goodwill | (1) | (6) |
| Bénéfice net théorique, y c. amortissement du goodwill | 116 | 77 |

Conséquences sur le bilan consolidé

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Fonds propres selon le bilan | 951 | 883 |
| Inscription théorique à l'actif de la valeur comptable nette du goodwill | 2 | 3 |
| Fonds propres théoriques, y c. valeur comptable nette du goodwill | 953 | 886 |

20 Sociétés associées

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier | 33 | 37 |
| Acquisitions | — | — |
| Première consolidation | — | — |
| Part du résultat des sociétés associées provenant des activités non poursuivies | — | — |
| Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies | 9 | (1) |
| Dividendes | (2) | (3) |
| Modifications de répartition | — | — |
| Écarts de conversion | (1) | (0) |
| Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre | 39 | 33 |

RUAG ne possède aucune participation dans des sociétés associées qui, prise isolément, présenterait un caractère significatif. Le tableau ci-après représente les valeurs cumulées des chiffres clés rapportés aux participations de RUAG dans des sociétés associées.

Participations cumulées de RUAG dans des sociétés associées

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Part du bénéfice des sociétés associées provenant des activités poursuivies | 8 | 5 |
| Part des variations des fonds propres | 1 | (6) |
| Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies | 9 | (1) |

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Total des actifs | 207 | 196 |
| Total des engagements (capitaux étrangers) | 121 | 122 |
| Fortune nette | 86 | 74 |
| Chiffre d'affaires net | 149 | 155 |
| Bénéfice des activités poursuivies | 17 | 10 |

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

21 Engagements financiers**Engagements financiers à court terme**

| en mio. CHF | Annexe | 2015 | 2014 |
|---|--------|-----------|-----------|
| Engagements vis-à-vis d'institutions financières | | 0 | 6 |
| Engagements financiers vis-à-vis de tiers ¹ | | 10 | 17 |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées | | — | — |
| Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance | | — | — |
| Engagements résultant de leasing | 31 | 1 | 1 |
| Part à court terme des engagements financiers à long terme | | — | — |
| Total des engagements financiers à court terme | | 10 | 23 |

¹ Ce poste comporte principalement les valeurs de remplacement négatives de contrats à terme sur devises.

Engagements financiers à long terme

| en mio. CHF | Annexe | 2015 | 2014 |
|--|--------|----------|----------|
| Engagements vis-à-vis d'institutions financières | | 0 | 0 |
| Engagements résultant de leasing | 31 | 1 | 1 |
| Prêts garantis par gages immobiliers | | — | — |
| Emprunts par obligations | | — | — |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées | | — | — |
| Total des engagements financiers à long terme | | 1 | 1 |

Les valeurs comptables des engagements financiers à long terme correspondent à une estimation adéquate de la juste valeur. Le taux d'intérêt moyen sur les engagements financiers à long terme s'est élevé à 3.5 % pendant l'exercice (exercice précédent: 3.4 %).

Échéances des engagements financiers

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|-----------|-----------|
| Jusqu'à 1 an | 10 | 23 |
| Jusqu'à 2 ans | 0 | 1 |
| Jusqu'à 3 ans | 0 | 0 |
| Jusqu'à 4 ans | 0 | 0 |
| Plus de 4 ans | 0 | 0 |
| Total des engagements financiers | 11 | 25 |

Suite au remboursement intégral de toutes les avances fermes au 31 décembre 2014 (date d'échéance), le contrat de crédit a été résilié. En conséquence, il n'y avait aucun covenant ni à la date du bilan (31 décembre 2015) ni au 31 décembre 2014.

Monnaies des engagements financiers

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|-----------|-----------|
| CHF | 1 | 2 |
| EUR | 2 | 3 |
| USD | 6 | 11 |
| SEK | 1 | 0 |
| Autres | 1 | 8 |
| Total des engagements financiers | 11 | 25 |

22 Autres engagements à court terme

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Vis-à-vis de tiers | 12 | 14 |
| Vis-à-vis de sociétés associées | — | — |
| Vis-à-vis d'autorités étatiques | 23 | 27 |
| Vis-à-vis de l'actionnaire | — | — |
| Vis-à-vis d'institutions de prévoyance | 1 | 0 |
| Total des engagements à court terme | 36 | 41 |

23 Engagements de fournisseurs et acomptes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Engagements de fournisseurs | 99 | 86 |
| Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées | 0 | 0 |
| Acomptes de clients | 156 | 195 |
| Acomptes de sociétés associées | — | — |
| Total des engagements de fournisseurs et acomptes | 255 | 281 |

Monnaies des engagements de fournisseurs et des acomptes

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| CHF | 128 | 147 |
| EUR | 93 | 102 |
| USD | 19 | 15 |
| SEK | 12 | 8 |
| Autres | 3 | 9 |
| Total des engagements de fournisseurs et acomptes | 255 | 281 |

24 Autres engagements à long terme

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Vis-à-vis de tiers | 3 | 1 |
| Vis-à-vis de sociétés associées | — | — |
| Vis-à-vis de l'actionnaire | — | — |
| Vis-à-vis d'institutions de prévoyance | — | — |
| Total des autres engagements à long terme | 3 | 1 |

25 Passifs de régularisation

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Passifs de régularisation Mandats POC | 90 | 107 |
| Produits hors période | 7 | 7 |
| Engagements de fournisseurs à payer | 41 | 31 |
| Engagements en relation avec les charges SLA pluriannuelles | 1 | 3 |
| Régularisations liées au personnel | 22 | 23 |
| Autres passifs de régularisation | 50 | 68 |
| Total des passifs de régularisation | 210 | 239 |

26 Provisions

en mio. CHF

| | Restructuration | Pertes sur commandes | Garanties | Vacances et heures suppl. | Primes de fidélité et d'anniversaires | Autres | Total |
|---|-----------------|----------------------|-----------|---------------------------|---------------------------------------|--------|-------|
| Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2014 | 8 | 19 | 22 | 37 | 21 | 27 | 133 |
| Première consolidation | — | — | — | — | 0 | 0 | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | (0) | — | (0) | (0) | (0) | (0) | (0) |
| Constitution de provisions nouvelles | 1 | 9 | 5 | 17 | 4 | 23 | 60 |
| Dissolution | (0) | (2) | (4) | 0 | (1) | (8) | (15) |
| Utilisation | (5) | (11) | (4) | (20) | (2) | (18) | (60) |
| Modifications de répartition | — | — | — | (0) | (0) | 0 | — |
| Écarts de conversion | (0) | (0) | (0) | (1) | (0) | (0) | (1) |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2014 | 4 | 14 | 19 | 33 | 22 | 24 | 117 |
| Provisions à court terme | 2 | 8 | 14 | 33 | 1 | 11 | 69 |
| Provisions à long terme | 2 | 6 | 5 | (0) | 21 | 14 | 48 |
| Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2015 | 4 | 14 | 19 | 33 | 22 | 24 | 117 |
| Première consolidation | — | — | — | 0 | — | — | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Constitution de provisions nouvelles | 13 | 9 | 8 | 20 | 3 | 12 | 65 |
| Dissolution | (0) | (2) | (3) | — | (0) | (3) | (8) |
| Utilisation | (2) | (5) | (5) | (21) | (2) | (3) | (37) |
| Modifications de répartition | 1 | (0) | — | — | — | (1) | — |
| Écarts de conversion | 0 | (0) | (1) | (1) | (0) | (2) | (5) |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2015 | 15 | 16 | 18 | 31 | 23 | 29 | 132 |
| Provisions à court terme | 2 | 11 | 17 | 31 | 1 | 17 | 79 |
| Provisions à long terme | 13 | 5 | 1 | — | 22 | 11 | 53 |

L'évolution des provisions au cours de l'exercice 2015 s'est caractérisée par les événements notables ci-après:

À la fin de l'exercice 2015, des provisions de restructuration supplémentaires au titre du transfert d'activités commerciales ont été constituées dans la division Space, pour un montant de CHF 12 mio. (exercice précédent: CHF 1 mio.). En 2014 déjà, le conseil d'administration de RUAG a approuvé l'investissement dans un nouveau Composite Centre pour la production de coiffes de charge utile (Launchers) et d'autres structures sur le site d'Emmen. Le 10 décembre 2015, les clés de la nouvelle halle de production de coiffes de charge utile pour les lanceurs ont été remises à RUAG Space à Emmen. En outre, aux États-Unis (Decatur, Alabama), une nouvelle unité de production est construite pour honorer les commandes du client United Launch Alliance (ULA) en relation avec le développement d'une nouvelle coiffe de charge utile destinée au lanceur Vulcan. Les premiers collaborateurs sont déjà à Decatur et préparent la mise en place de la production. En lien avec ces décisions, la production des coiffes de charge utile (Business Unit Launchers) est progressivement transférée de Zurich-Seebach à Emmen et aux États-Unis (Decatur, Alabama), déclenchant une restructuration du site de Zurich-Seebach. Les sorties de fonds correspondantes auront essentiellement lieu entre 2017 et 2019.

Dans la division Aviation, dans le cadre de la mise en œuvre continue de mesures d'amélioration de l'efficacité sur les sites en Allemagne et en Suisse, CHF 2 mio. ont été de nouveau mobilisés en 2015 sur les provisions de restructuration constituées en 2012 et 2014.

Dans la division Ammotec, il a été possible de libérer CHF 1 mio. au titre des provisions pour garanties, les charges effectivement liées au recours aux garanties dans le passé s'étant révélées inférieures aux

prévisions initiales. Les autres ajustements s'inscrivent dans le cadre des fluctuations ordinaires du cours normal des affaires. Les sorties de fonds liées à la part à long terme des provisions auront vraisemblablement lieu entre les exercices 2017 et 2019.

L'augmentation des provisions pour primes de fidélité et d'anniversaires provient essentiellement de l'abaissement du taux d'actualisation par rapport à l'exercice précédent. En effet, les provisions pour longue durée de service des collaborateurs en Suisse ont été calculées au 31 décembre 2015 sur la base d'un taux d'actualisation de 0.5 % (exercice précédent: 1.3 %). Parallèlement, d'autres hypothèses actuarielles ont été adoptées, telles que la rotation des effectifs ou les augmentations de salaires, qui ne s'éloignent pas significativement de celles de l'exercice précédent. Le paiement de la part à long terme des provisions interviendra probablement à partir de l'exercice 2017.

Dans la division Défense, dans le cadre de l'acquisition en 2009 de la participation dans GEKE Schutztechnik GmbH, les provisions au titre des engagements potentiels envers l'ancien propriétaire (montants à payer sur le prix d'acquisition) ont dû être augmentées de CHF 1 mio. fin 2015. Comme l'année précédente déjà, en raison de retards de livraison et d'engagements compensatoires, d'autres provisions ont été constituées pour des projets de la division Ammotec aux Émirats arabes unis, à hauteur de CHF 1 mio. Parallèlement, des peines conventionnelles d'un montant avoisinant CHF 1 mio. ont été payées en 2015 en relation avec des provisions constituées au cours des exercices précédents. Au cours de l'exercice 2015, la division Space a dû légèrement relever ses provisions pour engagements de production, qui s'élèvent dorénavant à CHF 6 mio. Dans la division Aerostructures, il a été nécessaire de constituer des provisions de CHF 1 mio. en raison d'une résiliation de contrat. De plus, elle a comptabilisé des provisions au titre

de coûts subséquents pour des projets, à hauteur de CHF 3 mio. environ. Enfin, dans la division Aviation, il a été nécessaire de constituer des provisions au titre du renforcement des dispositions concernant la sécurité, pour un montant de CHF 1 mio.

27 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

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

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

Les cadres de RUAG en Suisse sont en outre assurés auprès de PRÉVOYANCE DES CADRES RUAG. PRÉVOYANCE DES CADRES RUAG vient compléter PRÉVOYANCE RUAG et propose exclusivement des prestations subobligatoires. La prévoyance des cadres couvre les bonus des cadres. Elle est conçue selon le principe de la primauté des cotisations fonctionnant comme un compte d'épargne et fournit exclusivement des prestations en capital (pas de rente). En cas de décès et d'invalidité, un capital-risque financé par les cotisations-risque est versé en plus de l'avoir épargné.

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

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

Plan de prévoyance pour la Suède Le plan ITP existant a été remanié au 1^{er} janvier 2007, et constitue depuis cette date un régime à cotisations définies (ITP1). Tous les collaborateurs nés avant 1979 restent toutefois assurés par le plan à prestations définies ITP2. Outre une rente de vieillesse calculée sur la base du dernier salaire, le plan comporte des rentes de survivant et d'invalidité, assurées par le biais d'Alecta.

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

Le tableau ci-après présente l'avantage économique et l'engagement économique à la fin de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent, ainsi que l'évolution correspondante des charges de prévoyance:

| en mio. CHF | Excédent de couverture/découvert selon la Swiss GAAP RPC 26 | 2015 Part économique du groupe | 2014 Part économique du groupe | Écarts de conversion | Variations par rapport à l'exercice précédent/charges de l'exercice sous revue | Cotisations provisionnées sur la période | 2015 Charges de prévoyance dans les charges de personnel | Variations par rapport à l'exercice précédent/charges de l'exercice sous revue | 2015 Charges de prévoyance dans le résultat financier | 2014 Charges de prévoyance dans les charges de personnel | 2014 Charges de prévoyance dans le résultat financier |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|--|--|--|--|---|--|---|
| Fondation de financement patronale | 145 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert | — | — | — | — | — | 39 | 39 | — | — | 40 | — |
| Plans de prévoyance avec excédent de couverture | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Plans de prévoyance avec découvert | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Plans de prévoyance sans actifs propres | — | (54) | (62) | (6) | 0 | 0 | 0 | (2) | (2) | 0 | 15 |
| Total | — | (54) | (62) | (6) | 0 | 39 | 39 | (2) | (2) | 40 | 15 |

Les réserves volontaires de la fondation de financement patronale ne sont pas prévues pour une utilisation économique par le groupe. Les plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert comprennent le plan à primauté de prestations de PRÉVOYANCE RUAG et le plan de prévoyance des cadres de PRÉVOYANCE DES CADRES

RUAG en Suisse. Les engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance sans actifs propres, c.-à-d. sans fortune séparée, s'élèvent à CHF 54 mio. (exercice précédent: CHF 62 mio.) et concernent essentiellement les plans de prévoyance en Allemagne et en Suède.

Le tableau ci-après récapitule les charges de prévoyance de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent:

| en mio. CHF | Suisse | Étranger | 2015 Total | Suisse | Étranger | 2014 Total |
|--|--------|----------|------------|--------|----------|------------|
| Cotisations aux plans de prévoyance à la charge des sociétés du groupe | 39 | 0 | 39 | 40 | 0 | 40 |
| Cotisations aux plans de prévoyance versées à partir des réserves de cotisations d'employeur | — | — | — | — | — | — |
| Total des cotisations | 39 | 0 | 39 | 40 | 0 | 40 |
| +/- Variation des réserves de cotisations d'employeur résultant de l'évolution des placements, corrections de valeur, etc. | — | — | — | — | — | — |
| Cotisations et variation des réserves de cotisations d'employeur | 39 | 0 | 39 | 40 | 0 | 40 |
| Augmentation/réduction des avantages économiques du groupe aux excédents de couverture | — | — | — | — | — | — |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux découverts | — | — | — | — | — | — |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres) | — | 0 | 0 | — | 0 | 0 |
| Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts | — | 0 | 0 | — | 0 | 0 |
| Charges de prévoyance dans les charges de personnel de la période | 39 | 0 | 39 | 40 | 0 | 40 |
| Augmentation/réduction des avantages économiques du groupe aux excédents de couverture | — | — | — | — | — | — |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux découverts | — | — | — | — | — | — |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres) | — | (2) | (2) | — | 15 | 15 |
| Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts | — | (2) | (2) | — | 15 | 15 |
| Charges de prévoyance dans le résultat financier de la période | — | (2) | (2) | — | 15 | 15 |
| Total des charges de prévoyance de la période | 39 | (2) | 37 | 40 | 15 | 55 |

La variation des engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance et les cotisations de l'employeur payées pour l'exercice sous revue s'élèvent à CHF 37 mio. (exercice précédent:

CHF 55 mio.) et figurent dans les charges de personnel et dans le résultat financier.

28 Capital-actions

Le capital-actions se compose de 340 000 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune.

Il n'existe pas de capital-actions conditionnel. Toutes les actions de RUAG Holding SA appartiennent à la Confédération suisse.

29 Engagements conditionnels en faveur de tiers

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Cautionnements du groupe | 81 | 89 |
| Garanties bancaires | 97 | 108 |
| Total des engagements conditionnels en faveur de tiers | 178 | 197 |

Les cautionnements du groupe sont essentiellement des garanties d'exécution et de restitution d'acompte dans le cadre des affaires opérationnelles vis-à-vis des clients et vis-à-vis des banques pour couvrir les limites de crédit bancaire. Les garanties bancaires sont essentiellement des garanties d'exécution et de restitution d'acompte vis-à-vis des clients.

30 Autres engagements ne devant pas être portés au bilan

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Contrats de garantie | — | — |
| Déclarations de patronage | — | — |
| Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédites) | 4 | 8 |
| Cas juridique | 1 | 1 |
| Engagements de traites | — | — |
| Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles (dont immeubles de rendement) | 12 | 9 |
| Autres engagements ne devant pas être portés au bilan | 2 | 0 |
| Total des autres engagements ne devant pas être portés au bilan | 19 | 18 |

Peines conventionnelles convenues RUAG convient de peines conventionnelles dans le cadre de ses activités. Les montants présentés correspondent à la totalité des peines conventionnelles existantes à la date du bilan. Ces engagements font l'objet d'une appréciation continue. Une provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux de trésorerie. Actuellement, le risque de flux de trésorerie dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

Cas juridique Les procès en cours ou potentiels sont traités par Corporate Legal & Secretary General et font l'objet d'une appréciation continue de la probabilité qu'il s'ensuive des flux de trésorerie. Une

provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive un flux de trésorerie. Actuellement, le risque de flux de trésorerie 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.

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

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Dans un délai de 1 an | 1 | 1 |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans | 1 | 1 |
| Dans plus de 5 ans | — | — |
| Total | 1 | 2 |
| Déduction faite de la part des intérêts | (0) | (0) |
| Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif | 1 | 2 |

Leasing opérationnel

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|------|------|
| Dans un délai de 1 an | 18 | 19 |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans | 60 | 66 |
| Dans plus de 5 ans | 17 | 16 |
| Total | 96 | 100 |

Ici, il s'agit d'engagements non comptabilisés résultant de contrats de leasing opérationnel (y compris en matière de loyers). Les engagements futurs résultant de leasing classés en leasing opérationnel ne sont, ainsi, pas portés au bilan.

32 Actifs grevés de droits de gage

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Liquidités | — | 3 |
| Créances et stocks | — | — |
| Immobilisations corporelles mobilières | 0 | 1 |
| Immobilisations corporelles immobilières | 2 | 4 |
| Total des actifs grevés de droits de gage | 2 | 8 |

33 Transactions avec des parties liées

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Créances de parties liées | 63 | 16 |
| Engagements envers des parties liées | (0) | (0) |
| Acomptes de parties liées | (38) | (34) |
| Engagements à court terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance | — | — |
| Engagements à long terme vis-à-vis d'institutions de prévoyance | — | — |

Sur les créances de parties liées, CHF 63 mio. (exercice précédent: CHF 16 mio.) concernent le DDPS pendant l'exercice; sur les engagements envers des parties liées, ce montant s'élève à CHF 0.1 mio. (exercice précédent: CHF 0.4 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 565 mio. (exercice précédent: CHF 538 mio.) (voir également l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie, des prestations de matériel et de services d'une valeur de CHF 8 mio. (exercice

précédent: CHF 6 mio.) ont été effectuées pour le DDPS. Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires réalisé avec des sociétés associées s'est élevé à CHF 0.3 mio. (exercice précédent: CHF 1.3 mio.), tandis que le montant des prestations atteignait CHF 2.5 mio. (exercice précédent: CHF 2.3 mio.).

34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2015 s'est élevée à CHF 802 000 (exercice précédent: CHF 823 000). Le montant total versé au CEO et aux autres membres de la direction du groupe et de la direction élargie pour l'exercice 2015 s'est élevé à CHF 7 039 000 (exercice précédent: CHF 6 075 000).¹

Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2015 atteignait CHF 1 118 000 (exercice précédent: CHF 992 000).¹

¹ Les montants de rémunération totale ne comprennent pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

Vue d'ensemble des rémunérations des membres du conseil d'administration, de la direction du groupe et de la direction élargie:

| en milliers CHF | 2015 | Total | 2014 | Rémunération globale maximale ¹ | 2014 |
|---|-------|-------|-------|--|------|
| Salaire de base des administrateurs | | | | | |
| Rémunérations en espèces | 802 | | 823 | 198 | 223 |
| Total des rémunérations des administrateurs | 802 | | 823 | 198 | 223 |
| Salaire de base des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse) | | | | | |
| Rémunérations en espèces ² | 3 790 | | 3 585 | 484 | 484 |
| Prestations en nature | 274 | | 250 | 26 | 26 |
| Cotisations de l'employeur à la caisse de pension | 443 | | 391 | 65 | 56 |
| Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance (direction élargie incluse) | | | | | |
| Rémunérations en espèces ³ | 2 298 | | 1 580 | 500 | 364 |
| Cotisations de l'employeur à la caisse de pension | 234 | | 269 | 43 | 62 |
| Autres prestations à long terme | — | | — | — | — |
| Total des rémunérations des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse) | 7 039 | | 6 075 | 1 118 | 992 |
| dont rémunérations en espèces | 6 088 | | 5 165 | 984 | 848 |
| dont prestations en nature | 274 | | 250 | 26 | 26 |
| dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension | 677 | | 660 | 108 | 118 |
| dont autres prestations à long terme | — | | — | — | — |
| Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces | 61 % | | 44 % | 103 % | 75 % |
| Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction (direction élargie incluse) | 7 841 | | 6 898 | | |
| dont prestations à court terme ⁴ | 7 164 | | 6 238 | | |
| dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension | 677 | | 660 | | |
| dont autres prestations à long terme | — | | — | | |

¹ Concernant les membres du conseil d'administration, le montant indiqué pour l'exercice sous revue englobe la rémunération du président du conseil d'administration Hans-Peter Schwald et, pour l'exercice précédent, celle de son prédécesseur Konrad Peter (du 1^{er} janvier au 30 juin 2014) et celle de Hans-Peter Schwald (du 15 mai au 31 décembre 2014).

² Contrairement à l'année précédente, le poste de chef du segment Aerostructures a été pourvu durant tout l'exercice 2015.

³ Comprend, pour la première fois au titre de l'exercice 2015, les droits des employés au plan LTI pour la période 2013–2015.

⁴ Englobe les postes «Rémunérations en espèces» et «Prestations en nature».

35 Processus de gestion des risques, gestion des risques financiers et gestion du capital

Processus de gestion des risques

RUAG dispose d'un système de gestion du risque qui opère une distinction entre les risques stratégiques et opérationnels, et se concentre sur les thèmes importants du point de vue du groupe et des divisions. Les risques sont identifiés, évalués et surveillés pour les différentes divisions à partir d'une évaluation structurée ascendante (du particulier vers le général). Les mesures requises sont prises pour prévenir ou réduire au minimum les différents risques. Au niveau du groupe, la direction surveille et pilote les risques cumulés pertinents pour le groupe.

Les risques identifiés sont évalués et portés sur la carte des risques du groupe en fonction de leur probabilité et de leurs conséquences. Cette carte des risques est examinée périodiquement avec la direction du groupe, le comité d'audit et le conseil d'administration dans son ensemble. La surveillance, le contrôle et le pilotage continus des risques sont, selon le cas, des attributions de la direction du groupe ou du management des divisions. Le management est alors épaulé par le responsable de la gestion du risque au niveau du groupe, pour les formations ou l'animation d'ateliers.

Gestion des risques financiers

RUAG est exposé à différents risques financiers qui résultent de ses activités opérationnelles. Les principaux risques financiers résultent des variations des cours de change, des taux d'intérêt et des prix de matières premières. Il existe également un risque lié à la garantie d'une liquidité suffisante.

La gestion des risques financiers («financial risk management») est une fonction centrale assumée par le département Group Treasury, lequel tient compte des directives arrêtées par le conseil d'administration. Collaborant étroitement avec les secteurs opérationnels (divisions), Group Treasury identifie et évalue les risques financiers et trouve des moyens d'en préserver l'entreprise.

a. Risque de marché

RUAG est exposé à des risques de marché principalement liés à l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt, qui influent sur la valeur des instruments financiers détenus ou sur les produits/charges afférents. 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, dans la mesure où cela paraît indiqué, de réduire les fluctuations des résultats et des flux de trésorerie en rapport avec les changements de taux d'intérêt, des modifications du cours du change et des variations de valeur de placements financiers.

Des instruments financiers dérivés (comme des opérations à terme sur les devises) 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 d'actifs qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possédera. RUAG aliène exclusivement des actifs existants et ne sécurise que des affaires existantes ou des affaires attendues (dans le sens de mesures préventives) en vertu des expériences passées.

Risques liés au cours du change Les comptes consolidés sont établis en francs suisses (CHF). Par conséquent, le groupe est exposé principalement aux variations du cours de change de l'EUR, de l'USD 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 actifs, 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 de trésorerie attendus en monnaies étrangères.

À la clôture de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent figuraient au titre des actifs et engagements financiers du bilan les positions en devises étrangères suivantes:

au 31 décembre 2015

| en mio. CHF | EUR | USD | SEK | Autres |
|---|------|------|------|--------|
| Liquidités | 41 | 13 | 10 | 5 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances | 120 | 63 | 4 | 11 |
| Autres actifs financiers | 4 | 4 | 1 | 0 |
| Engagements financiers | (2) | (6) | (1) | (1) |
| Engagements de fournisseurs/Autres engagements | (41) | (16) | (15) | (0) |
| Autres engagements financiers | — | — | (1) | — |
| Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan | 121 | 58 | (2) | 14 |

au 31 décembre 2014

| en mio. CHF | EUR | USD | SEK | Autres |
|---|------|------|-----|--------|
| Liquidités | 67 | 33 | 15 | 8 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances | 104 | 59 | 2 | 24 |
| Autres actifs financiers | 3 | 7 | 2 | 0 |
| Engagements financiers | (3) | (11) | (0) | (8) |
| Engagements de fournisseurs/Autres engagements | (25) | (15) | (7) | (5) |
| Autres engagements financiers | — | — | (1) | — |
| Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan | 146 | 74 | 10 | 19 |

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

Volume de contrat

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|-------|
| Contrats de couverture de change auprès des banques, positif | 360 | 301 |
| Contrats de couverture de change auprès des banques, négatif | (79) | (131) |

Valeurs inscrites au bilan

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--------------------------------------|------|------|
| Actifs financiers à court terme | 8 | 10 |
| Engagements financiers à court terme | (10) | (16) |

Les valeurs inscrites au bilan correspondent exclusivement aux valeurs de remplacement positives et négatives de contrats à terme sur devises calculés à la juste valeur. Les tableaux ci-après présentent les échéances contractuelles des contrats à terme sur devises détenus par RUAG à la fin de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent:

au 31 décembre 2015

| en mio. CHF | Jusqu'à 1 an | Jusqu'à 2 ans | Jusqu'à 3 ans | Plus de 3 ans | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture | | | | | |
| Flux sortants | (8) | (1) | (0) | (0) | (10) |
| Flux entrants | 7 | 1 | 0 | 0 | 8 |
| | (1) | (0) | 0 | 0 | (1) |

au 31 décembre 2014

| en mio. CHF | Jusqu'à 1 an | Jusqu'à 2 ans | Jusqu'à 3 ans | Plus de 3 ans | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture | | | | | |
| Flux sortants | (13) | (3) | (0) | (0) | (16) |
| Flux entrants | 5 | 4 | 0 | 0 | 10 |
| | (9) | 1 | 0 | 0 | (7) |

Comptabilité de couverture Les contrats à terme sur devises conclus par RUAG servent à couvrir les transactions futures liées aux activités d'exploitation (couverture des chiffres d'affaires futurs et des achats de biens et de services dans les monnaies correspondantes). Ils ont été rattachés à la comptabilité de couverture. Les montants ci-après étaient enregistrés au titre des réserves de couverture dans les fonds propres consolidés (Autres réserves) au 31 décembre.

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|-----------------|------|------|
| Autres réserves | (0) | (4) |

Au cours de l'exercice, CHF 16 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres charges d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent: CHF 6 mio. comptabilisés dans les autres produits d'exploitation).

RUAG Holding SA a accordé à certaines sociétés étrangères du groupe des prêts libellés en euros et en dollars australiens, qui ne font l'objet d'aucune couverture. Au 31 décembre 2015, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 175 mio. (exercice précédent: EUR 179 mio.) et à AUD 15 mio. (exercice précédent: AUD 14 mio.). Étant donné que ces prêts possèdent des caractéristiques similaires à des fonds propres car leur remboursement n'est ni prévu, ni vraisemblable à une échéance prévisible, les gains ou pertes de change afférents sont comptabilisés directement dans les fonds propres. Les pertes de change cumulées comptabilisées dans les fonds propres au titre de ces prêts s'élevaient en tout à CHF 24 mio. au 31 décembre 2015 (exercice précédent: CHF 1 mio.).

Risques liés aux variations de taux d'intérêt Vu la volatilité des taux d'intérêt pratiqués sur le marché, RUAG est exposé à un risque à cet égard. Les avoirs à vue et les placements sur le marché des capitaux comportent un risque de taux qui peut, le cas échéant, influencer le bénéfice net. Les engagements financiers soumis à intérêts se composent principalement de prêts auprès d'institutions financières avec taux d'intérêt variables. En raison de la politique de taux d'intérêt négatifs initiée par la Banque nationale suisse au cours de l'exercice sous revue et de la position financière nette positive au 31 décembre 2015, RUAG est également exposé au risque de taux d'intérêt négatifs.

Engagements financiers portant intérêts

| au 31 décembre en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Engagements financiers à court terme | 1 | 7 |
| Engagements financiers à long terme | 1 | 1 |
| Total des engagements financiers portant intérêts | 2 | 8 |
| Dont montants soumis à intérêts variables | 0 | 8 |
| Fixés par le swap de taux d'intérêt | — | — |
| Soumis à intérêt variable, net | 0 | 8 |

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers portant intérêts s'élèvent à CHF 0 mio. (exercice précédent: CHF 2 mio.).

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

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

Consommation

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|-------------|------|------|
| Aluminium | 5 | 4 |
| Plomb | 12 | 12 |
| Cuivre | 23 | 23 |
| Acier | 2 | 2 |
| Zinc | 2 | 3 |
| Total | 44 | 45 |

b. Risques de crédit

Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité financière des clients. Environ 32 % (exercice précédent: 30 %) du chiffre d'affaires net du groupe incombent au DDPS. Aucun autre client ne pèse plus de 10 % du chiffre d'affaires net. Les créances ouvertes issues de livraisons et de prestations du DDPS correspondent à environ 23 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2015 (exercice précédent: 7 %). À la date du bilan, il n'existe pas de risque de défaillance fortement concentré en ce qui concerne les créances inscrites au bilan provenant de livraisons et de prestations.

La valeur comptable des actifs financiers correspond au risque de crédit maximal et se compose de la manière suivante:

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|------|------|
| Liquidités | 233 | 202 |
| Actifs financiers à court terme | 8 | 10 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances | 300 | 268 |
| Actifs financiers à long terme | 3 | 2 |
| Total risque de crédit | 544 | 482 |

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 minimisés en ce sens que la contrepartie est toujours une banque ou une institution financière affichant un rating optimal 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 les risques de crédit envers des institutions financières soient limités. Le groupe n'attend actuellement pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

c. Risque de trésorerie

Le risque de trésorerie décrit le risque existant dans le cas où le groupe ne serait pas en mesure de remplir ses engagements à l'échéance, ou pas en mesure de les remplir à un prix raisonnable. Group Treasury est responsable de la surveillance des liquidités, du financement et des remboursements. Les directives et les déroulements dans ce domaine sont régulièrement contrôlés par le management. RUAG gère son risque de trésorerie sur une base consolidée, à partir de réflexions relatives à la politique d'affaires et aux aspects fiscaux et financiers, et si nécessaire en mettant à contribution différentes sources de financement pour garantir une flexibilité raisonnable. La planification glissante des liquidités est établie et actualisée régulièrement sur la base des flux de trésorerie attendus.

La position financière nette constitue un indicateur essentiel pour la surveillance de la liquidité. Le tableau ci-après présente la position financière nette du groupe en fonction des échéances, de la date du bilan à la date d'échéance contractuelle.

Au 31 décembre 2015

| en mio. CHF | Jusqu'à 1 an | Jusqu'à 2 ans | Jusqu'à 3 ans | Jusqu'à 4 ans | Plus de 4 ans | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| Liquidités | 233 | — | — | — | — | 233 |
| Actifs financiers à court terme ¹ | — | — | — | — | — | — |
| Actifs financiers à long terme | — | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| Engagements financiers à court terme ¹ | (1) | — | — | — | — | (1) |
| Engagements financiers à long terme | — | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) |
| Autres engagements à long terme | — | (1) | (0) | (0) | (2) | (3) |
| Position financière nette | 232 | (1) | (0) | (0) | (0) | 231 |
| Acomptes de clients | | | | | | 156 |
| Position financière nette sans acomptes de clients | | | | | | 75 |

Au 31 décembre 2014

| en mio. CHF | Jusqu'à 1 an | Jusqu'à 2 ans | Jusqu'à 3 ans | Jusqu'à 4 ans | Plus de 4 ans | Total |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| Liquidités | 202 | — | — | — | — | 202 |
| Actifs financiers à court terme ¹ | — | — | — | — | — | — |
| Actifs financiers à long terme | — | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Engagements financiers à court terme ¹ | (7) | — | — | — | — | (7) |
| Engagements financiers à long terme | — | (1) | (0) | (0) | (0) | (1) |
| Autres engagements à long terme | — | (1) | — | — | — | (1) |
| Position financière nette | 195 | (2) | (0) | 0 | 1 | 195 |
| Acomptes de clients | | | | | | 195 |
| Position financière nette sans acomptes de clients | | | | | | (0) |

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

Gestion du capital

Dans la gestion du capital, RUAG veille à pouvoir garantir la poursuite des activités opérationnelles du groupe, à réaliser un rendement adéquat pour le propriétaire et à optimiser la structure du bilan en tenant compte des coûts des capitaux. Pour atteindre ces objectifs, RUAG a la possibilité de demander le paiement de dividendes plus ou moins importants, de rembourser des capitaux à l'actionnaire, d'émettre de nouvelles actions ou d'aliéner des actifs à des fins de réduction des dettes. RUAG surveille la structure du capital sur la base de la position financière nette et des fonds propres. Elle correspond à la somme des liquidités, des actifs financiers à court et à long termes déduction faite de la somme des engagements financiers à court et à long termes, et des autres engagements financiers à long terme.

36 Événements postérieurs à la date du bilan

En janvier 2016, RUAG Space (division de RUAG Suisse SA) a décidé de chercher un nouveau propriétaire pour l'entité Opto-Electronics & Instruments à Zurich. Le développement et la fabrication d'instruments spéciaux et opto-électroniques ne font plus partie des objectifs stratégiques de la division. RUAG cherche une solution devant permettre de maintenir l'activité avec succès et de préserver les postes de travail. Les effets de ce projet de cession sur les comptes consolidés sont insignifiants.

Le 4 février 2016, conjointement avec le groupe néerlandais VDL, RUAG Suisse SA a fondé la coentreprise VDL-RUAG Shelters B.V. pour la production et l'entretien consécutif de conteneurs de commandement et de contrôle pour l'armée néerlandaise. Une société fermée à responsabilité limitée (B.V.) a été créée, la participation de RUAG s'élève à 40 %. La production doit avoir lieu entre 2016 et 2020, la maintenance de ces équipements étant assurée par la suite par la coentreprise.

Le 25 février 2016, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Aucun autre événement n'a eu lieu entre la clôture du bilan et cette date. En particulier, aucun événement susceptible de donner lieu à un ajustement des valeurs comptables des actifs et passifs du groupe, ou d'être mentionné ici, n'a été porté à la connaissance du groupe. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

37 Sociétés consolidées, sociétés associées et participations minoritaires (état au 31 décembre 2015)

| Société | Siège | Pays | Capital-actions (100 %) | Parts du capital | Méthode de consolidation |
|--|----------------|---------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|
| RUAG Holding SA ¹ | Berne | Suisse | CHF 340 000 000 | | Globale |
| Sociétés consolidées | | | | | |
| RUAG Suisse SA | Emmen | Suisse | CHF 112 200 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec AG | Thoune | Suisse | CHF 12 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Real Estate SA | Berne | Suisse | CHF 8 000 000 | 100.0 % | Globale |
| Glaser Handels-AG | Winterthour | Suisse | CHF 300 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Environment SA | Schattdorf | Suisse | CHF 100 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Corporate Services SA | Berne | Suisse | CHF 100 000 | 100.0 % | Globale |
| RUVEX SA | Berne | Suisse | CHF 100 000 | 100.0 % | Globale |
| brings! AG | Schattdorf | Suisse | CHF 100 000 | 55.0 % | Globale |
| RUAG Deutschland GmbH | Wessling | Allemagne | EUR 1 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Aerospace Services GmbH | Wessling | Allemagne | EUR 1 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Aerospace Structures GmbH | Wessling | Allemagne | EUR 25 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Defence Deutschland GmbH | Wedel | Allemagne | EUR 260 000 | 100.0 % | Globale |
| GEKE Schutztechnik GmbH | Lichtenau | Allemagne | EUR 25 000 | 51.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec Deutschland GmbH | Fürth | Allemagne | EUR 100 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec GmbH | Fürth | Allemagne | EUR 25 000 | 100.0 % | Globale |
| Glückauf-Logistik GmbH | Kassel | Allemagne | EUR 25 750 | 100.0 % | Globale |
| Herkules Fahrzeuglogistik GmbH | Kassel | Allemagne | EUR 76 694 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Sweden AB | Göteborg | Suède | SEK 100 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Space AB | Göteborg | Suède | SEK 15 000 000 | 100.0 % | Globale |
| Norma Precision AB | Amotfors | Suède | SEK 2 500 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Australia PTY Ltd. | Bayswater | Australie | AUD 10 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec Benelux BVBA | Boechout | Belgique | EUR 25 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec UK Ltd. | Liskeard | Royaume-Uni | GBP 15 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Space Finland Oy AB | Tampere | Finlande | EUR 2 500 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Holding France SAS | Terssac | France | EUR 100 000 | 100.0 % | Globale |
| Génie Audio-Visuel et Applications | | | | | |
| Professionnelles (GAVAP) SAS | Terssac | France | EUR 400 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec France SAS | Paris | France | EUR 1 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Aviation Malaysia SDN BHD | Kuala Lumpur | Malaisie | MYR 1 500 100 | 65.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec Austria GmbH | Vienne | Autriche | EUR 297 959 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Space GmbH | Vienne | Autriche | EUR 1 500 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Hungarian Ammotec Inc. | Sirok | Hongrie | HUF 280 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec USA Inc. | Tampa, FL | États-Unis | USD 6 500 000 | 100.0 % | Globale |
| Mecanex USA Inc. | Berlin, CT | États-Unis | USD 1 500 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Simulation Company LLC | Abu Dhabi | Émirats arabes unis | AED 150 000 | 49.0 % | Globale |
| RUAG Space GmbH | Zurich | Suisse | CHF 20 000 | 100.0 % | ³ |
| RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda | São Francisco | Brésil | BRL 200 000 | 100.0 % | ³ |
| RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda | Rio de Janeiro | Brésil | BRL 10 000 | 90.0 % | ³ |
| RUAG Holding USA Inc. | Huntsville, AL | États-Unis | USD 0.1 | 100.0 % | ³ |
| RUAG Space USA Inc. | El Segundo, CA | États-Unis | USD 1 000 | 100.0 % | 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 moins les corrections de valeur.

| Société | Siège | Pays | Capital-actions (100 %) | Parts du capital | Méthode de consolidation |
|----------------------------------|---------------|-----------|-------------------------|------------------|--------------------------|
| Sociétés associées ² | | | | | |
| Nitrochemie AG | Wimmis | Suisse | CHF 1 000 000 | 49.0 % | Equity |
| Nitrochemie Wimmis AG | Wimmis | Suisse | CHF 25 000 000 | 45.0 % | Equity |
| Nidwalden Airpark SA | Stans | Suisse | CHF 1 000 000 | 40.0 % | Equity |
| Nitrochemie Aschau GmbH | Aschau | Allemagne | EUR 7 700 000 | 45.0 % | Equity |
| HTS GmbH | Coswig | Allemagne | EUR 26 000 | 24.6 % | Equity |
| Participations minoritaires | | | | | |
| Visier Medien Holding AG | Zoug | Suisse | CHF 400 000 | 49.5 % | ³ |
| CFS Engineering SA | Ecublens | Suisse | CHF 150 000 | 40.0 % | ³ |
| AIONAV Systems SA | Muri bei Bern | Suisse | CHF 100 000 | 12.0 % | ³ |
| InnoCampus SA | Nidau | Suisse | CHF 1 307 500 | 7.6 % | ³ |
| Flughafen Bern AG | Berne | Suisse | CHF 14 310 000 | 1.4 % | ³ |
| Brünig Indoor Aktiengesellschaft | Lungern | Suisse | CHF 3 400 000 | 0.3 % | ³ |
| Gyttorp AB | Ingelstad | Suède | SEK 356 200 | 40.0 % | ³ |
| Arianespace Participation | Évry | France | EUR 3 922 842 | 3.5 % | ³ |
| Arianespace SA | Évry | France | EUR 372 069 | 0.0 % | 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 moins les corrections de valeur.

**KPMG SA**

Audit
Hofgut
CH-3073 Gümligen-Berne

Case postale 112
CH-3000 Berne 15

Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 17
Internet www.kpmg.ch

Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale des actionnaires de

RUAG Holding SA, Bern

Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le compte de résultat, le bilan, le tableau des flux de trésorerie, le tableau des fonds propres et les notes (pages 60 à 104) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2015.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux Swiss GAAP RPC et les 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 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. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2015 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.



RUAG Holding SA, Bern
*Rapport de l'organe de révision
sur les comptes consolidés
à l'Assemblée générale des actionnaires*

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviser agréé
Réviser responsable*

Florin Jantine Krapp
Expert-réviser agréée

Gümligen-Bern, 25 Février 2016

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

en mio. CHF

| | Annexe | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|--------|------|------|
| Produits des participations | 3.5 | 74 | 70 |
| Produit des prestations de service | | 4 | 4 |
| Total des produits d'exploitation | | 78 | 74 |
| Charges de personnel | | (0) | (0) |
| Autres charges d'exploitation | 3.6 | (8) | (11) |
| Total des charges d'exploitation | | (9) | (12) |
| Résultat d'exploitation | | 70 | 62 |
| Produits financiers | | | |
| Produits d'intérêts | | 7 | 13 |
| Charges financières | | | |
| Charges d'intérêts | | (0) | (1) |
| Pertes sur devises | | (25) | (2) |
| Bénéfice de l'exercice avant impôts | | 51 | 72 |
| Impôts sur les bénéfices | | 0 | (1) |
| Bénéfice de l'exercice | | 51 | 72 |

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 109 à 111, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

Bilan au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2015 | 2014 |
|---|--------|--------------|--------------|
| Liquidités | | 171 | 131 |
| Actifs financiers à court terme | | | |
| Envers des participations | | 37 | 34* |
| Autres créances à court terme | | | |
| Envers des tiers | | 0 | 1 |
| Envers des participations | | 12 | 11* |
| Total de l'actif circulant | | 220 | 177 |
| En % du total du bilan | | 17.9 % | 14.4 % |
| Immobilisations financières | | | |
| Envers des participations | | 357 | 401 |
| Participations | 3.1 | 650 | 648 |
| Actifs incorporels | | 0 | 0 |
| Total de l'actif immobilisé | | 1 008 | 1 049 |
| En % du total du bilan | | 82.1 % | 85.6 % |
| Total des actifs | | 1 228 | 1 226 |
| Engagements financiers à court terme | | | |
| Envers des participations | | 241 | 264* |
| Autres engagements à court terme portant intérêts | | | |
| Envers des participations | | 43 | 43* |
| Autres engagements à court terme | | | |
| Envers des tiers | | 0 | 6 |
| Envers des participations | | 0 | — |
| Passifs de régularisation | | 2 | 3 |
| Total des capitaux étrangers à court terme | | 287 | 315 |
| Total des capitaux étrangers | | 287 | 315 |
| En % du total du bilan | | 23.4 % | 25.7 % |
| Capital-actions | 3.3 | 340 | 340 |
| Réserve légale issue du capital | | | |
| Réserves issues d'apports de capital | 3.4 | 10 | 10 |
| Réserve légale issue du bénéfice | | | |
| Réserve légale générale issue du bénéfice | | 39 | 36 |
| Réserves facultatives issues du bénéfice | | | |
| Bénéfice au bilan | | | |
| Report | | 501 | 454 |
| Bénéfice de l'exercice | | 51 | 72 |
| Total des fonds propres | | 941 | 911 |
| En % du total du bilan | | 76.6 % | 74.3 % |
| Total des passifs | | 1 228 | 1 226 |

* Les chiffres de l'année précédente ont été adaptés à la nouvelle structure, voir l'explication dans l'annexe.

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 109 à 111, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

1 Première application du nouveau droit comptable

Pour la première fois, les comptes annuels 2015 de RUAG Holding SA, sise à Berne, ont été établis selon les dispositions du droit comptable suisse (titre 32 du Code des obligations). Pour permettre la comparaison, les chiffres du bilan et du compte de profits et pertes de l'exercice précédent ont été adaptés aux nouvelles prescriptions de structure. Les postes concernés du bilan et du compte de profits et pertes sont indiqués par un astérisque (*).

Il s'agit notamment des postes suivants:

- ☐ Les actifs financiers et les engagements financiers sont désormais présentés séparément.

2 Principes

2.1 Généralités

Les principaux principes d'évaluation utilisés qui ne sont pas prescrits par la loi sont décrits ci-après. Il faut, en outre, tenir compte du fait que pour assurer la prospérité durable de l'entreprise, l'opportunité de constituer et de dissoudre des réserves latentes est saisie.

2.2 Immobilisations financières

Les immobilisations financières comprennent des prêts à long terme. Les prêts accordés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de référence, les pertes non réalisées étant comptabilisées tandis que les gains non réalisés ne sont pas présentés (principe d'imparité).

2.3 Participations

Les participations sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition retraits des corrections de valeur nécessaires. L'évaluation des valeurs portées à l'actif est contrôlée annuellement et, si nécessaire, ajustée. Elle est contrôlée selon le principe de l'évaluation individuelle.

2.4 Contrats à terme sur devises

Les valeurs de remplacement positives et négatives de contrats à terme sur devises ne sont pas inscrites au bilan pendant leur durée de vie, le principe de la valeur nette étant appliqué. Le volume de contrats et les valeurs de remplacement des contrats en cours figurent au point 3.2 de l'annexe.

2.5 Évaluation en devises étrangères

Les avoirs et engagements à court terme en devises étrangères sont évalués au taux de conversion à la date du bilan. Les gains ou pertes sont considérés comme réalisés. Le principe de la valeur la plus basse s'applique aux avoirs et engagements à long terme; les éventuelles pertes sur cours qui ne sont pas encore réalisées sont comptabilisées en tant que charges, les gains non réalisés ne sont toutefois pas présentés dans le compte de profits et pertes.

2.6 Renonciation à l'établissement d'un tableau des flux de trésorerie et aux informations supplémentaires dans l'annexe

Comme RUAG Holding SA établit des comptes consolidés en vertu d'une norme comptable reconnue (Swiss GAAP RPC), elle a renoncé dans les présents comptes annuels, conformément aux prescriptions légales, aux informations fournies dans les annexes relatives aux engagements portant intérêts et aux honoraires de révision, ainsi qu'à la présentation d'un tableau des flux de trésorerie.

3 Informations sur les postes du bilan et du compte de profits et pertes

3.1 Participations

a) Participations directes

| Société | Siège | Pays | Parts du capital et des droits de vote en 2015 en % | Parts du capital et des droits de vote en 2014 en % | | Capital 100 % |
|----------------------------|-------------|-----------|---|---|-----|---------------|
| RUAG Suisse SA | Emmen | Suisse | 100 | 100 | CHF | 112 200 000 |
| RUAG Ammotec AG | Thoune | Suisse | 100 | 100 | CHF | 12 000 000 |
| RUAG Real Estate SA | Berne | Suisse | 100 | 100 | CHF | 8 000 000 |
| RUAG Corporate Services SA | Berne | Suisse | 100 | 100 | CHF | 100 000 |
| Glaser Handels-AG | Winterthour | Suisse | 100 | 0 | CHF | 300 000 |
| RUAG Deutschland GmbH | Wessling | Allemagne | 100 | 100 | EUR | 1 000 000 |
| RUAG Sweden AB | Göteborg | Suède | 100 | 100 | SEK | 100 000 |
| RUAG Holding France SAS | Terresac | France | 100 | 100 | EUR | 100 000 |
| RUAG Australia PTY Ltd. | Bayswater | Australie | 100 | 100 | AUD | 10 000 |
| Nitrochemie AG | Wimmis | Suisse | 49 | 49 | CHF | 1 000 000 |
| Nitrochemie Wimmis AG | Wimmis | Suisse | 45 | 45 | CHF | 25 000 000 |
| Nitrochemie Aschau GmbH | Aschau | Allemagne | 45 | 45 | EUR | 7 700 000 |
| Flughafen Bern AG | Berne | Suisse | 1.4 | 2.0 | CHF | 14 310 000 |
| InnoCampus SA | Nidau | Suisse | 7.6 | 9.2 | CHF | 1 307 500 |

b) Participations indirectes essentielles

| Société | Siège | Pays | Parts du capital et des droits de vote en 2015 en % | Parts du capital et des droits de vote en 2014 en % | Capital 100 % |
|--------------------------------|----------|-----------|---|---|----------------|
| RUAG Aerospace Services GmbH | Wessling | Allemagne | 100 | 100 | EUR 1 000 000 |
| RUAG Aerospace Structures GmbH | Wessling | Allemagne | 100 | 100 | EUR 25 000 |
| RUAG Ammotec GmbH | Fürth | Allemagne | 100 | 100 | EUR 25 000 |
| RUAG Space AB | Göteborg | Suède | 100 | 100 | SEK 15 000 000 |

3.2 Présentation des opérations à terme sur devises

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|--|-------|-------|
| Volume de contrats bancaires | 360 | 301 |
| Volume de contrats bancaires | (79) | (131) |
| Volume de contrats sociétés du groupe | 84 | 126 |
| Volume de contrats sociétés du groupe | (350) | (296) |
| Valeurs de remplacement positives banques | 8 | 10 |
| Valeurs de remplacement négatives banques | (10) | (16) |
| Valeurs de remplacement positives sociétés du groupe | 10 | 16 |
| Valeurs de remplacement négatives sociétés du groupe | (8) | (9) |
| Total valeurs de remplacement | 0 | (0) |

Le volume de contrats correspond au volume de contrats à terme sur devises en cours en fin d'année. Les valeurs de remplacement correspondent exclusivement aux valeurs de remplacement positives et négatives de contrats à terme sur devises en cours en fin d'année, évalués à la juste valeur.

tives de contrats à terme sur devises en cours en fin d'année, évalués à la juste valeur.

3.3 Capital-actions

Le capital-actions de CHF 340 mio. se compose de 340 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune.

3.5 Produits des participations

Les produits des participations comprennent essentiellement les dividendes de RUAG Suisse SA.

3.4 Réserves issues d'apports de capital

Les réserves issues d'apports de capital comprennent l'agio relatif à l'apport en nature des anciennes entreprises d'armement de la Confédération dans RUAG Holding SA au 1^{er} janvier 1999.

3.6 Autres charges d'exploitation

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Charges publicitaires | (4) | (5) |
| Charges administratives | (2) | (3) |
| Honoraires de gestion (frais de la haute direction) | (3) | (3) |
| Total des autres charges d'exploitation | (8) | (11) |

4 Informations complémentaires**4.1 Emplois à plein temps**

RUAG Holding SA n'emploie aucun collaborateur.

4.2 Garanties constituées pour les engagements en faveur de tiers

| en mio. CHF | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Cautionnements | 111 | 104 |
| Garanties bancaires | 33 | 35 |
| Total des engagements conditionnels | 144 | 139 |

Les engagements de cautionnement sont essentiellement des garanties d'exécution et de restitution d'acompte dans le cadre des affaires opérationnelles, ainsi que des garanties vis-à-vis des filiales pour couvrir les limites de crédit bancaire. Ils incluent une lettre de soutien («letter of support») établie par RUAG Holding SA le 9 juillet 2015 avec un montant maximum de AUD 14.6 mio. en faveur de RUAG Australia PTY Ltd.

Les garanties bancaires concernent des garanties de différentes banques que RUAG Holding SA a fait établir au nom de RUAG Aerospace Services GmbH, Wessling; et de RUAG Suisse SA (division RUAG Defence, Thoune), en faveur de tiers. Ici, il s'agit à nouveau des garanties d'exécution et de restitution d'acompte dans le cadre des affaires opérationnelles, ainsi que des garanties pour couvrir les limites de crédit bancaire.

4.3 Événements postérieurs à la date du bilan

Aucun événement notable influençant les valeurs comptables des actifs et passifs présentés ou devant être mentionné ici n'a eu lieu après la date du bilan.

Proposition du conseil d'administration relative à l'utilisation du bénéfice au bilan

en mio. CHF

| | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Bénéfice au bilan en début d'exercice | 501 | 454 |
| Bénéfice de l'exercice | 51 | 72 |
| Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale | 552 | 525 |

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'utiliser le bénéfice au bilan comme suit:

| | | |
|---|-----|-----|
| Dividendes | 47 | 21 |
| Attribution aux réserves légales issues du bénéfice | 3 | 4 |
| Report à nouveau | 503 | 501 |

**KPMG SA****Audit**

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Berne

Case postale 112
CH-3000 Berne 15

Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 17
Internet www.kpmg.ch

Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de

RUAG Holding SA, Bern

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le compte de profits et pertes, le bilan et l'annexe (pages 107 à 111) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2015.

Responsabilité du Conseil d'administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2015 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



RUAG Holding SA, Bern
*Rapport de l'organe de révision
sur les comptes annuels
à l'Assemblée générale*

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Gümligen-Bern, 25 Février 2016

RUAG suit des règles claires.

La conduite et le contrôle reposent sur les directives de Corporate Governance de SIX Swiss Exchange.¹

Conseil d'administration

Les missions du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, à la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, aux statuts et au règlement d'organisation. Le conseil d'administration de RUAG Holding SA se compose actuellement de sept membres qui n'exercent aucune fonction exécutive et n'en ont exercé aucune durant les trois exercices qui ont précédé la période sous revue. En outre, les administrateurs n'entretiennent aucune relation professionnelle significative avec le groupe. Pour l'exercice sous revue, aucun changement au sein du conseil d'administration n'est à noter. La liste à la page 116 indique le nom, l'année de naissance, la fonction, la date d'entrée et la durée de mandat restante de chaque membre du conseil d'administration. Les indications sur leur nationalité, leur formation et leur parcours professionnel figurent sur le site Internet de RUAG².

Élection et durée du mandat

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



Dr. Remo Lütolf, vice-président



Markus Hutter, membre

¹ Les données s'entendent, sauf mention contraire, au 31 décembre 2015.

² <http://www.ruag.com/group/management/board-of-directors>



Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration



Egon W. Behle, membre



Paul Häring, membre



Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, membre



Jürg Oleas, membre

Conseil d'administration¹

| Nom | Né(e) en | Poste | Entrée | Élu(e) jusqu'à l'AG |
|---------------------------------------|----------|------------------------------|--------|---------------------|
| Hans-Peter Schwald | 1959 | Président, non exécutif | 2002 | 2016 |
| Dr. Remo Lütolf | 1956 | Vice-président, non exécutif | 2014 | 2016 |
| Egon W. Behle | 1955 | Membre, non exécutif | 2011 | 2016 |
| Paul Häring | 1957 | Membre, non exécutif | 2004 | 2016 |
| Markus Hutter | 1957 | Membre, non exécutif | 2014 | 2016 |
| Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener | 1973 | Membre, non exécutif | 2014 | 2016 |
| Jürg Oleas | 1957 | Membre, non exécutif | 2011 | 2016 |

¹ <http://www.ruag.com/group/management/board-of-directors>**Organisation interne et missions**

Le conseil d'administration exerce au plus haut degré la responsabilité de la stratégie commerciale et assure la haute direction du groupe. La plus haute compétence décisionnelle lui revient – sous réserve des compétences de l'assemblée générale.

Les missions principales du conseil d'administration, telles qu'elles ressortent du Code suisse des obligations et des statuts de RUAG Holding SA, sont les suivantes:

- l'orientation et la conduite stratégiques du groupe, dans le respect de la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral suisse,
- les modalités de comptabilité, de contrôle financier et de planification financière,
- la nomination et la révocation du CEO, des autres membres de la direction du groupe ainsi que d'autres cadres dirigeants,
- la haute surveillance de l'activité,
- l'élaboration du rapport annuel, ainsi que la préparation de l'assemblée générale et l'exécution de ses décisions.

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Ce dernier est assisté dans la préparation et la mise en œuvre de ses décisions par trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En outre, le conseil d'administration a fait appel à un comité consultatif (Advisory Board). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique pendant l'été 2015 ainsi que par téléphone, en fonction des besoins. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président. Chaque membre peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Avant les séances, les membres reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

Le conseil d'administration veille à entretenir le dialogue avec les cadres exécutifs de l'entreprise et se rend régulièrement sur un ou plusieurs sites de RUAG.

Comités

Le conseil d'administration a constitué un comité d'audit, un comité de nomination et de rémunération et un comité de stratégie, dont il a également nommé les présidents. Les comités se réunissent régulièrement et préparent des dossiers destinés à l'ensemble du conseil d'administration, soumettent des propositions en conséquence et, si nécessaire, exécutent les décisions du conseil d'administration. Les points à l'ordre du jour des séances des comités sont fixés par leurs présidents respectifs. Avant chaque réunion, les membres des comités reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

Comité d'audit (Audit Committee)

Le comité d'audit se compose de trois membres du conseil d'administration: Paul Häring (président), Hans-Peter Schwald et Jürg Oleas. Ces membres sont dotés d'une grande expérience des questions financières et comptables. Le comité d'audit se réunit régulièrement, et sur convocation du président aussi souvent que l'exigent les affaires de l'entreprise. Le CEO, le CFO, le responsable d'Internal Audit, le General Counsel et des représentants de l'organe de révision participent généralement aussi aux séances du comité.

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

- évaluer les processus dans les domaines du risque et du contrôle (système de contrôle interne),
- superviser l'élaboration des rapports financiers,
- évaluer la révision interne et externe,
- fixer et approuver les grands axes du processus de révision,
- valider le rapport de révision ainsi que les recommandations éventuelles de l'organe de révision avant la soumission des comptes annuels (comptes individuels et comptes consolidés) à l'approbation de l'ensemble du conseil d'administration,
- proposer à l'ensemble du conseil d'administration un organe de révision externe à soumettre au vote de l'assemblée générale; évaluer les prestations, les tarifs et l'indépendance de l'organe de révision externe et vérifier la compatibilité de la mission de révision avec d'éventuels mandats de conseil.

Le comité consultatif contribue à ce que les plus hautes instances dirigeantes de RUAG examinent et améliorent les processus et comportements existants.

Le comité d'audit administre, supervise et fixe les missions d'Internal Audit. Il rend compte périodiquement de ses activités à l'ensemble du conseil d'administration, qu'il informe sans délai de toutes les affaires importantes.

Comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee, NCC)

Le comité de nomination et de rémunération se compose de quatre membres du conseil d'administration: Markus Hutter (président), Hans-Peter Schwald, Dr. Remo Lütolf et Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener. Le NCC se réunit régulièrement, et sur convocation de son président aussi souvent que la situation l'exige. En règle générale, le CEO et le Chief Human Resource Officer assistent également aux séances.

Le comité a pour mission principale de proposer à l'ensemble du conseil d'administration les principes de base de la politique de ressources humaines et de planification des effectifs, ainsi que des propositions relatives à la nomination et à la rémunération des membres de la direction du groupe. Cette mission inclut en outre la préparation des décisions à prendre par l'ensemble du conseil d'administration en matière d'évolution de la carrière des cadres (Management Development), de politique et de système de rémunération, de convention d'objectifs, mais aussi concernant l'institution de prévoyance et les partenaires sociaux.

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

Comité de stratégie (Strategy Committee)

Le comité de stratégie se compose de trois membres du conseil d'administration: Jürg Oleas (président), Hans-Peter Schwald et Egon Behle. Le comité de stratégie se réunit pour quatre séances prévues par année, en accord avec le processus de planification de la stratégie et du budget.

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

Comité consultatif (Advisory Board)

Le comité consultatif aide le conseil d'administration et la direction du groupe à mieux évaluer, préparer, mettre en œuvre et communiquer leurs décisions. Dépourvu de statut d'organe, le comité consultatif n'exerce aucune fonction de conduite opérationnelle ou de surveillance. En 2015, le comité consultatif s'est réuni à trois reprises. Il se compose des trois membres suivants: Philip W. Erzinger, Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers.

Même si RUAG respecte scrupuleusement toutes les lois, ses activités font l'objet de critiques, voire quelquefois de rejets, selon l'orientation des politiques et de la société. Sans compter que l'activité de RUAG, largement exercée à l'international, a pour corollaire qu'il doit tenir compte des opinions et situations politiques, culturelles et économiques les plus diverses, et les évaluer. Le comité consultatif évalue régulièrement les risques en matière de réputation, les risques économiques et ceux liés à la conformité – notamment le risque de corruption – au sein des pays dans lesquels RUAG opère ou opérera. Le comité contribue ainsi à ce que les plus hautes instances dirigeantes de RUAG puissent mieux appréhender la situation sociétale et les défis internationaux à relever, ainsi que les conséquences des décisions à venir.

Instruments d'information et de contrôle

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

Comité de conformité (Compliance Board)

Le comité de conformité créé en 2014 est devenu opérationnel au cours de l'exercice sous revue. Le comité de conformité fait respecter l'interdiction de corruption et a pour mission de faire fonctionner la plate-forme d'alerte (cf. ci-après). Il met en application le respect des directives d'exportation pour les applications militaires, et fait respecter les interdictions d'entente illicite sur les prix et sur les marchés (lois antitrust et sur la concurrence) et les interdictions de blanchiment d'argent. Le comité de conformité se compose du General Counsel (président), du Vice President Risk Management (vice-président pour la gestion du risque), du Chief Communication Officer (responsable de la communication), du Vice President Legal (vice-président du service juridique) et d'un représentant de chaque division. Il se réunit au moins deux fois par an. Les prises de position et décisions sur les affaires courantes incombent à un comité composé du General Counsel (président) et du Vice President Risk Management. En 2015, RUAG a introduit un outil d'apprentissage en ligne, disponible en allemand et en anglais, sur le code de conduite et les principes de conformité essentiels. Les collaborateurs en contact direct ou indirect avec les clients, les fournisseurs et les prestataires de services ont suivi cette formation et répondu aux questions de contrôle. L'outil est à la disposition de tous les collaborateurs. Voir aussi p. 53.

Plate-forme d'alerte

L'exercice sous revue a marqué la première année complète de fonctionnement du point de contact indépendant auprès duquel les collaborateurs et des tiers peuvent signaler des anomalies éventuelles au sein de RUAG, le cas échéant sous couvert de l'anonymat. L'outil, exploité par une société suisse externe, doit servir de système d'avertissement précoce permettant d'éviter, de mettre au jour et d'éliminer les irrégularités éventuelles. Les messages reçus sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes désignés à cette fin issus des domaines spécialisés suivants: Service juridique, Ressources humaines ou Gestion des risques. Voir aussi p. 52.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

Le code de conduite pour les partenaires commerciaux introduit en 2014 est intégré aux conditions générales de RUAG. Depuis sa création, RUAG met un point d'honneur à exercer son activité dans le respect des principes éthiques, du droit en vigueur et de manière socialement responsable. RUAG exige également un comportement irréprochable en tous points de la part de ses clients, fournisseurs, prestataires de services et de leurs chaînes d'approvisionnement. Voir aussi p. 53.

Directives anti-corruption

En mettant systématiquement en œuvre les directives anti-corruption qui font partie intégrante de chacun de ses contrats de travail, RUAG réaffirme sa volonté d'être un concurrent loyal qui renonce à tout avantage injustifié obtenu au moyen d'une rétribution financière ou autre auprès de tiers. De même, RUAG n'accepte aucune faveur financière ou autre si un avantage injustifié est escompté ou délivré en contrepartie. Voir aussi p. 52.

Direction du groupe

Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le CEO. Depuis le 1^{er} avril 2013, le CEO Urs Breitmeier conduit les affaires courantes. Tout au long de l'exercice 2015, il a assuré avec la direction du groupe la responsabilité de la conduite générale du groupe et de toutes les affaires non dévolues à un autre organe de la société en vertu de la loi, des statuts et du règlement d'organisation. Les missions et attributions de la direction du groupe et du CEO sont détaillées dans le 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.

La direction du groupe se compose du Chief Executive Officer (CEO), des responsables des divisions opérationnelles, du Chief Financial

Membres de la direction du groupe

| Nom ¹ | Né(e) en | Fonction | Entrée |
|-------------------------|----------|---|--------|
| Urs Breitmeier | 1963 | CEO du groupe RUAG | 2006 |
| Philipp M. Berner | 1966 | Membre, RUAG Aviation | 2010 |
| Dr. Peter Guggenbach | 1962 | Membre, RUAG Space | 2009 |
| Cyril Kubelka | 1963 | Membre, RUAG Ammotec | 2004 |
| Dr. Alexander Toussaint | 1967 | Membre, RUAG Aerostructures | 2015 |
| Dr. Markus A. Zoller | 1968 | Membre, RUAG Defence | 2013 |
| Urs Kiener | 1965 | Membre, Corporate Finance & Controlling | 2002 |
| Dr. Christian Ferber | 1965 | Membre, Corporate Human Resources | 2012 |

Membres de la direction élargie du groupe

| | | | |
|----------------------------|------|---|------|
| Dr. Patrick Grawehr | 1964 | Membre de la direction élargie du groupe, General Counsel | 2014 |
| Rita Baldegger | 1965 | Membre de la direction élargie du groupe, Corporate Communication | 2014 |
| Andreas Fitze ² | 1968 | Membre de la direction élargie du groupe, Corporate IT | 2013 |

¹ <http://www.ruag.com/group/management/executive-board>

² Andreas Fitze quitte la direction élargie du groupe au 1^{er} janvier 2016.

Officer (CFO) et du Chief Human Resource Officer (CHRO). La direction élargie du groupe comprend en plus le General Counsel, le Chief Communication Officer (CCO) et le Chief Information Officer (CIO).

CEO

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

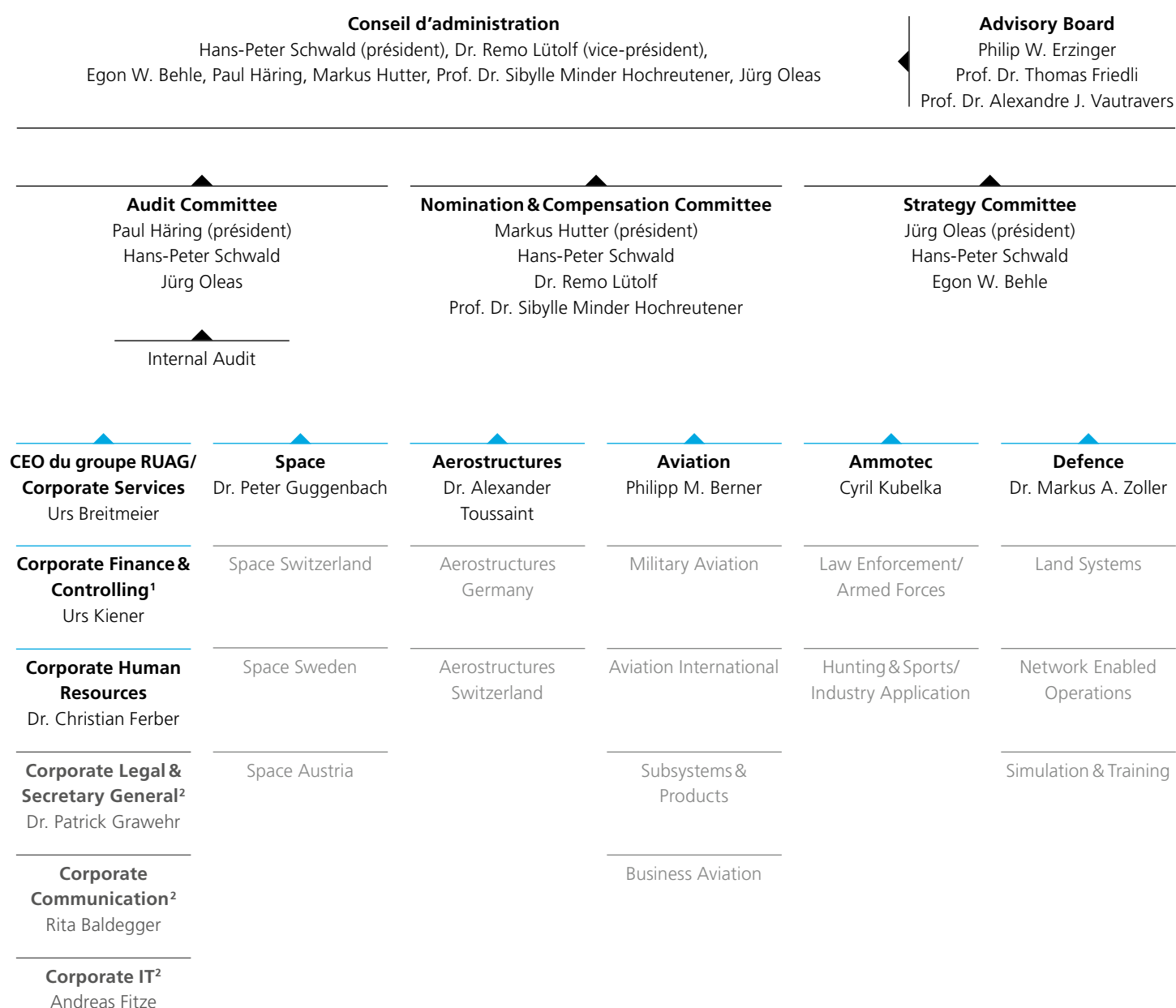
Sur proposition du CEO, le conseil d'administration se prononce sur la planification de l'activité sur cinq ans, sur le budget annuel, sur les différents projets, sur les comptes des divisions et du groupe, ainsi que sur les questions de ressources humaines au niveau de la direction du groupe.

Le CEO rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'évolution de l'activité, des événements attendus concernant les affaires et des risques, ainsi que des modifications concernant le niveau hiérarchique inférieur.

Les membres du conseil d'administration peuvent demander et vérifier d'autres informations relatives à la conduite de l'activité, dans le cadre de la loi, des statuts et du règlement d'organisation.

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

Structure de conduite de RUAG au 31 décembre 2015



■ Direction du groupe

¹ y c. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

² Direction élargie

Andreas Fitze quitte la direction élargie du groupe au 1^{er} janvier 2016.

Direction du groupe

Le nom, l'âge, la fonction et la date d'entrée des membres de la direction du groupe sont indiqués en page 118 du présent rapport.

Contrats de management

Ni RUAG Holding SA, ni les sociétés du groupe n'ont conclu de contrat de management avec des tiers.

Indemnités, participations et prêts

Rapport d'indemnisation

Les dispositions ci-après suivent les directives de SIX Swiss Exchange applicables à la politique d'indemnisation et à la rémunération versée aux membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, et tiennent compte de l'obligation de transparence requise par le Code des obligations (articles 663b^{bis} et 663c CO). Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations susmentionnées sont présentées et commentées à l'annexe 34 du rapport financier de RUAG, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Politique d'indemnisation

Selon la politique de ressources humaines de RUAG, la rémunération des collaborateurs dépend avant tout des performances individuelles de ces derniers et de la réussite de la société. Cette politique vise à instituer des systèmes de rémunération simples, clairement structurés, transparents pour les salariés, et qui permettent d'assurer une rétribution équitable. RUAG aligne les rémunérations de ses collaborateurs sur les salaires du marché des secteurs correspondants, et les passe régulièrement en revue. La rémunération individuelle est calculée en fonction des exigences du poste, des compétences et des performances du collaborateur, ainsi que de la réussite économique de la société. Lorsque cela est possible, RUAG applique des systèmes de rémunération indexés sur la réussite et sur les performances, qui comportent une part de rémunération variable en fonction des résultats atteints. Les mêmes principes président à l'élaboration de la politique d'indemnisation des membres de la direction du groupe, déterminée par le conseil d'administration sur proposition du NCC. En outre, RUAG publie un rapport annuel sur le respect de l'ordonnance sur les salaires des cadres à l'attention du DDPS, du Conseil fédéral et de la Délégation des finances des Chambres fédérales.

Conseil d'administration

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

L'indemnisation des administrateurs comprend:

- ☐ un salaire de base fixe,
- ☐ d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une part sous forme de salaire de base fixe. Les autres

prestations comprennent les cotisations aux assurances sociales supportées par RUAG Holding SA ainsi que les remboursements des frais et les défraiements forfaitaires.

Aucune indemnité n'a été versée à d'anciens administrateurs.

Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Direction du groupe

La composition et le montant de la rémunération sont fixés en fonction des pratiques du secteur et du marché du travail, et font l'objet de révisions régulières. Entrent également en ligne de compte des informations disponibles sur des entreprises de taille comparable exerçant dans le secteur industriel suisse et, le cas échéant, des résultats d'enquêtes ou d'études réalisées par des tiers. La part de la rémunération des membres de la direction liée à la performance dépend de l'atteinte de leurs objectifs individuels, ainsi que de la réussite économique de l'entreprise. L'indemnisation se décompose comme suit:

- ☐ un salaire de base fixe,
- ☐ une composante dépendant de la performance,
- ☐ les cotisations de l'employeur aux caisses de pension,
- ☐ des prestations en nature.

Le salaire de base fixe dépend avant tout de la mission, de la responsabilité, de la qualification et de l'expérience du dirigeant concerné, ainsi que du contexte de marché. La composante dépendant de la performance comprend un plan Short Term Incentive (STI) sur un an et un plan Long Term Incentive (LTI) qui s'étend sur trois ans (la première période de mesure allant de 2013 à 2015, et les suivantes sur les prochaines périodes trisannuelles). Les objectifs sont fixés en fonction du degré de réalisation des objectifs individuels et de la réussite économique de l'entreprise. En début d'année, dans le cadre de la convention d'objectifs, le conseil d'administration et le CEO fixent des objectifs mesurables pour les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est évaluée après la clôture de l'exercice.

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

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

Les objectifs sont fixés pour une année et pondérés en fonction des priorités stratégiques. Un seuil et un plafond sont fixés pour chacun des cinq critères ci-avant; si le seuil correspondant à un critère donné n'est pas atteint, alors la part correspondante liée à la performance est supprimée. En revanche, le dépassement d'un plafond n'entraîne aucune augmentation supplémentaire de la composante dépendant de la performance. L'atteinte des objectifs est pondérée comme suit pour les membres de la direction du groupe: 20 % pour les objectifs individuels et 80 % pour les objectifs économiques. Les objectifs

économiques des CEO des divisions sont définis pour chaque division individuellement. Dans le cas du CEO et des responsables des Service Units, ce sont les objectifs économiques du groupe qui servent de référence. Pour les membres de la direction élargie, l'atteinte des objectifs est pondérée de la manière suivante: 30 % pour les objectifs personnels et 70 % pour les objectifs économiques.

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

Chaque année, lors de l'adoption de la planification d'entreprise, le conseil d'administration détermine la valeur cible de la mesure de performance pour une période de trois ans. Par ailleurs, il fixe le seuil et le plafond et décide, pour chaque participant, du montant du versement si la valeur cible est atteinte. Si le seuil n'est pas atteint, aucun versement n'est effectué. Si le plafond est dépassé, le participant reçoit au maximum 150 % du montant du versement. Le versement aura lieu après l'audit des comptes annuels de l'exercice précédent. Pour le plan LTI, un tiers de la valeur cible est enregistrée en charge annuellement, et sera adaptée les deux années suivantes, si besoin est.

Le montant de la composante dépendant de la performance varie globalement selon le degré de la réalisation des objectifs des plans STI et LTI. En 2015, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction et de la direction élargie du groupe était comprise entre 27 % (exercice précédent: 14 %) et 103 % (exercice précédent: 75 %) des rémunérations annuelles en espèces.

Les autres prestations englobent les cotisations de l'employeur pour la prévoyance professionnelle obligatoire et surobligatoire. Concernant les défraiements, le règlement applicable aux membres de la direction est le même que pour tous les autres collaborateurs du groupe. En outre, un règlement complémentaire concernant les indemnités forfaitaires liées aux frais de représentation et menues dépenses s'applique aux membres de la direction du groupe, ainsi qu'à tous les membres des comités de direction en Suisse. Les deux règlements reçoivent l'approbation des autorités fiscales cantonales compétentes. Un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres de la direction du groupe. Aucune indemnité notable n'a été versée à d'anciens membres de la direction du groupe. Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Le plan Long Term Incentive vise à aligner les performances des hauts dirigeants sur la réussite à long terme de RUAG.

Autres rémunérations

Indemnités de départ: les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe ne peuvent prétendre à aucune indemnité de départ contractuelle. Aucune indemnité de départ n'a été versée au cours de l'exercice 2015 à des personnes ayant quitté leurs fonctions durant l'exercice ou précédemment.

Actions et options: aucune action et/ou option n'a été attribuée aux administrateurs ni aux membres du conseil d'administration.

Honoraires supplémentaires: les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu au cours de l'exercice 2015 aucun honoraire ou autre rémunération notable au titre de prestations de services supplémentaires envers RUAG Holding SA ou l'une des sociétés du groupe.

RUAG et les sociétés du groupe n'ont accordé aucun prêt, garantie, avance ou crédit aux membres de la direction du groupe ou du conseil d'administration, ni à leurs proches, et n'ont pas non plus renoncé à des créances à leur égard.

Structure du capital

Le capital-actions de RUAG Holding SA s'élève à CHF 340 mio. et se compose de 340 000 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 1000 chacune. Au 31 décembre 2015, RUAG Holding SA ne disposait d'aucun capital conditionnel ou autorisé et n'avait émis aucun bon de participation ou de jouissance. Les actions nominatives de RUAG Holding SA ne sont pas cotées.

Modifications du capital

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

Actions, registre des actions

Chaque action nominative donne droit à une voix aux assemblées générales de RUAG Holding SA. Le droit de vote ne peut être exercé que si l'actionnaire est inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote dans le registre des actions de RUAG Holding SA. Les actions nominatives donnent droit aux dividendes sans restriction.

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

Le conseil d'administration tient un registre des actions.

Actionnariat

Actionnaire

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

Stratégie de propriétaire du Conseil fédéral

Dans la stratégie de propriétaire, le Conseil fédéral fixe les buts stratégiques de sa participation dans RUAG Holding SA, notamment les points forts stratégiques, les objectifs financiers et de ressources humaines, les coopérations et participations, ainsi que l'établissement de rapports à son intention.

La stratégie de propriétaire du Conseil fédéral pour la période de 2011 à 2014 est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2011 et a été prolongée pour l'exercice 2015 jusqu'à son renouvellement. Elle fixe un cadre transparent et contraignant permettant à RUAG Holding SA et aux sociétés du groupe d'accomplir leur mission dans les meilleures conditions économiques et en tenant compte des intérêts supérieurs. La stratégie de propriétaire 2016–2019 a été adoptée par le Conseil fédéral en décembre 2015 et est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016. La stratégie de propriétaire est inscrite dans les statuts de RUAG Holding SA.

Participations croisées

Le groupe ne détient aucune participation croisée au capital ou aux droits de vote d'autres sociétés.

Droits de participation des actionnaires

Droit de vote

Chaque action nominative donne droit à une voix aux assemblées générales de RUAG Holding SA. Un actionnaire ne peut se faire représenter que par un autre actionnaire muni d'une procuration écrite.

Quorums statutaires

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

- ☐ changement de but de la société
- ☐ création d'actions à droit de vote privilégié
- ☐ restriction de la cessibilité des actions nominatives
- ☐ augmentation autorisée ou conditionnelle du capital
- ☐ augmentation du capital à partir des fonds propres, contre des apports en nature ou à des fins de reprise de biens, et octroi d'avantages particuliers
- ☐ restriction ou suppression du droit de souscription
- ☐ déplacement du siège de la société
- ☐ dissolution de la société ou liquidation

Convocation de l'assemblée générale

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

Changement de contrôle et mesures de défense

Obligation de présenter une offre

Il n'existe aucune disposition statutaire concernant la suppression de l'obligation de faire une offre d'achat («opting-out») ou le relèvement du seuil à partir duquel une telle offre devient obligatoire («opting-up») tels que prévus par la Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (art. 22 LBVM).

Clauses relatives au changement de contrôle

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

Prévoyance professionnelle

Au 31 décembre 2015, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 103 % (exercice précédent: 103 %), ce qui a permis de maintenir à un niveau constant la situation financière malgré la faiblesse des taux d'intérêt sur les marchés financiers et l'abaissement du taux d'intérêt technique à 1.5 %.

Organe de révision

Durée du mandat du réviseur responsable

KPMG SA, Berne, a été réélu organe de révision de RUAG lors de l'assemblée générale du 23 avril 2015 pour une période d'un an.

Le réviseur responsable Herbert Bussmann est responsable du mandat de révision depuis l'assemblée générale qui s'est tenue en mai 2014.

Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2015, KPMG a facturé au groupe CHF 0.9 mio. (exercice précédent: CHF 0.9 mio.) pour des prestations de services concernant la vérification des comptes annuels de RUAG Holding SA et des sociétés du groupe, ainsi que des comptes consolidés de RUAG.

En outre, KPMG a facturé à RUAG sur ce même exercice CHF 0.4 mio. (exercice précédent: CHF 0.1 mio.) pour des services annexes à la vérification, des conseils fiscaux et des travaux de due diligence.

Instruments de surveillance et de contrôle

Le comité d'audit du conseil d'administration passe en revue chaque année les prestations, les honoraires et l'indépendance de l'organe de révision et propose au conseil d'administration la candidature d'un réviseur externe à soumettre au vote de l'assemblée générale. KPMG a été réélu organe de révision lors de l'assemblée générale du 23 avril 2015. Le comité d'audit vérifie chaque année la portée de la révision externe, les plans de révision et les étapes correspondantes, et s'entretient toujours des conclusions de la révision avec les réviseurs externes.

Politique d'information

Le groupe applique une politique d'information ouverte à l'égard du public et des marchés financiers. Les chiffres publiés présentent un niveau de transparence supérieur à ce qu'exigent les dispositions légales. Des entretiens entre l'actionnaire et le conseil d'administration ont lieu chaque trimestre.

Honoraires de KPMG

| en milliers CHF | 2015 | 2014 |
|--------------------------|-------|-------|
| Honoraires d'audit | 899 | 901 |
| Conseil fiscal | 34 | 44 |
| Conseil de due diligence | 5 | 7 |
| Conseil divers | 363 | 68 |
| Total | 1 301 | 1 020 |

Agenda

| | |
|--|--------------|
| Clôture des comptes annuels | 31. 12. 2015 |
| Conférence de presse pour la présentation du bilan | 17. 03. 2016 |
| Assemblée générale | 21. 04. 2016 |

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2015 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

