

Rapport de gestion 2017

RUAG affiche une bonne performance dans le cadre d'un exercice difficile. Le résultat se caractérise par une croissance satisfaisante accompagnée d'une rentabilité moindre du fait d'événements isolés.

Sommaire

4 **Exercice 2017**

6 **Lettre à l'actionnaire**

10 **Rapports des divisions**
10 RUAG Space
12 RUAG Aerostructures
14 RUAG Aviation
16 RUAG Ammotec
18 RUAG Defence

20 **Corporate Responsibility**

24 **Compliance & Risk Management**

29 **Rapport financier**
30 Chiffres clés
32 Comptes annuels consolidés de RUAG
36 Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
75 Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
77 Comptes annuels de RUAG Holding SA
79 Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
81 Proposition d'utilisation du bénéfice
82 Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

84 **Corporate Governance**

92 **Agenda**

Exercice 2017

Avec un chiffre d'affaires net de CHF 1955 mio. (contre CHF 1858 mio. en 2016), RUAG a une nouvelle fois battu le niveau record de l'exercice précédent, le dépassant de 5.2%. Le recul du résultat avant intérêts et impôts (EBIT) à CHF 119 mio. (CHF 151 mio.) s'est accompagné d'un repli du bénéfice net à CHF 89 mio. (CHF 116 mio.).

En 2017, environ 56 % (57 %) des commandes de RUAG provenaient du secteur civil et 62 % (63 %) du chiffre d'affaires net a été réalisé à l'étranger. Au total, le groupe a généré un chiffre d'affaires net de CHF 1955 mio., ce qui équivaut à une progression de 5.2 %, soit CHF 97 mio. Outre la croissance organique, les acquisitions internationales comme celle de Clearswift ont elles aussi contribué à cette nouvelle hausse. En revanche, le groupe technologique international n'est pas parvenu à confirmer le résultat record de 2016.

Le recul du résultat avant intérêts et impôts (EBIT) à CHF 119 mio. (CHF 151 mio.) s'est accompagné d'un repli du bénéfice net à CHF 89 mio. (CHF 116 mio.). Hormis RUAG Defence, toutes les divisions ont été rentables. Tandis que le carnet de commandes global a augmenté, s'établissant à CHF 1607 mio. (CHF 1556 mio.), les entrées de commandes ont reculé à CHF 1961 mio. (CHF 2036 mio.). Ces deux chiffres-clés constituent toujours une base solide pour la poursuite du développement de l'entreprise.

Début 2018, la Business Unit Cyber Security, jusqu'à présent gérée par la division Defence, est passée sous le giron du CEO du groupe. Le secteur Cybersécurité fait partie des principaux piliers de croissance de RUAG. Basée sur des solutions logicielles, cette activité implique un accès plus large au marché, puisqu'elle se distingue fondamentalement des techniques de défense.

D'importants changements de personnel ont été opérés au sein de deux divisions. Début octobre, Christoph M. Eisenhardt a remplacé Cyril Kubelka qui a passé 14 années à la tête de RUAG Ammotec. Andreas Berger dirige RUAG Defence depuis que Markus A. Zoller a quitté le groupe fin octobre.

Proposition d'un dividende de CHF 40 mio.

Au titre de l'exercice 2017, le conseil d'administration propose le versement d'un dividende de CHF 40 mio. (CHF 47 mio.), ce qui correspond à 45 % du bénéfice net consolidé.

Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) demeure le principal client individuel de RUAG; sa part dans le chiffre d'affaires est restée inchangée à 31 %.

Les dépenses de recherche et de développement ont légèrement augmenté de CHF 10 mio., passant à CHF 181 mio., et représentent toujours 9.2 % du chiffre d'affaires net.

L'effectif du groupe s'est enrichi de 5.2 % pour s'établir à 9189 collaborateurs (FTE) au 31 décembre 2017. Cette hausse s'explique par la reprise de Clearswift, par l'ouverture de sites aux États-Unis et en Hongrie, ainsi que par la croissance générale du chiffre d'affaires.

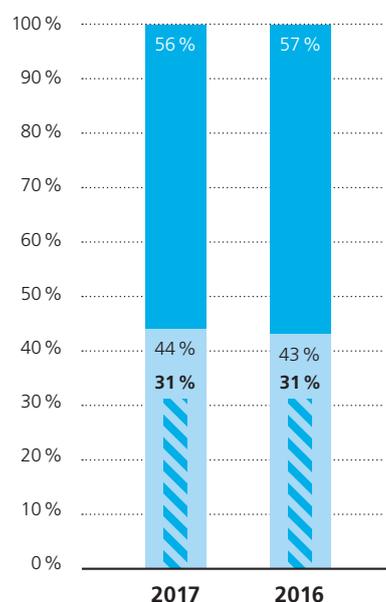
RUAG conserve un financement solide. La position financière nette du groupe est de CHF 77 mio. (CHF 237 mio.). Le cash-flow provenant de l'exploitation a reculé à CHF 88 mio. (CHF 135 mio.) en raison du résultat d'exploitation inférieur et des investissements dans les actifs circulants. Le cash-flow disponible de 2017 s'établit à CHF -58 mio. (CHF 56 mio.), surtout grevé par les montants payés pour les acquisitions finalisées au cours de l'exercice sous revue et par les investissements visant à augmenter les capacités afin d'honorer des commandes supplémentaires.

Changement au sein du conseil d'administration

Après avoir siégé durant 16 ans au conseil d'administration en tant que membre puis président, Hans-Peter Schwald ne se présentera pas pour une réélection en 2018. «Hans-Peter Schwald a marqué de son empreinte le développement de RUAG, jusqu'à en faire le groupe technologique international qu'il est aujourd'hui. Le conseil d'administration et la direction profitent de cette occasion pour le remercier expressément pour son engagement sans faille et son expertise», déclare Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG.

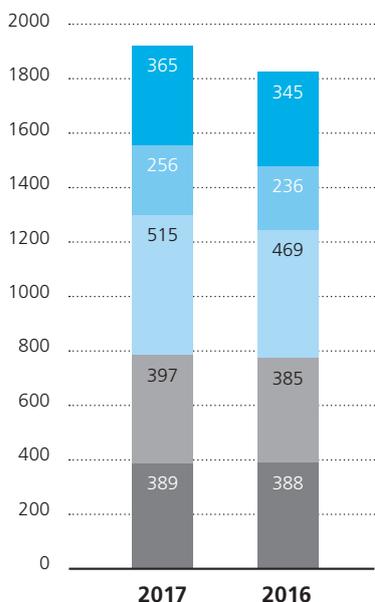
Chiffre d'affaires net par secteur d'application

en %



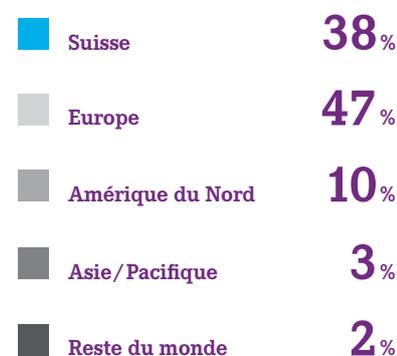
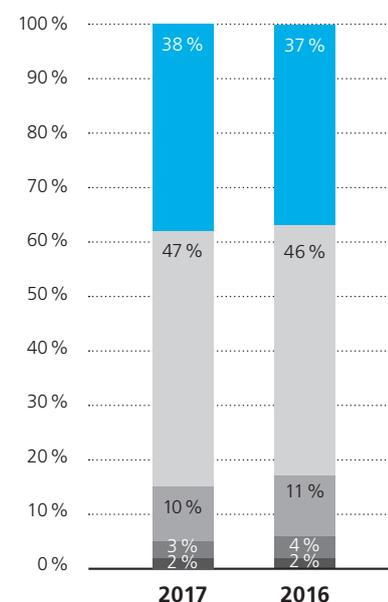
Chiffre d'affaires net par division

en mio. CHF



Chiffre d'affaires net par marché

en %



Aperçu des chiffres clés

en mio. CHF

| | 2017 | 2016 | Variation en % |
|---|-------|-------|----------------|
| Chiffre d'affaires net | 1 955 | 1 858 | 5.2 % |
| Performance d'exploitation | 1 990 | 1 882 | 5.8 % |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 196 | 232 | -15.6 % |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 119 | 151 | -21.5 % |
| Bénéfice net | 89 | 116 | -22.8 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 88 | 135 | -35.0 % |
| Cash-flow disponible | (58) | 56 | -203.2 % |
| Position financière nette | 77 | 237 | -67.6 % |
| Entrées de commandes | 1 961 | 2 036 | -3.7 % |
| Carnet de commandes | 1 607 | 1 556 | 3.3 % |
| Charges de recherche et de développement | 181 | 171 | 5.8 % |
| Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis | 9 189 | 8 734 | 5.2 % |

Des chiffres détaillés figurent dans le rapport financier à l'annexe 5 «Informations relatives aux segments».

Une croissance satisfaisante et une rentabilité moindre

RUAG réalise un meilleur chiffre d'affaires que l'année précédente.

Mais des événements isolés et uniques diminuent la rentabilité.

Les perspectives sont prometteuses, notamment grâce à des investissements sur le marché américain en pleine croissance.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

En 2017, RUAG n'est pas parvenu à dépasser le résultat très réjouissant obtenu l'année précédente. Certes, le chiffre d'affaires a une nouvelle fois progressé de 5.2 % pour s'établir à CHF 1955 mio., et les entrées de commandes se sont maintenues à un niveau élevé, avec CHF 1961 mio., mais l'EBIT a reculé de CHF 32 mio., passant à CHF 119 mio. Le secteur civil a représenté 56 % du chiffre d'affaires de RUAG. Son principal client demeure le DDPS auprès duquel il a réalisé 31 % de son chiffre d'affaires. Au total, 62 % du chiffre d'affaires net de RUAG ont été générés à l'étranger, où travaillent environ 4800 collaborateurs sur les quelque 9200 que compte le groupe. En dehors de la Suisse, il possède aujourd'hui des sites dans quinze autres pays.

Sur les cinq divisions, quatre ont été rentables. Comme RUAG Defence a clôturé l'exercice avec une perte, les objectifs de bénéfice consolidé budgétisés par le groupe n'ont pas pu être atteints. La bonne surprise est venue de RUAG Space et de l'entité Real Estate, qui ont toutes deux dépassé les attentes ambitieuses.

Les résultats de RUAG Aerostructures et de RUAG Aviation ont été en partie grevés par des diminutions de chiffre d'affaires et des coûts supplémentaires imprévus dans le cadre de deux projets suite à des problèmes de qualité et de délais avec certains fournisseurs. Entre-temps, grâce aux efforts extraordinaires qui ont été déployés, RUAG Aerostructures a réussi à résoudre ces problèmes, tandis que RUAG Aviation a pu les limiter.

Conséquence indirecte de l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, RUAG Ammotec a subi un recul d'une ampleur inhabituelle de son chiffre d'affaires américain. Anticipant une victoire de Hillary Clinton, candidate prônant une législation plus restrictive sur les armes, de nombreux particuliers avaient constitué des stocks préventifs de munitions en 2016. Il s'en est alors suivi un repli massif de la demande au cours de l'exercice sous revue.

C'est l'évolution défavorable de grands projets de la division Defence qui a eu l'influence la plus négative sur le résultat de RUAG. À cet égard, tant la direction du groupe que celle de la division ont pris des mesures décisives. Outre une restructuration dans le domaine des systèmes terrestres, il a fallu réévaluer les coûts et les revenus de différents projets, ce qui a pesé sur le bénéfice de RUAG Defence à hauteur de CHF 20 mio. Des changements de personnel ont eu lieu jusqu'au niveau de la direction. La division va continuer de se concentrer sur ses compétences clés. Dans ce contexte, le secteur Cybersécurité a été détaché de RUAG Defence. À compter du 1^{er} janvier 2018, l'entité autonome passe sous le giron du CEO du groupe, ce qui envoie un signal clair sur la poursuite de son renforcement.

En résumé, on peut retenir que, mis à part le résultat décevant de la division Defence et l'évolution défavorable de certains projets, les affaires de RUAG sont restées stables dans l'ensemble.

Une année d'investissements

Dans la perspective de l'avenir du groupe, plusieurs investissements majeurs dans les domaines de croissance stratégiques que sont l'espace et la construction de composantes de structures d'avions ont été d'une importance centrale pour le développement de RUAG en 2017. La division Space a pu démarrer la production sur deux nouveaux sites américains. À Decatur, en Alabama, des structures en fibres de carbone sont fabriquées pour les lanceurs américains selon le procédé hors autoclave introduit avec succès l'année précédente à Emmen. La production à grande échelle de structures pour les 900 satellites de OneWeb, projet qui ambitionne d'offrir un accès à Internet par satellite, a bien démarré à Titusville, en Floride. Par ailleurs, RUAG Aerostructures a mis en service à Emmen une installation ultramoderne de traitement des surfaces avec le procédé écologique TSA (anodisation exempte d'acide chromique). La division a également ouvert un nouveau site de production à Eger, dans un «best cost country», à savoir la Hongrie.

Dans la perspective de l'avenir du groupe, plusieurs investissements majeurs dans les domaines de croissance stratégiques espace et construction de composantes de structures d'avions ont été d'une importance centrale en 2017.

Des contrats porteurs d'avenir et des projets réussis

Les nombreux contrats conclus et projets réalisés avec succès se reflètent dans les réjouissantes entrées de commandes. Ainsi, RUAG Space va entre autres livrer les ordinateurs de commande, divers composants mécaniques et l'isolation thermique protectrice pour les douze prochains satellites du système de navigation européen Galileo.

RUAG Aerostructures a achevé le projet de transfert d'activités lancé en 2014, dans lequel elle avait pris la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement de deux sections de fuselage d'Airbus A320. RUAG apporte ainsi une contribution notable à la fabrication de cette gamme et pourra profiter pleinement du succès durable des ventes du fleuron de l'avionneur.

Le renouvellement des contrats de service quinquennaux (SLA, service level agreements) pour l'entretien des flottes des Forces aériennes suisses garantit l'utilisation à long terme des capacités de RUAG Aviation. Les programmes de maintien de la valeur des F/A-18, des F-5, des hélicoptères de transport Cougar, des PC-6 et des canons DCA 35 mm suisses ont pu se poursuivre conformément aux prévisions. Grâce à ces projets, RUAG peut apporter une précieuse contribution à la capacité opérationnelle à long terme de ces systèmes, qui sont également essentiels pour la préservation du savoir-faire et le développement de l'industrie de la défense en Suisse, ainsi que pour le maintien des compétences de RUAG. En outre, les activités de maintenance, de réparation et de révision (MRO) en Australie des F/A-18 et du nouveau Joint Strike Fighter américain F-35 ont évolué de façon extrêmement favorable.

RUAG Ammotec a connu un succès prometteur pour l'avenir: au Brésil, marché complètement fermé jusqu'à présent, la division a obtenu une licence pour construire un site de production de munitions. Non seulement cette autorisation lui ouvre les portes du deuxième plus grand marché de munitions du monde, mais elle lui offre des possibilités supplémentaires de rendre sa production plus flexible. Divers scénarios sont à l'étude. Sur cette base, RUAG Ammotec décidera de concrétiser

ou non ses projets, de quelle façon et à quelle date. Dans ce contexte, il s'agit aussi de maintenir et d'accroître la compétitivité internationale de RUAG, ce qui, en définitive, est bénéfique également pour le principal client, le DDPS.

Pour RUAG Défense également, le renouvellement des contrats de service quinquennaux portant sur plus de 100 systèmes de l'armée suisse a été primordial. Ces contrats permettent une planification à long terme, ainsi que des gains d'efficacité, dans l'intérêt des deux partenaires. La division a aussi réussi à pénétrer deux nouveaux marchés: le fabricant suisse Boschung développe ses systèmes de déneigement des aéroports sur la plateforme robotique de RUAG et, pour la première fois, la division s'est adjugé son premier contrat avec l'OTAN, le routeur de voix et de données Tactical Access Node (TAN) étant utilisé par le groupement tactique multinational déployé en Lituanie. La technologie mise au point par RUAG permet à différentes forces armées de communiquer entre elles alors qu'elles n'ont pas les mêmes systèmes.

Le détachement du secteur Cybersécurité de la division Défense est une décision stratégique pour l'avenir. Basée sur des solutions logicielles, l'activité de sécurité sur Internet se distingue fondamentalement des techniques de défense et requiert un accès plus large au marché. À partir du 1^{er} janvier 2018, la Business Unit est gérée au niveau du groupe en tant qu'entité autonome, ce qui lui confère une meilleure position pour atteindre la croissance prévue et nécessaire.

Une année de changements de personnel

Prévu depuis un certain temps, le départ annoncé du président du conseil d'administration Hans-Peter Schwald à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire du 26 avril 2018 marque un changement d'époque pour RUAG. Membre du conseil d'administration depuis 2002, devenu président en 2014, Hans-Peter Schwald a durant seize années marqué de son empreinte le développement de RUAG, faisant des quatre régions fédérales le groupe technologique international qu'il est aujourd'hui. Après une mise en place et une transformation brillamment opérées, suivies d'une réorientation réussie, RUAG débute à présent une nouvelle phase de son développement.

Le changement à la tête de RUAG Ammotec constitue une autre modification au niveau de l'équipe de direction. Après avoir exercé avec succès ses fonctions de CEO de la division pendant quatorze ans, Cyril Kubelka a quitté le groupe. Le passage de témoin à Christoph M. Eisenhardt s'est parfaitement déroulé le 1^{er} octobre 2017. RUAG Défense a elle aussi connu un changement. Dans le sillage de l'évolution de la division dont il était CEO, Markus A. Zoller a décidé de quitter le groupe à fin octobre 2017 pour relever un nouveau défi. Depuis, la division est dirigée par intérim par Andreas Berger, Senior Vice President de la Business Unit NEO Services qui relève de RUAG Défense.

Accélération du développement

Depuis 2015, le Conseil fédéral, en qualité de propriétaire, réfléchit au développement de RUAG – conjointement avec le groupe, le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et le Département fédéral des finances (DFF). La Confédération et le groupe recherchent une solution qui garantit les prestations de RUAG pour l'armée et, partant, ne menace pas la sécurité de la Suisse. Dans le même temps, l'entreprise doit pouvoir poursuivre sa croissance et les risques auxquels la Confédération est exposée doivent être réduits, notamment en matière de sécurité informatique et de responsabilité financière. Les emplois existants doivent être assurés afin que les capacités industrielles perdurent.

Par ailleurs, afin d'optimiser et de renforcer davantage les liens entre la Confédération et RUAG, le conseil d'administration a créé un poste de Vice President Relations avec le propriétaire. Avec Alexandre Schmidt, ancien directeur des finances de la Ville de Berne, le groupe a trouvé une personne ayant l'expérience requise pour assumer avec compétence cette mission exigeante.

Des projets de groupe tournés vers l'avenir

Plusieurs projets visant une amélioration fondamentale de l'efficacité et de la performance de RUAG dans l'ensemble du groupe ont bien avancé au cours de l'exercice sous revue. L'initiative pluriannuelle Integrity@RUAG est décisive pour le développement durable de l'entreprise. Elle ancre la conformité de façon homogène, à tous les niveaux du groupe. En 2017, un nouveau code de conduite a notamment été introduit. En outre, une unité organisationnelle autonome Compliance & Risk Management, gérée par un Vice President, a été créée. À l'avenir, chaque division aura son propre Compliance Officer.

L'initiative de groupe RUAG Operating System (ROS) vise à gagner en compétitivité. Dans ce cadre, des principes uniformes de lean management sont appliqués à la production et à la prestation de services à l'échelle du groupe. L'objectif est de rendre les processus plus rationnels et efficaces et d'améliorer la capacité d'apprentissage et la responsabilité individuelle de l'organisation.

La Confédération et RUAG recherchent une solution qui garantit les prestations de RUAG pour l'armée. Dans le même temps, l'entreprise doit pouvoir poursuivre sa croissance.

Perspectives

Au cours de l'année à venir, le contexte économique de RUAG ne devrait pas changer. Cela signifie que, d'un côté, une conjoncture mondiale positive stimule la croissance en général. À cela s'ajoute la tendance toujours haussière des budgets de défense dans les marchés clés que sont la Suisse et l'Europe. D'un autre côté, les conflits régionaux se multiplient aux quatre coins du globe, ce qui fait que davantage d'États sont soumis aux restrictions à l'exportation par la Suisse et, partant, ne peuvent plus être des marchés de produits et de prestations militaires. RUAG s'attend donc à un nouveau transfert de chiffre d'affaires du secteur militaire vers le secteur civil.

Les perspectives sont prometteuses pour les trois piliers de croissance stratégiques: espace, construction de composantes de structures d'avions et cybersécurité. Les nouveaux sites de production de RUAG Space à Decatur et à Titusville amélioreront aussi les opportunités commerciales dans le domaine des activités spatiales institutionnelles aux États-Unis. RUAG Aerostructures peut tabler sur un besoin en avions toujours croissant dans le monde entier et, en particulier, sur une hausse de la demande des monocouloirs d'Airbus. En 2018 encore, la transition numérique, tendance de fond planétaire, sera le moteur de croissance de la Business Unit Cyber Security.

Le projet de développement de RUAG constitue la priorité absolue du groupe pour 2018. La future stratégie de propriétaire de la Confédération doit définir des prescriptions adéquates dans les deux mandats de RUAG: d'une part, les activités qu'il conduit dans un contexte de concurrence (80 % de ses prestations) et, d'autre part, la mission d'approvisionnement de l'armée qu'il mène quasiment à titre souverain. Parmi les solutions figurent un relâchement, qui s'annonce nécessaire, des relations entre la Confédération et le groupe, et une éventuelle privatisation complète ou partielle.

La loi fédérale du 10 octobre 1997 sur les entreprises d'armement de la Confédération avait marqué une étape majeure pour l'industrie de l'armement suisse et avait rendu possible la fondation de RUAG. Grâce à un savoir-faire acquis au fil des décennies, doté d'une stratégie de propriétaire ciblée du Conseil fédéral et fort d'un conseil d'administration et de dirigeants doués d'un esprit d'entreprise, RUAG a pu être créé et se développer pour devenir une entreprise d'armement et de technologie prospère et respectée dans le monde entier. Mais pour que le groupe puisse continuer d'écrire l'histoire à succès qui est la sienne depuis sa création, et qu'il puisse poursuivre son développement, il a encore besoin de liberté entrepreneuriale et de possibilités de s'affirmer dans un contexte international face à ses concurrents. Sa performance future revêt aussi une grande importance pour la Suisse en tant que place économique et technologique, et pour sa politique de défense et de sécurité. RUAG doit être capable de s'adapter aux conditions du marché en constante mutation. Cela requiert donc d'ajuster le cadre dans lequel l'entreprise évoluait jusqu'à présent, pour ne pas risquer d'enfermer RUAG dans un carcan archaïque et de le condamner à la stagnation.

Le conseil d'administration et la direction du groupe sont convaincus que RUAG réussira à s'imposer même face à une concurrence internationale plus rude. Nous nous réjouissons de poursuivre le développement de l'entreprise avec notre actionnaire ainsi que nos clients, partenaires et collaborateurs. Nous vous remercions pour votre fidélité, votre confiance, votre collaboration et votre engagement.

RUAG Holding AG



Hans-Peter Schwald
Président du conseil
d'administration



Urs Breitmeier
CEO du groupe RUAG

RUAG Space

L'activité spatiale de RUAG connaît une croissance rentable en Europe comme aux États-Unis. La Suisse profite elle aussi des affaires nouvelles. Les gros mandats pour les programmes de l'ESA, de la NASA et civils sont le fruit de l'adaptation des produits au marché et de l'optimisation des processus de fabrication. En misant sur ce dernier axe, RUAG Space entend gagner encore en compétitivité en 2018.

Marche des affaires

Abaissement des barrières d'accès au marché, accroissement de la pression des coûts, émergence de nouveaux acteurs – RUAG Space évolue dans un secteur en mouvement perpétuel où aucune consolidation ne se dessine encore. Les marchés institutionnel et civil (New Space) coexistent et se défient mutuellement. Pour la division en tant que fabricant, cela signifie qu'elle doit, plus que jamais, être proche de ses clients. En 2017 encore, le succès a été au rendez-vous, l'exercice ayant été clôturé avec un EBIT de CHF 34 mio. (exercice précédent: CHF 32 mio.) et un chiffre d'affaires de CHF 365 mio. (CHF 345 mio.).

RUAG Space a terminé l'année 2017 avec un important contrat dans le domaine de l'électronique. Alors qu'en décembre l'ESA mettait en orbite quatre nouveaux satellites Galileo dotés d'un ordinateur de commande central livré par la division, celle-ci a annoncé la fourniture des ordinateurs centraux, ou «cerveaux», pour le prochain lot de satellites de navigation. C'est par ailleurs de son site suédois que proviendra l'ordinateur du premier satellite électrique Electra. Avec ses récepteurs de navigation produits en Autriche, RUAG Space est leader du marché européen et a également décroché de nouveaux contrats aux États-Unis.

Les nouvelles commandes portant sur d'autres groupes de produits passées en 2017 montrent que RUAG Space a pris, les années précédentes, les bonnes décisions quant à ses sites, ses produits et ses processus. La division a ainsi rejoint un consortium d'entreprises chargé de concevoir l'Universal Stage Adapter, un élément du nouveau lanceur de la NASA, Space Launch System. La participation à ce projet est rendue possible par la nouvelle usine de Decatur, Alabama (États-Unis) et par la mise en œuvre systématique d'un processus de fabrication optimisé pour les structures en carbone et de méthodes de

production ultramodernes. Les premières coiffes de charge utile fabriquées à Emmen (Suisse) selon ce processus ont fait leur vol inaugural en juin 2017. Les coûts correspondants du futur lanceur européen Ariane 6 baisseront ainsi de 40 %.

Exploitées dans le cadre des nouveaux mandats, p. ex. pour le réseau de télécommunication OneWeb, les synergies entre les sites de RUAG Space du monde entier et la vaste gamme de produits ont porté leurs fruits. À présent, outre les structures et les dispenseurs fabriqués dans ses unités récemment inaugurées ou agrandies de Titusville, en Floride (États-Unis), et de Linköping (Suède) la collaboration a été étendue à d'autres produits du portefeuille de RUAG Space.

Parallèlement au développement des affaires, RUAG Space s'attelle de manière intensive à trouver les solutions de demain. En mécanique, la division entend ainsi renforcer sa position de centre de compétences pour les nouveaux processus prometteurs, destinés p. ex. à la fabrication semi-automatisée de structures de satellites. À cet égard, la production en série, connue sous l'acronyme COTS («commercial off the shelf»), est stratégique. Pour la division, il s'agit de privilégier l'intégration à ses produits de composants standard qualifiés pour l'industrie spatiale. Abandonner les fabrications individuelles raccourcit les délais de fabrication et réduit les coûts, tout en améliorant la performance, surtout dans le domaine de l'électronique. Le prototype d'un ordinateur de bord produit en série par RUAG Space a été présenté en 2017 lors d'un salon professionnel.

Perspectives

Alors que les entrées de commandes de l'exercice sous revue permettent d'aborder 2018 avec un certain optimisme, le marché spatial reste tendu. C'est donc maintenant qu'il faut poser les bases de la réussite pérenne sur un marché où les acteurs ne pourront pas tous s'imposer.

Si le volet institutionnel demeure un pilier majeur pour RUAG Space, l'activité civile requiert un développement et une commercialisation concertés du portefeuille, moins axés sur les pays. Ce besoin sera pris en compte grâce à la nouvelle structure organisationnelle de la division, articulée non plus autour d'unités nationales mais de trois groupes de produits: Electronics, Spacecraft et Launchers. Un accent est en outre mis sur l'optimisation constante des processus opérationnels (excellence opérationnelle). Ce n'est qu'ainsi que RUAG Space maintiendra sa compétitivité à long terme. Baisse des coûts, accélération, production en série: en 2018, ces facteurs de réussite conserveront leur importance dans une industrie spatiale mouvementée.

Les États-Unis recèlent le plus grand potentiel de croissance pour RUAG Space. Avec aujourd'hui quatre sites, la division remplit une condition sine qua non pour remporter des contrats aussi bien civils qu'institutionnels. RUAG entend aussi s'imposer comme fournisseur de satellites à haut débit grâce à sa dernière succursale, un site de développement dans la Silicon Valley (États-Unis). L'extension du portefeuille dans le domaine électronique numérique doit également permettre d'équiper la dernière génération de satellites de télécommunication.

Enfin, le nombre croissant de constellations, c.-à-d. de réseaux de satellites miniaturisés, et, partant, le besoin accru de fenêtres de lancement offrent de nouvelles opportunités commerciales. Les lignes de produits spécialement adaptées aux petits satellites (p. ex. CubeSat) ou aux petits lanceurs correspondants ont bien progressé.

Bref portrait

Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis. Avec quatorze sites de production répartis dans six pays, la division est spécialisée dans les produits embarqués pour satellites et lanceurs. Sa compétence couvre trois domaines: électronique pour toutes les applications spatiales, produits mécaniques et thermiques pour satellites, et structures et systèmes de séparation pour lanceurs.

Clients et partenaires

ESA, NASA, ArianeGroup, Airbus Defence & Space, Thales Alenia Space, OHB, United Launch Alliance, Space Systems Loral, Orbital ATK, Boeing, Lockheed Martin

Chiffres et faits

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 365 mio. |
| EBITDA: | CHF 46 mio. |
| EBIT: | CHF 34 mio. |
| Effectif (FTE): | 1350 |
| Base: | Suisse, Suède, Autriche, États-Unis, Finlande, Allemagne |

RUAG Aerostructures

La division a consolidé sa position de fournisseur global de premier rang (Tier 1) pour le développement et la production de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailes, et de modules de volets et de systèmes. Elle maintient sa croissance grâce à la hausse de la demande de monocouloirs.

Marche des affaires

En 2017, RUAG Aerostructures a étendu sa position d'acteur aéronautique international. Fournisseur de clients de renom, p. ex. Airbus, Boeing, Bombardier, Saab et Pilatus, la division développe et produit des sections de fuselage complètes, des composantes d'ailes et de commandes, ainsi que des pièces, des modules et des systèmes. Elle a livré en 2017 un nombre sans précédent de sections de fuselage pour le programme monocouloirs d'Airbus, profitant largement du succès des moyen-courriers de l'avionneur européen.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG Aerostructures a amélioré son chiffre d'affaires de 8.5 %, à CHF 256 mio. (CHF 236 mio.) avec un EBIT établi à CHF 8 mio. (CHF 12 mio.). En 2017, la division a relevé de grands défis. Parmi eux figure l'achèvement réussi du projet de transfert d'activités dans lequel elle avait pris depuis 2014 la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement de plus de 1000 pièces détachées destinées à deux sections de fuselage d'Airbus. Au cours de la sixième et dernière vague de ce projet, RUAG Aerostructures a rencontré des problèmes de qualité et de livraison avec un fournisseur. Le client final n'a subi aucun dommage direct, le problème ayant été en grande partie résolu avant la fin de l'exercice grâce aux efforts extraordinaires déployés par le fournisseur en question, par les collaborateurs et par la direction. Mais, pour la division, cela a occasionné une lourde charge de travail supplémentaire, qui s'est traduite par une rentabilité moindre par rapport à 2016.

Afin de gagner encore en compétitivité, RUAG Aerostructures a ouvert en mars 2017 un nouveau site de production à Eger, en Hongrie, pays à faibles coûts. Ces prochaines années, plus de 180 collaborateurs y fabriqueront des sous-ensembles et des composants tels que des coques latérales, des rails de sièges et des structures pour les sorties de secours dans le cadre des programmes Airbus A320 et Bombardier CRJ. Le montant total des investissements à Eger s'est élevé à CHF 6.8 mio. entre 2016 et 2018.

Dans les usines historiques d'Emmen (Suisse) et d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) RUAG Aerostructures a continué de mettre en œuvre systématiquement sa stratégie d'amélioration de la productivité afin d'identifier à temps les faiblesses de la chaîne d'approvisionnement, de réduire les freins à la production et de mettre plus efficacement en place les fonctions de support.

En 2017, RUAG Aerostructures a investi CHF 23 mio. dans la construction d'une installation moderne de traitement des surfaces sur le site d'Emmen. La remise des clés, le 3 novembre, a marqué une étape cruciale. À l'avenir, des structures aéronautiques mesurant jusqu'à 7 mètres y seront galvanisées, peintes et inspectées afin de détecter des fissures.

En octobre 2017, le groupe d'armement américain Boeing Defense a confié à RUAG Aerostructures la poursuite de la production en série des volets d'aile arrière du jet militaire F/A-18 E/F. Le mandat consolide le partenariat industriel de longue date avec Boeing Defense.

Le mandat de production de réservoirs largables confié par le groupe aéronautique suédois Saab souligne les qualités de RUAG Aerostructures en tant que fournisseur fiable. La division a par ailleurs décroché un autre gros contrat de Pilatus Aircraft: la fabrication des sections de fuselage et de structures d'aile du PC-21.

Des processus allégés et des technologies de pointe en matière d'automatisation sont les facteurs de réussite critiques de la division. Ses priorités actuelles en R&D sont, d'une part, les nouveaux processus de montage automatisés et, d'autre part, l'implémentation de procédés de fabrication additive pour de nouveaux programmes d'avions.

Innovations et initiatives

Les avionneurs prévoient que, même dans les années à venir, le contexte du marché de l'aéronautique commercial restera favorable. Airbus s'attend à une hausse continue du besoin d'avions au cours des deux prochaines décennies. Selon ses dernières estimations, il faudra, à l'échelle mondiale, quelque 34 900 nouveaux avions de passagers et de fret d'ici 2036, soit pratiquement un doublement de la flotte internationale.

RUAG Aerostructures vise à asseoir et à renforcer sa position de fournisseur global de premier rang, dans l'optique de générer une croissance rentable. D'une part, elle continuera de renforcer sa chaîne d'approvisionnement internationale, en recherchant de nouveaux fournisseurs dans les pays émergents et en élargissant systématiquement le réseau de sous-traitance. D'autre part, grâce à son nouveau site de production d'Eger, la division profitera des avantages de la fabrication dans un «best cost country», à savoir la Hongrie.

Enfin, RUAG Aerostructures s'attelle à concrétiser de nouvelles opportunités commerciales afin d'améliorer encore sa position sur le marché face aux meilleurs fournisseurs Tier 1 de structures d'avions. Concrètement, il s'agit de développer le marché américain et, en particulier, la relation d'affaires avec le client Boeing Commercial Airplanes, ce qui doit notamment permettre d'atteindre une meilleure différenciation de la base de clientèle.

Pour se démarquer des concurrents, RUAG Aerostructures entend non seulement renforcer ses compétences technologiques liées à la construction de structures, de composantes d'ailes et de pièces détachées, mais aussi imposer son offre de services. La nouvelle installation de traitement des surfaces d'Emmen, dont le lancement de la production est prévu dès 2018, joue un rôle central dans la stratégie liée aux services.

Bref portrait

Fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) de composantes de structures d'avions pour des clients civils et militaires, RUAG Aerostructures est axée sur le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des avions civils et militaires. Forte de sa compétence en pilotage de réseaux de chaîne d'approvisionnement complexes, la division est notamment responsable des chaînes de livraison mondiales complètes des sections de fuselage pour Airbus et Bombardier.

Clients et partenaires

Airbus, Boeing, Bombardier, Dassault Aviation, GE Aviation, Pilatus Aircraft, Saab

Chiffres et faits

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 256 mio. |
| EBITDA: | CHF 11 mio. |
| EBIT: | CHF 8 mio. |
| Effectif (FTE): | 1251 |
| Base: | Suisse, Allemagne, Hongrie |

RUAG Aviation

Un chiffre d'affaires en hausse et les défis posés par la chaîne de livraison ont marqué l'exercice. Un nouveau contrat quinquennal à prix fixe a été conclu pour les Forces aériennes suisses. La forte croissance des activités internationales liées aux composants se poursuit.

Marche des affaires

L'exercice de RUAG Aviation a été marqué par divers défis liés au marché. Le chiffre d'affaires net s'est amélioré, passant de CHF 469 mio. à CHF 515 mio., alors que l'EBIT a reculé de CHF 44 mio. à CHF 39 mio. sous l'effet de facteurs extérieurs.

En Suisse, les contrats de service arrivant à échéance fin 2017 ont été remplacés par des contrats quinquennaux fermes pour l'entretien des flottes des Forces aériennes suisses. Ils permettent une planification prévoyante et, donc, une allocation optimisée des ressources ainsi que des gains de productivité considérables en matière de soutien du cycle de vie.

Outre le soutien du cycle de vie, les affaires militaires sur le marché intérieur se sont axées sur les divers programmes de maintien de la valeur des F/A-18 (Structural Refurbishment Programs, SRP1 et SRP2), des F-5 (Upper Cockpit Longerons Replacement), des hélicoptères de transport Cougar (TH98 WE), des PC-6 (NCPC-6) et des canons DCA 35 mm (prolongation de la durée d'utilisation des canons antiaériens moyens, MFlab NUV), qui se déroulent tous comme prévu.

Les temps forts de l'exercice ont été le premier vol réussi du prototype du Cougar transformé et le début des travaux sur le prototype pour le SRP2 des F/A-18, tous deux en novembre. En décembre, le contrat d'option pour la transformation en série de la flotte de Cougar a enfin été signé, sous réserve de l'approbation du crédit par le Parlement à partir du printemps 2019.

À quelques exceptions près, les projets avec le DDPS sont en bonne voie et peuvent être menés à bien dans le respect du budget et du calendrier fixés. En dépit de la baisse très persistante des affaires nouvelles concernant les hélicoptères et, partant, du maintien d'une forte

pression sur les prix dans le segment MRO, RUAG Aviation a de nouveau enregistré quelques succès notables dans le domaine des activités internationales de maintenance, de réparation et de révision d'hélicoptères, mais aussi d'entretien et de mise à niveau. L'actuel contrat de maintenance des Cougar des forces armées slovènes a ainsi été prolongé de deux ans malgré une vive concurrence européenne. L'activité de révision des composants dynamiques (boîtes de transmission et têtes de rotor) des hélicoptères Super Puma et Cougar a elle aussi évolué de manière très réjouissante, grâce à la réputation de la division pour sa qualité irréprochable même avec des délais courts.

Outre divers petits projets de modification, la livraison à l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC) et au Service suisse d'enquête de sécurité (SESE) de deux nouveaux hélicoptères H125 dotés de cockpits entièrement repensés par RUAG Aviation pour le compte d'Airbus Helicopters a été un succès majeur et une preuve claire des compétences dans ce domaine.

Les activités internationales liées aux composants poursuivent leur croissance à deux chiffres. RUAG Australia a notamment pu étendre le contrat quinquennal existant pour l'entretien des composants des F/A-18 des forces aériennes australiennes. Outre l'appel d'offres remporté pour l'entretien de composants essentiels à la nouvelle plate-forme F-35, la filiale a comme prévu décroché d'autres mandats de production et de montage de composants pour le F-35.

Le projet MRO 4.0 a avancé. Il doit permettre d'effectuer des travaux d'entretien préventifs de manière mieux planifiée et d'utiliser des nouvelles technologies de réparation plus efficaces. Il a encore gagné en importance en raison des baisses de prix convenues dans le contrat quinquennal ferme conclu avec les Forces aériennes suisses.

La marche des affaires dans le segment Business Aviation a été décevante. D'une part, les capacités des sites de Genève et d'Oberpfaffenhofen ont été insuffisamment exploitées du fait de la dépression du marché européen, et les marges ont été inférieures aux attentes. D'autre part, suite à des problèmes de qualité avec un fournisseur, aucun des Dornier 228 prévus n'a pu être livré aux clients. Cela a grevé le résultat de RUAG Aviation.

Perspectives

Sur le marché militaire international (Allemagne, Australie, États-Unis), RUAG Aviation table sur la poursuite de la croissance, les possibilités d'exportation depuis la Suisse restant limitées en raison de la situation politique.

Sur le marché militaire domestique, la division s'attend à des volumes comparables à ceux des années précédentes. Ici, l'accent est mis sur la garantie d'une grande disponibilité et sur la gestion fiable des programmes Maintien de la valeur et de la structure des F/A-18 et Maintien de la valeur des hélicoptères Cougar.

Sur le marché civil, RUAG Aviation attend une croissance des segments de marché pertinents, tandis qu'une forte pression sera maintenue sur les prix, notamment du fait des taux de change avec les dollars américain et australien et avec l'euro.

En 2018, le contexte de marché restera difficile pour Business Aviation. Même les contrats d'entretien récemment négociés avec l'Office fédéral de l'armement (armasuisse) posent un défi, surtout les premières années, les mesures prévues n'ayant pas encore toutes porté leurs fruits. Le maintien en 2018 des produits et des marges de RUAG Aviation passe par le redoublement d'efforts pour obtenir des gains de productivité en termes de processus et de déroulements, et par l'association ciblée des affaires civiles et militaires.

Bref portrait

Leader de la fourniture, du suivi et de l'intégration de systèmes et de composants pour l'aéronautique civile et militaire, RUAG Aviation a les compétences clés suivantes: travaux de réparation et de maintenance, mises à niveau et développement, ainsi que fabrication et intégration de sous-systèmes pour les avions et les hélicoptères, pendant toute leur durée de vie. RUAG Aviation construit aussi – à titre de fabricant d'équipement d'origine – le Dornier 228, avion polyvalent destiné aux missions spéciales et au transport de passagers et de marchandises.

Clients et partenaires

Forces aériennes suisses, armée allemande, armée de l'air australienne, Bombardier, Dassault, Embraer, Airbus, Pilatus Aircraft, Boeing, General Electric, Northrop Grumman, Saab, Lockheed Martin, British Aerospace, Honeywell, United Technology, Rheinmetall Air Defence, Elbit

Chiffres et faits

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 515 mio. |
| EBITDA: | CHF 46 mio. |
| EBIT: | CHF 39 mio. |
| Effectif (FTE): | 2296 |
| Base: | Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil |

RUAG Ammotec

Si son chiffre d'affaires a poursuivi sa croissance, la pression sur les marges des activités civiles américaines n'a pu être compensée qu'en partie.

Marche des affaires

Établi à CHF 397 mio., le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec dépasse de 3.1 % celui de 2016 (CHF 385 mio.). L'EBIT a baissé, passant de CHF 31 mio. à CHF 28 mio. Ce recul du résultat est avant tout dû à la pression sur les marges subie par les activités américaines et à la hausse du prix des matières premières. Aucun effet non récurrent notable n'a été enregistré au cours de l'exercice sous revue.

Tout le secteur des munitions a vécu une année 2017 extrêmement difficile. Suite aux élections présidentielles, le marché civil américain a connu un fort repli. Les commerçants, des grossistes aux détaillants, et les utilisateurs finaux avaient constitué des stocks, ne sachant pas si le nouveau gouvernement voterait ou non des lois plus sévères sur les armes. La victoire de Donald Trump ayant dissipé les craintes, le marché s'est effondré. Mais RUAG Ammotec peut se réjouir d'avoir encore renforcé sa position sur son marché européen historique.

Le changement à la tête de RUAG Ammotec est décisif pour les années à venir. Au 1^{er} octobre 2017, Christoph M. Eisenhardt a en effet été nommé CEO de la division et membre de la direction du groupe, succédant à Cyril Kubelka qui assumait ce rôle depuis 2004.

Les marchés domestiques Forces armées & Forces de l'ordre ont encore été consolidés. Dans ce segment, RUAG Ammotec fournit des munitions ultraprécises standard et spéciales. En Allemagne, le niveau élevé de 2016 a pu être maintenu. En Suisse, les affaires ont considérablement progressé malgré la concurrence accrue. Le mandat du DDPS pour des cartouches GP11 a notamment contribué à cette évolution réjouissante. Comme prévu, les exportations n'ont pas enregistré de hausse du fait des restrictions en vigueur.

Dans le segment Chasse & Sport, RUAG Ammotec a consolidé sa position sur les marchés clés européens grâce à une large gamme de produits de marques incontournables (RWS, norma, Rottweil et GECO). Au total, le chiffre d'affaires a augmenté dans plus de deux tiers des marchés pertinents pour la division. Une nouvelle fois, l'Allemagne a évolué très positivement avec une croissance nettement au-delà des

attentes. Les nouveaux produits de la gamme ont aussi bien progressé que les innovations dans le domaine des munitions de chasse et de sport, à l'instar de la nouvelle balle 10,3x68 Mag. de RWS ou de son projectile SPEED TIP PRO dont l'assortiment a été élargi autour des calibres .30.

En 2017, les activités liées aux composants ont été stables. Dans ce domaine, RUAG Ammotec est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds. Le chiffre d'affaires de 2016 a été confirmé dans le secteur industriel pour lequel sont notamment fabriquées des cartouches propulsives pour le secteur de la construction et des applications particulières dans les systèmes de sécurité automobiles. L'activité d'approvisionnement d'autres fabricants de munitions en composants a reculé, marquée par les conditions de marché défavorables aux États-Unis.

Le segment Chasse & Sport, applications industrielles incluses, représente 58 %, contre 42 % pour Forces armées & Forces de l'ordre.

Perspectives

RUAG Ammotec poursuivra sa stratégie d'internationalisation afin d'être plus robuste face à la volatilité des marchés nationaux. En mai 2017, elle a ainsi obtenu une licence pour construire un site de production de munitions au Brésil. Divers scénarios sont à l'étude. Sur cette base, RUAG décidera de concrétiser ou non ses projets, de quelle façon et à quelle date.

Il faut s'attendre à ce qu'à l'avenir, de plus en plus de pays soient soumis à des restrictions à l'exportation. Cela peut avoir un impact négatif sur le segment Forces armées & Forces de l'ordre. Ce contexte exige de se concentrer sur la poursuite du développement des marchés domestiques où un besoin stable ou croissant est attendu durant les années à venir, et de mettre clairement l'accent sur l'Europe et d'autres membres de l'OTAN. Les marchés nationaux lucratifs sont développés dans le cadre de projets.

RUAG Ammotec table sur une croissance modérée de Chasse & Sport, bien que les affaires américaines devraient rester difficiles au vu de la tension sur les marges. Aussi la division continuera-t-elle son élargissement systématique aux segments de marché voisins, surtout les optiques et les armes de chasse et de sport, ce qui devrait contribuer à améliorer le résultat de 2018. Une extension de son réseau de distribution est également prévue. Malgré des activités en ligne intensifiées, le commerce spécialisé demeure l'épine dorsale de Chasse & Sport.

D'importants efforts de marketing devront être déployés pour défendre les affaires européennes d'importance stratégique contre la concurrence américaine davantage axée sur l'exportation. À cela s'ajoutent des conditions évoluant vers plus de complexité du fait des obligations environnementales et des restrictions appliquées à la logistique des armes et des munitions. Cela devrait légèrement altérer le résultat dans ce segment.

Dans les affaires industrielles, RUAG Ammotec table sur des impulsions positives. Il importe qu'elle transpose ses compétences technologiques uniques à de nouvelles applications et scelle d'autres partenariats stratégiques.

De nouveaux processus et technologies assurent la viabilité de RUAG Ammotec. Il s'agit de faire en sorte que les investissements requis proviennent dans une large mesure de son propre cash-flow. En 2018, l'accent sera notamment mis sur la réalisation d'investissements planifiés afin que la division puisse conduire les activités prévues à moyen terme et accroître durablement sa rentabilité.

Bref portrait

Avec ses segments Chasse & Sport et Forces armées & Forces de l'ordre, RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques. Ses munitions de précision sont demandées par les unités spéciales du monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds (p. ex. cartouches propulsives dans le secteur de la construction ou applications dans les systèmes de sécurité automobiles). Elle propose aussi des systèmes de formation aux gros calibres, des grenades à main et l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

Clients et partenaires

Armée suisse, armée allemande, forces armées internationales, autorités et organisations de sécurité, chasseurs et tireurs sportifs, partenaires industriels

Chiffres et faits

| | |
|-------------------------|--|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 397 mio. |
| EBITDA: | CHF 43 mio. |
| EBIT: | CHF 28 mio. |
| Effectif (FTE): | 2257 |
| Base: | Allemagne, Suisse, Hongrie, Suède, France, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, Italie, Belgique, Finlande, Brésil |

RUAG Defence

L'exercice s'est révélé difficile pour la division. L'ajournement ou la non-réalisation de gros mandats nationaux, la forte concurrence sur le marché international, les strictes restrictions à l'exportation et les dépassements de coûts dans le cadre de projets importants ont pesé négativement sur le résultat commercial.

Marche des affaires

RUAG Defence a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de CHF 389 mio. (exercice précédent: CHF 388 mio.), restant donc nettement en-deçà des attentes. Par rapport à l'année précédente, l'EBIT a enregistré une baisse massive de CHF 27 mio., chutant de CHF 24 mio. à CHF -3 mio.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG Defence a dû relever de nombreux défis. Son principal client, l'armée suisse, a poursuivi ses réductions de personnel et de matériel, faisant reculer le volume des commandes. Par ailleurs, dans le cadre de plusieurs projets en cours, la division a été confrontée à des défis liés à la mise en œuvre et à d'importants dépassements de coûts. À cela se sont ajoutés, côté clients, des ajournements de grands projets stratégiques. Même la prospection de marchés cibles internationaux s'est révélée être une véritable gageure. La multiplication actuelle des conflits armés et les restrictions à l'exportation qui en découlent ont entravé les activités d'exportation dans d'importantes régions de distribution. Cela est à mettre en relation avec la stricte législation sur les exportations de la Suisse que RUAG Defence respecte systématiquement. Dans ce contexte, elle a dû se restructurer dans certains segments et, par conséquent, procéder à 30 licenciements au total. En octobre 2017, Markus A. Zoller, CEO de RUAG Defence, a quitté le groupe. Andreas Berger, jusqu'alors à la tête de la Business Unit NEO Services, a repris son poste par intérim.

Malgré ce contexte difficile, RUAG Defence est parvenue en 2017 à remporter d'importants appels d'offres et à franchir des étapes stratégiques. Dès le début de l'année, la division a ainsi décroché le marché pour le grand programme CERBERE. Il concerne le segment Simulation & Training et consiste en la modernisation des centres nationaux de formation au combat des forces terrestres françaises ainsi qu'en la fourniture des équipements correspondants.

À la mi-mai 2017, l'Office fédéral de l'armement (armasuisse) a confié à RUAG Defence le mandat d'intégration de systèmes techniques spécifiques au véhicule léger tout-terrain Mercedes Benz G300 de l'armée suisse. En qualité d'entreprise générale, la division doit entre autres développer et fabriquer les composants d'alimentation et de climatisation désormais requis, et les intégrer aux nouveaux véhicules.

En outre, la division s'est adjugé son premier contrat avec l'OTAN. Le routeur de voix et de données intégré Tactical Access Node (TAN) est utilisé par le groupement tactique multinational déployé en Lituanie.

En robotique civile, RUAG Defence s'est vu confier un mandat d'une importance capitale. Boschung, entreprise suisse de renom, s'appuiera à l'avenir sur la solution de la division pour robotiser ses systèmes de déneigement des aéroports. La production en série est déjà prévue vers la fin de l'année prochaine.

Début 2017, une fois la reprise de Clearswift finalisée, RUAG Defence a développé la Business Unit Cyber Security de façon substantielle. Au cours de l'exercice sous revue, il s'en est suivi une consolidation et un ajustement de la stratégie, Cyber Security restant un pilier de croissance majeur de RUAG. À compter du 1^{er} janvier 2018, sa gestion est assurée au niveau du groupe, ce qui renforce encore davantage sa position.

En décembre 2017, il a été convenu avec armasuisse de reconduire pour la période 2018–2022 le concept éprouvé des contrats de service pluriannuels. Les contrats-cadres incluent le suivi et la maintenance de plus de 100 systèmes relevant des domaines de la simulation et de la formation, des véhicules de combat et des armes, ainsi que du commandement et du renseignement.

Perspectives

Suite à la réorganisation opérée en 2017, RUAG Defence accorde une grande importance à la continuité et à la stabilité. La division entend consolider l'acquis et établir largement les adaptations des structures et des procédures en cours.

RUAG Defence reste fidèle à sa stratégie commerciale. En 2018, elle mettra par conséquent l'accent sur le renforcement de son marché domestique. La priorité ira aux projets et affaires avec l'armée suisse. À cet égard, la division veut encore consolider sa position de partenaire technologique stratégique et compétent et, partant, contribuer à garantir la disponibilité opérationnelle de l'armée suisse.

Par ailleurs, RUAG Defence renforcera encore la collaboration avec les organisations civiles et les autorités de sauvetage et de sécurité. Grâce à des solutions technologiques de pointe, la division joue un rôle essentiel dans l'avenir des interventions civiles.

Elle s'est aussi clairement fixé pour objectif de renforcer les activités dans ses deux autres marchés d'origine que sont l'Allemagne et la France. Le positionnement stratégique de RUAG Defence Deutschland GmbH et de RUAG Defence France SAS est donc décisif pour les années à venir. L'internationalisation successive de certains domaines fait également partie de la stratégie de la division. Il s'agit donc pour elle d'approvisionner des marchés de distribution accessibles en produits et services sophistiqués capables de rivaliser avec la concurrence mondiale.

Bref portrait

RUAG Defence développe des technologies mondialement prisées pour des armées, des autorités et des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité: produits et services pour les véhicules à chenilles et à roues, formation réaliste des soldats, infrastructures fiables de commandement, d'information et de communication, et systèmes de protection contre les menaces balistiques. Son vaste portefeuille inclut aussi l'intégration, la maintenance, l'exploitation et les mises à niveau novatrices de systèmes pertinents.

Clients et partenaires

Armée suisse, forces armées internationales, autorités et organisations de sauvetage et de sécurité, exploitants d'infrastructures TIC sensibles, partenaires industriels

Chiffres et faits

| | |
|-------------------------|---|
| Chiffre d'affaires net: | CHF 389 mio. |
| EBITDA: | CHF 9 mio. |
| EBIT: | CHF -3 mio. |
| Effectif (FTE): | 1597 |
| Base: | Suisse, Allemagne, France, Royaume-Uni, Émirats arabes unis, Australie, États-Unis, Japon |

Corporate Responsibility

En 2017, RUAG a assumé sa responsabilité entrepreneuriale à travers de nombreuses activités.

Assumer sa responsabilité entrepreneuriale est pour RUAG une condition indispensable à la pérennité de son succès économique. Le groupe considère que sa responsabilité est globale et que son action a un impact à la fois sur la société, sur ses collaborateurs, sur l'environnement et sur le contexte économique. Pour RUAG, cela signifie entre autres l'extension à la dimension éthique de la définition courante de la Corporate Responsibility incluant les trois activités centrales que sont la responsabilité économique, la responsabilité écologique et la responsabilité sociale.

Responsabilité assumée dans tous les domaines

Depuis longtemps déjà, RUAG assume au quotidien sa responsabilité économique, écologique, sociale et éthique de manière pleinement consciente. En 2017 également, cela s'est traduit par toute une série d'activités dans ces quatre domaines.

S'agissant de la durabilité économique, RUAG se concentre sur le caractère équitable des conditions de rémunération et de travail, sur la promotion durable de la sécurité, sur la diversité et l'inclusion, ainsi que sur le strict respect des lois et des règlements. Au cours de l'exercice sous revue, la conformité a notamment été renforcée de manière méthodique grâce à la création d'une unité organisationnelle autonome et au déploiement du projet pluriannuel Integrity@RUAG à l'échelle du groupe.

Engagement en interne Réseauter pour relever les défis de demain

L'engagement du personnel est crucial pour le succès de l'entreprise. Fondé par des collaborateurs visionnaires et géré durant leur temps libre, Agile@RUAG entend sensibiliser aux méthodes de travail agiles appliquées dans le groupe. En 2017, le réseau est passé de 10 à plus de 80 membres, de nombreuses manifestations ont été organisées et une équipe centrale ainsi que plusieurs équipes produit ont été constituées. Un temps fort a été le grand événement estival auquel même le CEO Urs Breitmeier a assisté et qui a été organisé à Berne dans le nouveau «RUAG Lab» de RUAG Real Estate, un espace de libre pensée et d'innovation.

Élan vers l'avenir RUAG Space fait voler des projets étudiants

Les idées des jeunes d'aujourd'hui sont les innovations technologiques de demain. Fort de cette conviction, RUAG Space soutient des étudiants entrepreneurs dans la mise en œuvre de leurs visions. La division les accompagne et met à leur disposition son savoir-faire et ses services d'infrastructure. En Suède, il a p. ex. aidé des étudiants de Göteborg à fabriquer un rover pour explorer Mars. À l'instar de l'Akademischer Motorsportverein Zürich qui a bénéficié d'un coup de pouce lors de la construction de bolides électriques pour la série de courses Formula Student, une équipe de 15 étudiants suisses a pu profiter de l'expertise des ingénieurs de RUAG et participer au concours de lanceurs Spaceport America Cup 2017.

Investissements dans la jeunesse

En matière de responsabilité sociale, RUAG est synonyme de grande diversité de collaborateurs en termes d'âge, de sexe et de nationalité, d'attractivité des programmes de formation et de perfectionnement, de compatibilité de la vie professionnelle avec la vie privée, ainsi que d'efficacité de la gestion de la sécurité et de la santé.

En 2017, sur l'ensemble du groupe, 401 apprentis ont été formés à 24 métiers. Par ailleurs, l'engagement en faveur de la formation professionnelle est mis en évidence par la décision de la direction du groupe de soutenir les championnats suisses des métiers SwissSkills 2018 en tant que Presenting Partner.

Depuis plus de dix ans, RUAG encourage son équipe Swiss Selection Team qui réunit des apprentis ambitieux désireux de se mesurer à d'autres jeunes professionnels au niveau national et même international. Lors de l'édition 2017 des WorldSkills à Abou Dhabi, un apprenti de RUAG est une nouvelle fois monté sur le podium. Dans la catégorie Polymécanicien/Automation, Marco Michel a décroché la médaille d'argent pour la plus grande fierté de RUAG Aviation.

Favoriser les plus anciens et protéger les voyageurs

RUAG porte tout autant d'attention à ses collaborateurs plus âgés. À fin 2017, sur les 4400 personnes travaillant en Suisse, près de 500 avaient passé 30 années ou plus dans le groupe, tandis que 88 collaborateurs étaient chez RUAG depuis 40 ans ou plus. Au vu de cette loyauté extraordinaire, le règlement du personnel prévoit désormais une prime d'ancienneté supplémentaire pour 50 années de service et plus.

En 2017, dans un contexte d'internationalisation toujours croissante des activités commerciales, RUAG a décidé de coopérer avec International SOS, un prestataire de soins de santé actif dans le monde entier. Qu'ils soient expatriés ou en voyages d'affaires, les collaborateurs bénéficient ainsi d'un service d'assistance 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en cas de maladie, d'accident, de troubles civils ou d'autres incidents survenant à l'étranger.

Une chance pour tous Un jeune malentendant débute son apprentissage à Emmen

RUAG est un fervent défenseur du système de formation en alternance. Cette option doit être offerte au plus grand nombre possible de jeunes motivés, comme Toplica «Topi» Bogicevic. Durant l'été, il a rejoint RUAG Real Estate à Emmen en tant qu'apprenti agent d'exploitation. Sa déficience auditive fait de ce jeune de 18 ans un apprenti de RUAG pas comme les autres. En effet, ce handicap amène à repenser la communication au quotidien: si le contact visuel est indispensable afin qu'il puisse lire sur les lèvres, les SMS sont une solution complémentaire tout à fait dans l'air du temps.

Réduction des émissions de CO₂: engagement tenu au-delà des espérances

S'agissant de la responsabilité écologique, la mise en œuvre de la convention d'objectifs universelle sur la réduction de la consommation d'énergie (conformément à l'article relatif aux gros consommateurs) a occupé une place centrale en 2017. RUAG s'est engagé vis-à-vis de l'Office fédéral de l'environnement à abaisser de 189 tonnes le niveau annuel des émissions de CO₂ des installations thermiques des bâtiments suisses, pour l'établir à 3807 tonnes d'ici 2020. Cet objectif a pu être atteint dès 2016, grâce à une diminution de 283 tonnes. Au cours de l'exercice sous revue, cette tendance s'est poursuivie (moins 300 tonnes). Elle s'explique principalement par le passage du mazout au gaz naturel pour les brûleurs bicom bustibles d'Emmen et par des actions de sensibilisation aux questions environnementales menées à l'échelle du groupe.

En 2017, RUAG Environment a de nouveau récupéré et détruit près de 42 tonnes de réfrigérants nocifs pour le climat provenant de 155 000 compresseurs. Ce sont 110 000 tonnes d'émissions de CO₂ ainsi évitées. Au total, le segment axé sur les activités de recyclage a traité 34 000 tonnes de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) collectés par SWICO et SENS, dont quelque 130 000 téléphones portables (17 000 kg). Les DEEE comptent généralement de moins en moins de pièces métalliques et de plus en plus d'éléments en plastique. RUAG Environment affiche un taux de recyclage global de 75 %.



Numérique. Évidemment! Engagement en faveur de la sécurité sur Internet en Suisse

La sécurité sur Internet concerne non seulement l'État et l'économie, mais aussi tout citoyen. Aussi RUAG s'est-il fortement impliqué en faveur de la sécurité des TIC à l'occasion de la première Journée suisse du digital. À la gare centrale de Zurich, les personnes intéressées pouvaient suivre un bref entraînement de sensibilisation et être en duplex avec le site bernois de cyberformation de RUAG. À travers ces activités, le groupe entend aider la population helvétique comme les cadres dirigeants et les entreprises à naviguer sur Internet en toute sécurité.

Pour plus de transparence Soutien au rapport sur le secteur de l'immobilier

Avec le soutien financier de RUAG Real Estate, la section suisse de Transparency International a rédigé et publié le rapport «Voie royale pour l'argent sale». Celui-ci révèle que l'immobilier suisse est attrayant pour le blanchiment d'argent et propose des solutions pour combler les lacunes. Par son engagement, RUAG témoigne d'une compréhension large et d'une action claire qui va au-delà du secteur industriel.

Compliance & Risk Management

L'initiative pluriannuelle Integrity@RUAG renforce durablement la conformité au sein du groupe. Un nouveau code de conduite et les mesures de formation correspondantes ancrent les valeurs fondamentales dans l'esprit des collaborateurs du monde entier. En 2017, la plate-forme d'alerte a reçu 14 signalements au total.

En 2017, RUAG a intégré les secteurs Risk Management et Compliance à une nouvelle unité organisationnelle autonome, directement subordonnée au General Counsel, ce qui renforce encore davantage à la fois la gestion des risques et la conformité.

Élément clé de la Corporate Governance, le Risk Management à l'échelle du groupe protège les valeurs, les installations et les collaborateurs de RUAG. Les risques sont enregistrés et traités selon une méthodologie bien étayée et basée sur les normes internationales COSO II, ISO 31000 et DIN EN 62198. Chaque semestre, dans toutes les unités organisationnelles, ils sont identifiés, analysés et évalués selon un processus structuré. RUAG les classe en sept grandes catégories: risques externes, stratégie, marchés, processus, ressources, conformité, ainsi que culture et finances. Progressivement, tous les niveaux de la division et du groupe reçoivent un instrument de conduite adapté à leurs exigences.

La conformité, une tâche primordiale

Estimant que la conformité fait partie de la gestion des risques, RUAG définit des critères stricts applicables à son action, qui vont au-delà du respect de l'ensemble des directives, conventions internationales et lois nationales. Le groupe procède à l'évaluation critique de son comportement et exige également que ses collaborateurs fassent preuve d'intégrité en tout temps.

Un principe rigoureux de tolérance zéro à l'égard de la corruption s'applique à tous les dirigeants, administrateurs et collaborateurs. Il leur est interdit de consentir directement ou indirectement des paiements ou d'accorder d'autres faveurs pour obtenir un avantage pour eux-mêmes ou pour RUAG. Tout don à des partis politiques, notamment, est ainsi proscrit. Afin d'étayer cette position, le groupe a intégré dès 2015 Transparency International, l'organisation mondiale de lutte contre la corruption.

En tant qu'entreprise détenue par la Confédération helvétique, RUAG s'astreint à des principes éthiques particulièrement exigeants. En Suisse comme à l'étranger, toutes les sociétés du groupe doivent en particulier respecter les prescriptions suisses en matière de contrôle des exportations de matériel de guerre et de produits à usage mixte.

À cet égard, RUAG entretient des contacts ouverts avec les autorités et l'administration, et consulte les experts compétents de la Confédération en cas de questions concernant les exportations.

La franchise et la transparence, tant à l'égard des autorités et du public qu'au sein de l'entreprise, sont des éléments clés de la conformité. RUAG promeut une culture de dialogue ouvert afin de tirer les leçons des erreurs commises et de faire progresser le groupe dans son ensemble.

Les seules limites à la franchise et à la transparence sont les exigences de protection des données et la discrétion à laquelle le groupe est tenu vis-à-vis de ses partenaires commerciaux, de ses collaborateurs et d'autres groupes d'intérêts. Les informations sensibles sont protégées et traitées en toute confidentialité. Les collaborateurs ne divulguent ni secret d'affaires ni secret professionnel, qu'il s'agisse de ceux de RUAG ou de tiers.

Démarrage du projet pluriannuel Integrity@RUAG

Au sein de Compliance & Risk Management, la mise en œuvre de l'initiative Integrity@RUAG lancée en 2016 pour renforcer la conformité a constitué la priorité pour 2017. Conjointement avec des représentants de toutes les divisions, divers aspects de la conformité ont été analysés et améliorés afin d'ancrer la nouvelle organisation de conformité en tant que partenaire dans l'ensemble du groupe.

Le code de conduite remanié en 2017 pose les bases de la culture de la conformité dans tout le groupe. Au cours de l'exercice sous revue, toutes les divisions ont procédé à des analyses de risques approfondies en termes d'éthique commerciale, de corruption, de gestion des tiers et de conformité des échanges commerciaux. En matière de corruption en particulier, les processus en place pour la collaboration avec des agents externes sont devenus plus stricts quant à l'obligation d'adopter un comportement juridiquement irréprochable. De même, des améliorations ont été apportées aux directives et à l'organisation.

Une feuille de route détaillée a déjà été établie pour 2018: dans le cadre d'Integrity@RUAG, il est ainsi prévu de prendre d'autres mesures relatives à la corruption, à la conformité des échanges commerciaux, au droit des cartels, aux ressources humaines et aux opérations financières, afin de garantir la conformité d'une part et de rendre les processus existants plus efficaces d'autre part.

Mise en place d'une organisation efficace

Dans l'optique d'ancrer durablement la conformité, diverses mesures destinées à repenser l'organisation ont été prises en 2017. Au 1^{er} janvier, les postes de Vice President (VP) et de Senior Manager Compliance & Risk Management ont ainsi été créés au niveau du groupe, au sein d'une unité organisationnelle autonome. Le VP Compliance & Risk Management rend directement compte au General Counsel. En raison de l'importance majeure de cette thématique, le CEO a assuré à titre intérimaire cette haute surveillance au cours de l'exercice sous revue, pendant la vacance du poste de General Counsel. Il a par ailleurs été décidé qu'à l'avenir, chaque division aurait son propre Compliance Officer, subordonné au VP Compliance & Risk Management, afin que

ses prestations et processus de conformité soient adaptés à ses conditions de risques spécifiques. Dans le même temps, cette nouvelle organisation garantit l'indépendance de la conformité.

Étant donné l'attention accordée depuis longtemps à cette question, le VP Compliance & Risk Management bénéficie d'un accès direct au conseil d'administration (CA). La conformité figure systématiquement à l'ordre du jour de chaque réunion du CA. Le comité d'audit responsable du respect de la conformité est régulièrement informé afin d'assurer un flux transparent d'informations pertinentes. En outre, des groupes d'experts en la matière abordent ces questions dans les divisions et, en contrepartie, font en sorte que les requêtes que celles-ci formulent parviennent directement au niveau du groupe.

Un nouveau code de conduite, des critères exigeants

Le code de conduite reformulé en 2017 définit avec encore plus de précision les valeurs et les exigences d'intégrité, et sert de boussole pour l'action au quotidien. Tous les responsables et collaborateurs de RUAG suivent le même principe: nous sommes dignes de la confiance qui nous est témoignée chaque jour, nous nous fixons des objectifs ambitieux, nous agissons de manière responsable, nous tenons nos promesses – et nous suivons «Nos dix règles d'or».

Nos dix règles d'or

- 1 Nous agissons comme une entreprise responsable.
- 2 Nous inspirons confiance et nous montrons dignes de la confiance de nos clients.
- 3 Nous tenons parole: nous disons ce que nous faisons et nous faisons ce que nous disons.
- 4 Nous agissons de façon honnête, nous communiquons avec transparence et nous assumons nos actes.
- 5 Nous préservons les secrets d'affaires qui nous sont confiés.
- 6 Nous sommes sincères et nous parlons ouvertement de nos erreurs. Nous apprenons de nos erreurs et nous partageons ces expériences avec nos collègues.
- 7 Nous parlons ouvertement de nos erreurs à nos collègues afin d'y remédier ensemble.
- 8 Nos performances, nos compétences, nos qualités et nos innovations nous démarquent de la concurrence.
- 9 Nous suivons des règles – en particulier dans les situations délicates et sur les marchés difficiles.
- 10 Nous ne négligeons et n'enfreignons pas ces règles de base au profit de quelconques résultats commerciaux.

Formation des collaborateurs du monde entier

Dans le monde entier, les collaborateurs sont formés à l'application pratique du nouveau code de conduite dans le cadre d'ateliers n'excédant pas 15 à 20 personnes. Des cas concrets sont étudiés: corruption, gestion des subventions, paiements de facilitation, droit des cartels, conflits d'intérêts, douane et contrôle des exportations, discrimination, et protection des données et des secrets. En 2017, les membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, ainsi que les 70 principaux dirigeants de RUAG ont été les premiers participants. À l'occasion d'un Management Meeting, ils ont planché toute la journée du 20 septembre sur le thème Integrity & Compliance. En l'espace de trois mois au cours de l'exercice sous revue, ce sont déjà quelque 600 collaborateurs en Suisse, en Allemagne, en Suède et aux États-Unis qui ont été formés. Jusqu'à mi-2018, des ateliers seront organisés dans tous les pays dans lesquels RUAG est présent.

Nouveau renforcement de la conformité des échanges commerciaux

En tant qu'entreprise détenue par la Confédération helvétique, RUAG porte une responsabilité particulière, surtout lorsque le groupe se présente en tant que fournisseur international de produits et de prestations militaires. À cet égard, quels que soient le siège de l'entité concernée et le site à partir duquel la livraison est effectuée, RUAG fournit des applications militaires uniquement dans le respect de la politique de contrôle à l'exportation en vigueur en Suisse et exclusivement à des partenaires commerciaux clairement identifiables. 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. RUAG ne fait pas d'affaires par voie indirecte via ses filiales étrangères si l'exportation depuis la Suisse n'est pas autorisée.

En 2017, la coordination de la conformité des échanges commerciaux au sein du groupe a encore été optimisée grâce à la constitution d'une équipe centrale supervisée par le VP Compliance & Risk Management.

En collaboration avec les responsables des unités, l'équipe veille à l'application uniforme et cohérente des prescriptions et coordonne le développement et l'amélioration de l'efficacité des processus de conformité des échanges commerciaux dans tout le groupe.

Signalements relatifs à la conformité

La plate-forme d'alerte est un élément majeur de l'organisation de la conformité au sein de RUAG. Elle est à la disposition non seulement des collaborateurs du monde entier, mais aussi de tous les partenaires externes. Les émetteurs d'un signalement ont l'assurance que l'équipe Compliance est la seule à consulter leurs messages dans le respect de la confidentialité. Elle examine chaque signalement et est chargée de prendre les mesures appropriées si nécessaire.

Outre cette plate-forme d'alerte anonyme, les collaborateurs et les partenaires externes peuvent à tout moment dénoncer des activités et des situations douteuses en s'adressant à leurs supérieurs, au service du personnel, au General Counsel ou aux membres de l'équipe Compliance, ou en envoyant un e-mail à l'adresse compliance@ruag.com. En 2017, 14 signalements ont été reçus au total. Dans six cas, des mesures concrètes ont été prises.

Rapport financier

30

Chiffres clés

- 30 Aperçu des chiffres caractéristiques
- 31 Vue d'ensemble sur cinq ans

32

Comptes annuels consolidés de RUAG

- 32 Compte de résultat consolidé
- 33 Bilan consolidé
- 34 Tableau des flux de trésorerie consolidé
- 35 Tableau des fonds propres consolidé

36

Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG

75

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

77

Comptes annuels de RUAG Holding SA

79

Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA

81

Proposition d'utilisation du bénéfice

82

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

Aperçu des chiffres caractéristiques

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|---------|---------|
| Entrées de commandes | 1 961 | 2 036 |
| Carnet de commandes | 1 607 | 1 556 |
| Chiffre d'affaires net | 1 955 | 1 858 |
| Performance d'exploitation | 1 990 | 1 882 |
| Charges de matériel et prestations de tiers | (688) | (620) |
| Charges de personnel | (914) | (859) |
| Autres charges d'exploitation nettes | (193) | (171) |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 196 | 232 |
| EBITDA en % du chiffre d'affaires net | 10.0 % | 12.5 % |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 119 | 151 |
| EBIT en % du chiffre d'affaires net | 6.1 % | 8.1 % |
| Bénéfice net | 89 | 116 |
| Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net | 4.6 % | 6.2 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 88 | 135 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | (146) | (79) |
| Cash-flow disponible | (58) | 56 |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | 22 | (49) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | 1 007 | 1 005 |
| Fonds propres en % du total du bilan | 51.3 % | 55.4 % |
| Rendement des fonds propres ¹ | 8.9 % | 11.9 % |
| Amortissements et dépréciations | 77 | 81 |
| Charges de recherche et de développement ² | 181 | 171 |
| en % du chiffre d'affaires net | 9.2 % | 9.2 % |
| Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur | 215 | 218 |
| Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur | 132 | 134 |
| Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis | 9 189 | 8 734 |
| Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis | 9 083 | 8 543 |
| Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000) | 340 000 | 340 000 |
| Bénéfice par action nominative | 263.11 | 340.95 |
| Dividende par action nominative ³ | 117.65 | 138.24 |
| Taux de distribution | 44.7 % | 40.5 % |
| Valeur comptable par action nominative (en CHF) | 2 963 | 2 957 |

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 2017 d'après la proposition du conseil d'administration: CHF 40 mio.

Vue d'ensemble sur cinq ans

| en mio. CHF | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 ³ |
|--|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Entrées de commandes | 1 961 | 2 036 | 1 828 | 1 785 | 1 851 |
| Carnet de commandes | 1 607 | 1 556 | 1 378 | 1 370 | 1 405 |
| Chiffre d'affaires net | 1 955 | 1 858 | 1 744 | 1 781 | 1 752 |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 119 | 151 | 137 | 113 | 115 |
| EBIT en % du chiffre d'affaires net | 6.1 % | 8.1 % | 7.8 % | 6.4 % | 6.6 % |
| Bénéfice net | 89 | 116 | 117 | 84 | 94 |
| Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net | 4.6 % | 6.2 % | 6.7 % | 4.7 % | 5.4 % |
| Cash-flow provenant de l'exploitation | 88 | 135 | 145 | 135 | 142 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | (146) | (79) | (81) | (79) | (42) |
| Cash-flow disponible | (58) | 56 | 64 | 57 | 100 |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | 22 | (49) | (26) | (61) | (88) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | 1 007 | 1 005 | 949 | 882 | 943 |
| Fonds propres en % du total du bilan | 51.3 % | 55.4 % | 55.2 % | 51.6 % | 50.5 % |
| Rendement des fonds propres ¹ | 8.9 % | 11.9 % | 12.7 % | 9.8 % | 11.3 % |
| Charges de recherche et de développement ² | 181 | 171 | 146 | 140 | 132 |
| en % du chiffre d'affaires net | 9.2 % | 9.2 % | 8.4 % | 7.9 % | 7.5 % |
| Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis | 9 189 | 8 734 | 8 163 | 8 114 | 8 241 |
| Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis | 9 083 | 8 543 | 8 115 | 8 182 | 8 336 |

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 Selon IFRS (aucune adaptation aux Swiss GAAP RPC).

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

| en mio. CHF | Annexe | 2017 | 2016 |
|--|--------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires net | 6 | 1 955 | 1 858 |
| Activations de prestations propres | | 9 | 4 |
| Variation des stocks et travaux commencés | | 26 | 20 |
| Performance d'exploitation | | 1 990 | 1 882 |
| Charges de matériel et prestations de tiers | | (688) | (620) |
| Charges de personnel | 7 | (914) | (859) |
| Autres charges d'exploitation nettes | 8 | (193) | (171) |
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | | 196 | 232 |
| Amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles/immeubles de rendement | 17, 18 | (66) | (64) |
| Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels | 19 | (11) | (17) |
| Résultat d'exploitation (EBIT) | | 119 | 151 |
| Produits financiers | 10 | 2 | 2 |
| Charges financières | 10 | (10) | (9) |
| Part du résultat des sociétés associées | 20 | 3 | 3 |
| Bénéfice avant impôts | | 114 | 147 |
| Impôts sur les bénéfices | 11 | (25) | (31) |
| Bénéfice net | | 89 | 116 |
| Répartition du bénéfice net: | | | |
| Actionnaires de RUAG Holding SA | | 89 | 114 |
| Actionnaires minoritaires | | 0 | 2 |
| Bénéfice net | | 89 | 116 |

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 36 à 74, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan consolidé au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2017 | 2016 |
|--|--------|--------------|--------------|
| Liquidités | 12 | 201 | 239 |
| Actifs financiers à court terme | 13 | 7 | 4 |
| Créances résultant de livraisons et de prestations | 14 | 263 | 266 |
| Acomptes à des fournisseurs | 14 | 17 | 30 |
| Autres créances à court terme | 14 | 21 | 23 |
| Créances fiscales | | 9 | 3 |
| Actifs de régularisation | | 18 | 15 |
| Stocks et travaux commencés | 15, 16 | 717 | 603 |
| Actifs circulants | | 1 253 | 1 183 |
| Immobilisations corporelles | 17 | 497 | 464 |
| Immeubles de rendement | 18 | 84 | 88 |
| Actifs incorporels | 19 | 69 | 24 |
| Sociétés associées | 20 | 40 | 39 |
| Actifs financiers à long terme | 13 | 3 | 3 |
| Impôts différés actifs | 11 | 17 | 13 |
| Actifs immobilisés | | 710 | 631 |
| Total des actifs | | 1 963 | 1 813 |
| Engagements financiers à court terme | 21 | 56 | 13 |
| Engagements de fournisseurs | 22 | 93 | 118 |
| Acomptes de clients | 22 | 213 | 182 |
| Autres engagements à court terme | 23 | 40 | 55 |
| Dettes fiscales | | 20 | 25 |
| Passifs de régularisation | 25 | 220 | 199 |
| Provisions à court terme | 26 | 76 | 75 |
| Capitaux étrangers à court terme | | 718 | 666 |
| Engagements financiers à long terme | 21 | 76 | 0 |
| Autres engagements à long terme | 24 | 1 | 4 |
| Engagements en matière de prévoyance professionnelle | 27 | 70 | 58 |
| Provisions à long terme | 26 | 39 | 41 |
| Impôts différés passifs | 11 | 47 | 36 |
| Capitaux étrangers à long terme | | 234 | 139 |
| Capital-actions | 28 | 340 | 340 |
| Réserves provenant de primes | | 10 | 10 |
| Réserves provenant de bénéfices | | 837 | 795 |
| Compensation du goodwill | | (156) | (84) |
| Autres réserves | | (9) | (12) |
| Écarts de conversion | | (14) | (43) |
| Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres | | 1 007 | 1 005 |
| Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres | | 4 | 3 |
| Total des fonds propres | | 1 011 | 1 009 |
| Total des passifs | | 1 963 | 1 813 |

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 36 à 74, 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 | 2017 | 2016 |
|---|------------|-------|------|
| Bénéfice net | | 89 | 116 |
| Amortissements et dépréciations | 17, 18, 19 | 77 | 81 |
| Variation de provisions à long terme et d'impôts différés | | (4) | (2) |
| Utilisation de provisions à long terme | | (3) | (7) |
| Part du résultat des sociétés associées | 20 | (3) | (3) |
| Autres variations sans influence sur la trésorerie | | (3) | (0) |
| Variation du fonds de roulement ¹ | | (66) | (48) |
| (Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs immobilisés, y c. participations | | (8) | (8) |
| Produits financiers | 10 | (2) | (2) |
| Charges financières | 10 | 10 | 9 |
| Cash-flow provenant de l'exploitation ² | | 88 | 135 |
| Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières | 17 | (59) | (56) |
| Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement | 17, 18 | (49) | (33) |
| Investissements dans des actifs incorporels | 19 | (5) | (6) |
| Acquisition de filiales, hors liquidités reprises | 4 | (49) | (2) |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles mobilières | | 1 | 1 |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement | | 12 | 2 |
| Désinvestissements d'actifs incorporels | | — | — |
| Désinvestissements de participations, hors liquidités aliénées | 4 | (1) | 13 |
| Dividendes reçus de sociétés associées | 20 | 3 | 3 |
| Cash-flow provenant de l'activité d'investissement | | (146) | (79) |
| Cash-flow disponible | | (58) | 56 |
| Augmentation des actifs financiers tiers | | (1) | — |
| Augmentation des engagements financiers tiers | | 122 | 0 |
| Remboursement des engagements financiers tiers | | (49) | (0) |
| Traites de leasing payées pour leasing financier | | (0) | (1) |
| Produits financiers encaissés | | 2 | 2 |
| Charges financières payées | | (4) | (3) |
| Dividendes aux actionnaires | | (47) | (47) |
| Cash-flow provenant de l'activité de financement | | 22 | (49) |
| Variation des liquidités et quasi-liquidités avant écarts de conversion | | (36) | 7 |
| Liquidités et quasi-liquidités en début de période | | 239 | 233 |
| Écarts de conversion sur liquidités et quasi-liquidités | | (2) | (1) |
| Liquidités et quasi-liquidités en fin de période | | 201 | 239 |

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 19 mio. versés pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 22 mio.).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 36 à 74, 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 1^{er} janvier 2016 | 340 | 10 | 727 | (83) | (6) | (39) | 949 | 2 | 951 |
| Bénéfice net | — | — | 114 | — | — | — | 114 | 2 | 116 |
| Compensation du goodwill avec les fonds propres | — | — | — | (1) | — | — | (1) | — | (1) |
| 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 | — | — | — | — | 2 | — | 2 | — | 2 |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | — | — | — | — | — | (4) | (4) | (0) | (4) |
| Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent | — | — | (47) | — | — | — | (47) | — | (47) |
| Fonds propres au 31 décembre 2016 | 340 | 10 | 795 | (84) | (12) | (43) | 1 005 | 3 | 1 009 |
| Fonds propres au 1^{er} janvier 2017 | 340 | 10 | 795 | (84) | (12) | (43) | 1 005 | 3 | 1 009 |
| Bénéfice net | — | — | 89 | — | — | — | 89 | 0 | 89 |
| Compensation du goodwill avec les fonds propres | — | — | — | (72) | — | — | (72) | — | (72) |
| Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie | — | — | — | — | 5 | — | 5 | — | 5 |
| Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat | — | — | — | — | (1) | — | (1) | — | (1) |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | — | — | — | — | — | 29 | 29 | 0 | 29 |
| Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent | — | — | (47) | — | — | — | (47) | — | (47) |
| Fonds propres au 31 décembre 2017 | 340 | 10 | 837 | (156) | (9) | (14) | 1 007 | 4 | 1 011 |

Le montant des réserves légales non distribuables est de CHF 47 mio.
au 31 décembre 2017 (exercice précédent: CHF 42 mio.).

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 47 mio. (exercice précédent:
CHF 47 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de
dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un divi-
dende par action de CHF 138.24 (exercice précédent: CHF 138.24).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 36 à 74,
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.

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 aux branches d'activité abandonnées, aux impôts sur les bénéficiaires, 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 réalisés 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 Définition des chiffres clés non conformes à 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 compte 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 in-

tégralité 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'exerce 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, 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 retraité 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.

Cours du change

| Monnaie | | Moyenne annuelle 2017 | Cours en fin d'année 2017 | Moyenne annuelle 2016 | Cours en fin d'année 2016 | Moyenne annuelle 2015 | Cours en fin d'année 2015 |
|-------------------|-----|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Euro | EUR | 1.11 | 1.17 | 1.09 | 1.07 | 1.07 | 1.08 |
| Couronne suédoise | SEK | 11.53 | 11.89 | 11.52 | 11.22 | 11.42 | 11.79 |
| Dollar américain | USD | 0.98 | 0.98 | 0.99 | 1.02 | 0.96 | 0.99 |
| Livre sterling | GBP | 1.27 | 1.32 | 1.34 | 1.25 | 1.47 | 1.47 |
| Forint hongrois | HUF | 0.36 | 0.38 | 0.35 | 0.35 | 0.34 | 0.34 |

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 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.

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 survenant durant la période 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 ainsi que la conversion des bénéfices cumulés et d'autres postes des fonds propres, sont immédiatement comptabilisés dans les écarts de conversion cumulés dans les fonds propres.

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

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 provisionnés.

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 en années |
|---------------------------------------|--|
| 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 à court ou à long terme. Les immobilisations en leasing financier sont amorties de manière linéaire soit sur la durée d'utilisation 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 retraité 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 actifs incorporels 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 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 en années |
|--|--|
| Brevets et développements | 5 à 15 |
| Marques et modèles | 3 à 8 |
| Systèmes ERP | 3 à 5 |
| Licences et droits | 1 à 10 |
| Carnet de commandes et relations avec la clientèle | 1 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, l'effet est comptabilisé dans le compte de résultat sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes». 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'inscription à l'actif des coûts de développement; ceux-ci ne sont comptabilisés à l'actif en tant qu'actifs incorporels que s'il est possible d'identifier effectivement un actifs incorporels, 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 activés 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, la valeur de marché est déterminée 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 dans le passé.

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. Ces engagements 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 bénéficiaires en cours et différés

Les impôts sur les bénéficiaires 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 bénéficiaires 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 est 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.

Mandats à longs délais Le chiffre d'affaires net de la période correspond au total du «Chiffre d'affaires facturé» et de la «Variation du pourcentage of completion (POC)». Le premier de ces éléments englobe les sommes reportées ou facturées au titre des prestations déjà effectuées sur la période, tandis que le second désigne les prestations sur des mandats de production ou de services en cours évaluées au prorata 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 à l'acheteur 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 of completion» (POC) en fonction du taux d'achèvement du travail, pour autant que les coûts attendus jusqu'à l'achèvement du mandat et le degré d'achèvement à la date de clôture du bilan puissent être déterminés de manière fiable et que les coûts imputables au contrat puissent être déterminés avec 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 à long délai, 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 «Defence». 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 aux actifs incorporels.

Segment Space Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis. Avec quatorze sites de production répartis dans six pays, la division est spécialisée dans les produits embarqués pour satellites et lanceurs. Sa compétence couvre trois domaines, lesquels constituent les principales sources de recettes de la division: électronique pour toutes les applications spatiales, produits mécaniques pour satellites, et structures et systèmes de séparation pour lanceurs.

Segment Aerostructures Fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) de composantes de structures d'avions pour des clients civils et militaires, RUAG Aerostructures est axée sur le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailerons et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des avions civils et militaires. Forte de sa compétence en pilotage de réseaux de chaîne d'approvisionnement complexes, la division est notamment responsable des chaînes de livraison mondiales complètes des sections de fuselage pour Airbus et Bombardier. La vente de composantes de structures d'avions ainsi que de modules et de groupes d'assemblage complexes constitue la principale source de recettes.

Segment Aviation Leader de la fourniture, du suivi et de l'intégration de systèmes et de composants pour l'aéronautique civile et militaire, RUAG Aviation a les compétences clés suivantes: travaux de réparation et de maintenance, mises à niveau et développement, ainsi que fabrication et intégration de sous-systèmes pour les avions et les hélicoptères, pendant toute leur durée de vie. La fourniture de prestations d'entretien et de maintien de la valeur ainsi que la vente de systèmes et de sous-systèmes constituent les principales sources de recettes.

Segment Ammotec Avec ses segments Chasse & Sport et Forces armées & Forces de l'ordre, RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques. Ses munitions de précision sont demandées par les unités spéciales du monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds (p. ex. cartouches propulsives dans le secteur de la construction ou applications dans les systèmes de sécurité automobiles). Elle propose aussi des systèmes de formation aux gros calibres, des grenades à main et l'élimination écologique de produits pyrotechniques. La distribution de munitions ainsi que les activités liées aux composants à usage industriel constituent les principales sources de recettes.

Segment Defence RUAG Defence développe des technologies mondialement prisées pour des armées, des autorités et des organisations chargées du sauvetage et de la sécurité. Les produits et prestations pour les véhicules à chenilles et à roues, la formation réaliste des soldats et les infrastructures fiables de commandement, d'information et de communication sont au cœur de son métier. La division fournit également des solutions de cybersécurité ultramodernes aux exploitants d'infrastructures TIC sensibles. Son vaste portefeuille inclut en outre des systèmes de protection contre les menaces balistiques, ainsi que l'intégration, la maintenance, l'exploitation et les mises à niveau novatrices de systèmes pertinents. La vente de produits correspondants ainsi que la fourniture de prestations de services et d'entretien constituent les principales sources de recettes.

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 des risques de change 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. Ils sont évalués à leur juste valeur (fair value), puis la part effective de la variation de la fair value de l'instrument de couverture des risques de change 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. Les instruments de couverture sur le prix des matières premières sont présentés dans l'annexe, mais ne sont pas comptabilisés au bilan.

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 «pourcentage 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 par exemple 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, fusions et fondations de filiales

RUAG Ammotec Italia s.r.l. (auparavant Turfer di Turelli Luca & C. SRL) Au 1^{er} janvier 2017, RUAG Ammotec Deutschland GmbH a racheté 100 % des parts de Turfer di Turelli Luca & C. SRL, sise à Brescia (Italie). La société opère en Italie en tant que grossiste d'armes de chasse et de sport, de munitions et d'accessoires. Cette reprise renforce et étend davantage l'activité de commerce de gros de RUAG Ammotec en Europe. RUAG Ammotec Italia s.r.l. a été pleinement consolidée au 1^{er} janvier 2017.

Clearswift Au 20 janvier 2017, RUAG Holding SA a racheté 100 % des actions de Clearswift, dont le siège est à Reading (Royaume-Uni). La société de cybersécurité offre des solutions développées en interne dans les domaines de la prévention de la perte de données («Data Loss Prevention») et de l'examen approfondi des contenus («Deep Content Inspection»). Clearswift a un département Recherche et développement performant, une organisation mondiale de service après-vente et de canaux de vente établis au niveau international. Cette acquisition accélère l'expansion de la Business Unit Cyber Security. Clearswift a été pleinement consolidée à partir du 1^{er} février 2017.

Gyttorp Au 31 mars 2017, Norma Precision AB a racheté les 60 % restants des actions en circulation de Gyttorp AB, dont le siège se trouve à Ingelstad (Suède). Gyttorp AB réunit les activités de grossiste de Gyttorp Jakt AB (Suède) et de Gyttorp Finland Oy (Finlande), tandis que Gyttorp Cartridge Company AB (Suède) produit des cartouches à grenaille de premier plan sous la marque Gyttorp pour les marchés suédois, norvégien et finlandais. L'acquisition intégrale de Gyttorp représente une nouvelle étape dans le renforcement du commerce de gros et, partant, dans l'enrichissement du portefeuille de produits avec des marques leaders du marché. Les activités de Gyttorp ont été pleinement consolidées à partir de leur acquisition (1^{er} avril 2017). Jusqu'au 31 mars 2017, la participation minoritaire dans Gyttorp AB avait été portée au bilan à la valeur d'acquisition.

HTS Hoch Technologie Systeme GmbH Au 31 mai 2016, RUAG Deutschland GmbH a racheté les 75.4 % restants des actions en circulation de HTS Hoch Technologie Systeme GmbH sise à Coswig (Allemagne). La société développe et fabrique des produits mécaniques sur mesure pour l'industrie aéronautique et spatiale. Avec ce rachat complet, RUAG Space s'est assuré un meilleur accès au marché spatial allemand.

Acquisitions de participations minoritaires Le 4 février 2016, conjointement avec le groupe néerlandais VDL, RUAG Suisse SA a fondé la coentreprise VDL-RUAG Shelters B.V. sise à Eindhoven 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 vraisemblablement avoir lieu entre 2018 et 2022, la maintenance de ces équipements étant assurée par la suite par la coentreprise. Au cours de l'exercice sous revue, la coentreprise n'avait encore aucune activité significative.

Effets des acquisitions de sociétés

en mio. CHF

| | 2017 | | 2016 |
|---|------------|---------------------|-----------------------------------|
| | Clearswift | Autres acquisitions | HTS Hoch Technologie Systeme GmbH |
| Prix d'achat, payé sous forme de liquidités | 55 | 1 | 1 |
| Escrow account | 3 | — | — |
| Paiement conditionnel du prix d'achat | 4 | 0 | — |
| Total des contreparties | 62 | 1 | 1 |

Clearswift Dans le cadre des accords sur les paiements conditionnels du prix d'achat, le groupe est tenu de verser un montant supplémentaire de CHF 7.5 mio. au maximum en fonction des résultats d'exploitation obtenus durant les quatre exercices qui suivent la date d'acquisition. La juste valeur de l'engagement a été estimée à CHF 4.5 mio. à la date d'acquisition.

Fusions Le 14 août 2017, Glückauf-Logistik GmbH sise à Kassel (Allemagne) a fusionné avec RUAG Defence Deutschland GmbH sise à Wedel (Allemagne), avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017. Cette fusion n'a aucune incidence sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Le 19 août 2016, Herkules Fahrzeuglogistik GmbH a fusionné avec Glückauf-Logistik GmbH sise à Kassel (Allemagne), avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016. Cette fusion n'a aucune incidence sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Créations de sociétés Le 5 mars 2016, RUAG Aerostructures Hungary Zrt. a été fondée à Eger (Hongrie). La société sert de second atelier à la division Aerostructures. Des sous-groupes d'assemblage qui sont ensuite livrés à RUAG Aerospace Structures GmbH en Allemagne pour traitement ultérieur sont fabriqués sur le site d'Eger. Entre la société existante de la division Ammotec et l'entité nouvellement créée à Eger, une approche de services partagés (shared services) est mise en œuvre dans les domaines de la gestion de la paie, de la comptabilité financière et de l'achat indirect de matériel.

Autres acquisitions Dans le cadre de l'accord sur la contrepartie conditionnelle, le groupe est tenu de verser un montant supplémentaire de CHF 0.1 mio. au maximum en fonction des objectifs de chiffre d'affaires définis. L'engagement a été calculé à la valeur nominale à la date d'acquisition.

Actifs et dettes acquis, inscrits au bilan à la date d'acquisition

en mio. CHF

| | 2017 | | 2016 |
|--------------------------------------|------------|---------------------|-----------------------------------|
| | Clearswift | Autres acquisitions | HTS Hoch Technologie Systeme GmbH |
| Actifs circulants | 17 | 12 | 0 |
| Immobilisations corporelles | 1 | 0 | 1 |
| Actifs incorporels | 43 | 1 | — |
| Impôts différés actifs | 2 | 0 | — |
| Engagements à court et à long termes | (62) | (13) | (1) |
| Impôts différés passifs | (9) | 0 | 0 |
| Total actifs et dettes acquis | (8) | 1 | 0 |

Calcul de la juste valeur La juste valeur des principaux actifs et dettes acquis a été calculée comme suit:

Stocks et travaux commencés La juste valeur a été 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.

Immobilisations corporelles La juste valeur des immobilisations corporelles a été calculée sur la base des valeurs de remplacement mises à jour en tenant compte des durées d'utilisation économique évaluées.

Régularisations du chiffre d'affaires Clearswift met ses produits à la disposition des clients en échange de frais d'abonnement payables d'avance («subscription based»). Ces versements anticipés sont comptabilisés comme engagements et le chiffre d'affaires est réalisé sur la durée contractuelle. La juste valeur à la date d'acquisition découle des coûts engagés pour remplir les engagements contractuels concrets et d'une marge conforme au marché. La juste valeur calculée est nettement inférieure à la valeur comptable des versements anticipés reçus.

Sorties nettes de trésorerie

en mio. CHF

| | 2017 | | 2016 |
|---|------------|---------------------|-----------------------------------|
| | Clearswift | Autres acquisitions | HTS Hoch Technologie Systeme GmbH |
| Contreparties payées sous forme de trésorerie | 59 | 1 | 1 |
| Reprise d'engagements financiers | 39 | 6 | — |
| Liquidités reprises | (11) | (0) | 0 |
| Total des sorties nettes de trésorerie | 87 | 7 | 1 |

Les contreparties payées en lien avec Clearswift incluent déjà la première tranche du paiement conditionnel du prix d'achat, d'un montant de CHF 0.6 mio.

Les charges liées aux transactions atteignent un total d'environ CHF 2.9 mio., dont CHF 2.8 mio. concernant Clearswift et CHF 0.1 mio. concernant les autres acquisitions. Il s'agit en particulier de frais d'avocat et de conseil. Les dépenses ont été enregistrées sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes», déjà encourues pour la plupart durant l'exercice 2016.

Conséquences des acquisitions sur les résultats du groupe

Les acquisitions ont eu une influence positive sur le chiffre d'affaires consolidé, à hauteur de CHF 35 mio. environ (dont quelque CHF 24 mio. concernant Clearswift et approximativement CHF 11 mio. concernant les autres acquisitions). Au total, le résultat consolidé a été grevé de CHF 1.3 mio. environ. Clearswift a généré une perte avoisinant CHF 1.7 mio. imputable aux effets de l'allocation du coût d'acquisition (amortissements des actifs incorporels et effet négatif des régularisations du chiffre d'affaires). Les autres acquisitions ont amélioré le résultat de quelque CHF 0.4 mio. Les résultats de 2017 incluent aussi des coûts uniques d'intégration et de mise en place.

Actifs et dettes aliénés

en mio. CHF

| | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|------|------|
| Actifs circulants | — | 12 |
| Immobilisations corporelles | — | 2 |
| Actifs incorporels | — | — |
| Engagements à court et à long termes | — | (6) |
| Impôts différés passifs | — | 0 |
| Actifs et dettes aliénés | — | 7 |

Actifs incorporels et écarts d'acquisition (goodwill) La juste valeur des principaux actifs incorporels a été calculée à l'aide des méthodes dites des surprofits («multi-period excess earning») et des redevances («relief from royalty»), d'après les données de marché observables et les évaluations de la direction. L'acquisition de Clearswift a fait ressortir un écart d'acquisition positif (goodwill) de CHF 71.8 mio. Les autres acquisitions ont entraîné un goodwill de CHF 0.3 mio. et un badwill de CHF 0.1 mio. Le goodwill a été compensé, à la date d'acquisition, avec les fonds propres, tandis que le badwill a été porté au compte de résultat.

Si les acquisitions avaient eu lieu au 1^{er} janvier 2017, elles auraient contribué au chiffre d'affaires à hauteur de CHF 40 mio. approximativement. L'effet de Clearswift sur le chiffre d'affaires se serait élevé à quelque CHF 26 mio., et celui des autres acquisitions à CHF 14 mio. Pour l'ensemble de l'exercice, la perte consolidée se serait montée à CHF 2 mio. environ. Dans le cas de Clearswift, la perte aurait été d'environ CHF 2.5 mio., avec un gain d'environ CHF 0.4 mio. au titre des autres acquisitions.

Cessions de filiales et de segments

Au cours de l'exercice sous revue, aucune vente de sociétés ou de segments n'a eu lieu.

Le 2 novembre 2016, OEI Opto AG a été vendue au groupe spatial Thales Alenia Space. La société avait été fondée au cours de l'exercice 2016 en tant que véhicule pour la cession de l'entité Opto-Electronics & Instruments de RUAG Space. Thales Alenia Space a repris l'ensemble des activités et des collaborateurs. Jusqu'à la date de sa vente, OEI Opto AG a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 11.3 mio. ainsi qu'une perte de CHF 0.2 mio.

Au cours de l'exercice sous revue, un paiement de solde d'un montant de CHF 0.8 mio. a été versé à l'acquéreur d'OEI Opto AG. Le résultat a été grevé de CHF 0.4 mio.

5 Informations relatives aux segments

en mio. CHF

| | 2017 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | 2016 |
|---|-------|-------|----------------|----------------|----------|----------|
| | Space | Space | Aérostructures | Aérostructures | Aviation | Aviation |
| Chiffre d'affaires net avec des tiers | 365 | 344 | 255 | 235 | 506 | 460 |
| Chiffre d'affaires net avec d'autres segments | 0 | 1 | 2 | 1 | 9 | 9 |
| Total du chiffre d'affaires net | 365 | 345 | 256 | 236 | 515 | 469 |

| | | | | | | |
|---|------|------|-----|-----|-----|-----|
| Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA) | 46 | 48 | 11 | 15 | 46 | 52 |
| Amortissements et dépréciations | (12) | (17) | (3) | (3) | (7) | (8) |

| | | | | | | |
|---|----|----|---|----|----|----|
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 34 | 32 | 8 | 12 | 39 | 44 |
| Résultat financier (net) | | | | | | |
| Part du résultat des sociétés associées | | | | | | |
| Bénéfice avant impôts | | | | | | |
| Impôts sur les bénéfices | | | | | | |
| Bénéfice net | | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|------|-----|-----|-----|----|
| Actifs nets par régions ² | 81 | 41 | 140 | 103 | 123 | 95 |
| Actifs nets Suisse | 9 | 12 | 57 | 54 | 46 | 37 |
| Actifs nets Reste de l'Europe | 68 | 46 | 83 | 49 | 61 | 43 |
| Actifs nets Reste du monde | 4 | (17) | — | — | 16 | 14 |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels (y compris immeubles de rendement) | 72 | 56 | 38 | 26 | 59 | 70 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (y compris immeubles de rendement) | 36 | 38 | 26 | 20 | 25 | 41 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe | 22 | 17 | 12 | 6 | 18 | 14 |
| Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde | 13 | 0 | — | — | 16 | 15 |

| | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels (y compris immeubles de rendement) | (29) | (12) | (14) | (14) | (11) | (16) |
| Désinvestissements d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels (y compris immeubles de rendement) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

¹ Au cours de l'exercice sous revue, différents événements ont fortement impacté la rentabilité de la division Défense. Suite à des retards, diverses évaluations de projets ont dû être adaptées et des peines conventionnelles ont dû être payées dans certains cas. Par ailleurs, des corrections uniques apportées à l'évaluation des stocks et à d'autres actifs ont eu une influence négative sur le résultat.

² Les actifs nets se composent des créances résultant de livraisons et de prestations, des acomptes à des fournisseurs, des autres créances à court terme, des créances fiscales, des actifs de régularisation, des stocks et des travaux commencés, des immobilisations corporelles, des immeubles de rendement ainsi que des actifs incorporels, déduction faite des engagements de fournisseurs, des acomptes de clients, des autres engagements à court terme, des dettes fiscales, des passifs de régularisation ainsi que des provisions à court et à long termes.

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».

| 2017 Ammotec | 2016 Ammotec | 2017 Defence ¹ | 2016 Defence | 2017 Services | 2016 Services | 2017 Total segments | 2016 Total segments | 2017 Éliminations | 2016 Éliminations | 2017 Total groupe | 2016 Total groupe |
|-----------------|-----------------|------------------------------|-----------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 397 | 385 | 385 | 384 | 47 | 51 | 1 955 | 1 858 | — | — | 1 955 | 1 858 |
| 0 | 0 | 5 | 5 | 134 | 128 | 150 | 144 | (150) | (144) | — | — |
| 397 | 385 | 389 | 388 | 182 | 179 | 2 105 | 2 002 | (150) | (144) | 1 955 | 1 858 |
| 43 | 46 | 9 | 35 | 40 | 36 | 196 | 232 | — | — | 196 | 232 |
| (15) | (14) | (13) | (11) | (28) | (28) | (77) | (81) | — | — | (77) | (81) |
| 28 | 31 | (3) | 24 | 12 | 8 | 119 | 151 | — | — | 119 | 151 |
| | | | | 3 | 3 | 3 | 3 | | | (8) | (7) |
| | | | | | | | | | | 3 | 3 |
| | | | | | | | | | | 114 | 147 |
| | | | | | | | | | | (25) | (31) |
| | | | | | | | | | | 89 | 116 |
| 304 | 265 | 87 | 45 | 261 | 273 | 995 | 822 | (0) | (0) | 995 | 822 |
| 42 | 63 | 36 | 25 | 257 | 277 | 448 | 469 | 2 | (1) | 450 | 468 |
| 239 | 174 | 51 | 19 | 4 | (4) | 506 | 328 | (2) | 1 | 504 | 329 |
| 22 | 28 | (0) | 0 | (0) | (0) | 41 | 26 | 0 | 0 | 42 | 26 |
| 129 | 107 | 69 | 25 | 283 | 293 | 650 | 577 | — | — | 650 | 577 |
| 31 | 28 | 15 | 15 | 283 | 293 | 416 | 434 | — | — | 416 | 434 |
| 95 | 76 | 55 | 11 | 0 | 0 | 202 | 125 | — | — | 202 | 125 |
| 2 | 3 | 0 | — | — | — | 31 | 18 | — | — | 31 | 18 |
| (29) | (25) | (9) | (7) | (22) | (21) | (113) | (96) | — | — | (113) | (96) |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 2 | 13 | 2 | — | — | 13 | 2 |

6 Chiffre d'affaires net

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires facturé | 1 920 | 1 817 |
| Variation des mandats comptabilisés selon le «Percentage of Completion» (POC) | 35 | 41 |
| Total du chiffre d'affaires net | 1 955 | 1 858 |
| DDPS | 590 | 568 |
| Tiers | 1 330 | 1 249 |
| Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients | 1 920 | 1 817 |

RUAG n'a pas d'autres clients que le DDPS et Airbus auprès desquels il réalise plus de 10 % de son chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires net imputable au DDPS est principalement réparti sur les segments

Aviation, Défense et Ammotec, tandis que celui imputable à Airbus est majoritairement réparti sur les segments Aerostructures et Space.

| | | |
|--|--------------|--------------|
| Technique de défense | 846 | 774 |
| Civil | 1 075 | 1 044 |
| Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation | 1 920 | 1 817 |

| | | |
|--|--------------|--------------|
| Suisse | 722 | 679 |
| Reste de l'Europe | 907 | 838 |
| Proche-Orient | 23 | 16 |
| Amérique du Nord | 187 | 200 |
| Amérique du Sud | 9 | 11 |
| Asie/Pacifique | 62 | 64 |
| Afrique | 11 | 11 |
| Chiffre d'affaires facturé par régions de vente | 1 920 | 1 817 |

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

7 Charges de personnel

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Salaires et traitements | (681) | (640) |
| Charges de prévoyance | (51) | (49) |
| Autres prestations sociales | (89) | (82) |
| Charges de personnel externe | (57) | (50) |
| Autres charges de personnel | (36) | (38) |
| Total des charges de personnel | (914) | (859) |

L'augmentation des charges de personnel est due à un effectif moyen plus élevé qu'au cours de l'exercice précédent. Cette hausse de l'effectif s'explique d'une part par les acquisitions réalisées au cours de l'exercice sous revue et d'autre part par les deux sites en cours de

construction en Hongrie (Eger, division Aerostructures) et aux États-Unis (Decatur, division Space). En outre, des taux d'utilisation des capacités supérieurs dans la division Aviation ont eux aussi conduit à une augmentation de l'effectif.

8 Autres charges d'exploitation nettes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|--------------|--------------|
| Charges pour locaux | (27) | (22) |
| Entretien et réparations d'immobilisations corporelles | (55) | (53) |
| Charges pour énergie et évacuation | (13) | (12) |
| Assurances professionnelles et techniques, redevances | (7) | (7) |
| Charges de gestion et d'informatique | (60) | (55) |
| Charges publicitaires | (31) | (29) |
| Autres charges d'exploitation | (41) | (21) |
| Autres produits d'exploitation | 41 | 29 |
| Total des autres charges d'exploitation nettes | (193) | (171) |

La hausse des autres charges d'exploitation nettes au cours de l'exercice sous revue est due notamment aux diverses acquisitions de sociétés. Des explications complémentaires figurent à l'annexe 4 «Acquisitions, fusions, fondations et ventes de sociétés».

Des augmentations de capacités et des taux d'utilisation des capacités supérieurs à ceux de 2016 dans différents segments ont par ailleurs entraîné des charges supplémentaires pour les locaux, ainsi que pour l'entretien et la réparation des immobilisations corporelles.

En outre, diverses adaptations et réévaluations de provisions (au titre de garanties, de coûts subséquents, etc.), combinées aux effets des acquisitions, ont notamment provoqué une hausse du poste «Autres charges d'exploitation». Des explications complémentaires figurent à l'annexe 26, «Provisions».

Le poste «Autres produits d'exploitation» comprend des gains sur cours nets de CHF 9 mio. (exercice précédent: gains sur cours nets de CHF 2 mio.). Les ventes d'immobilisations corporelles immobilières ont également eu une influence positive sur le résultat.

9 Coûts de recherche et de développement

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| Total des coûts de recherche et de développement | 181 | 171 |
| dont coûts de recherche et de développement financés par des tiers | 127 | 122 |
| dont coûts de recherche et de développement autofinancés | 53 | 49 |

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 53 mio. (exercice précédent: CHF 49 mio.). L'augmentation des coûts de recherche et de développement financés par des tiers, à hauteur de

CHF 6 mio. environ, s'explique principalement par la hausse du volume des projets de la division Space concernant le développement d'une nouvelle coiffe de charge utile et des éléments de structure composites supplémentaires pour le lanceur Vulcan d'ULA, ainsi que par l'élargissement des portefeuilles dans un contexte de marché spatial en pleine rupture. Par opposition, dans la division Défense, les coûts de recherche et de développement autofinancés et financés par des tiers ont reculé de CHF 8 mio. environ par rapport à 2016.

10 Produits financiers/Charges financières

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|-----------------------------------|-------------|------------|
| Recettes d'intérêts | 2 | 2 |
| Gains sur cours réalisés | 0 | — |
| Bénéfices réalisés sur titres | — | — |
| Total produits financiers | 2 | 2 |
| Charge d'intérêts | (10) | (9) |
| Pertes de change réalisées | — | — |
| Pertes réalisées sur titres | — | — |
| Dépréciations d'actifs financiers | — | — |
| Total charges financières | (10) | (9) |

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. Dans ce contexte, des charges d'intérêts d'un montant de CHF 5 mio. ont été comptabilisées au cours de l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 5 mio.).

11 Impôts sur les bénéfices

| | | |
|--|------|------|
| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
| Charge d'impôts de l'exercice | (25) | (32) |
| Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent | (2) | 0 |
| Impôt en cours sur les bénéfices | (27) | (32) |
| Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps | 1 | (0) |
| Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition | (0) | 1 |
| Activation de pertes fiscales non prises en compte jusqu'ici | 4 | 0 |
| Utilisation de pertes fiscales portées au bilan | (2) | (1) |
| Produit d'impôts différés sur les bénéfices | 2 | 0 |
| Charges totales d'impôts sur les bénéfices | (25) | (31) |

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

| | | | | | | |
|--|----------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| en mio. CHF | 2017 Avant impôts | 2017 Crédit/(charge) d'impôt | 2017 Net (après impôts) | 2016 Avant impôts | 2016 Crédit/(charge) d'impôt | 2016 Net (après impôts) |
| Variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie | 8 | (3) | 5 | (10) | 2 | (8) |
| Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat | (2) | 1 | (1) | 3 | (1) | 2 |
| Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger | 28 | — | 28 | (4) | 0 | (4) |
| Variation des fonds propres | 34 | (2) | 32 | (11) | 2 | (10) |

Analyse des charges liées à l'impôt sur les bénéfices

Le tableau ci-dessous illustre le passage de la charge d'impôt sur le bénéfice attendue 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 19.3 % (exercice précédent: 23.2 %).

| | | |
|---|--------|--------|
| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
| Bénéfice avant impôts | 114 | 147 |
| Taux d'imposition attendu pondéré, en % | 19.3 % | 23.2 % |
| Charge d'impôt sur le bénéfice attendu | (22) | (34) |

| | | |
|---|--------|--------|
| Réconciliation de la charge d'impôts sur le bénéfice effective | | |
| Effet (de la correction de valeur)/de l'activation des pertes fiscales des exercices précédents | 0 | (1) |
| 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 | (1) | (0) |
| Effet des charges non déductibles fiscalement | (1) | (1) |
| Effet des produits exonérés d'impôt | 3 | 4 |
| Effet des produits imposables à des taux réduits | — | — |
| Effet des changements de taux d'imposition | (0) | 1 |
| Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures | (2) | 0 |
| Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées) | (3) | (0) |
| Charge totale d'impôts sur le bénéfice effective | (25) | (31) |
| Taux effectif d'imposition sur les bénéfices | 21.8 % | 21.3 % |

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 | 2017 Impôts différés actifs | 2017 Impôts différés passifs | 2016 Impôts différés actifs | 2016 Impôts différés passifs |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Actifs | | | | |
| Créances et acomptes | 0 | 2 | 0 | 3 |
| Stocks et travaux commencés | 4 | 13 | 2 | 11 |
| Immobilisations corporelles et immeubles de rendement | 2 | 16 | 3 | 14 |
| Actifs incorporels | 0 | 11 | 0 | 3 |
| Reports de pertes fiscales | 7 | — | 4 | — |
| Actifs de la prévoyance professionnelle | — | — | — | — |
| Autres postes à l'actif | 3 | 3 | 1 | 2 |
| Passifs | | | | |
| Passifs de régularisation | 4 | 1 | 2 | 0 |
| Provisions à court et à long termes | 2 | 9 | 3 | 8 |
| Engagements en matière de prévoyance professionnelle | 8 | — | 6 | — |
| Autres postes du passif | 2 | 8 | 4 | 7 |
| Impôts différés avant imputation | 33 | 64 | 25 | 49 |
| Imputation des impôts différés actifs et passifs | (16) | (16) | (13) | (13) |
| Total des impôts différés | 17 | 47 | 13 | 36 |

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

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Total des impôts différés au 1 ^{er} janvier | (23) | (26) |
| Variations avec effet sur le résultat | 2 | 0 |
| Variations dans les fonds propres, sans effet sur le résultat | (2) | 2 |
| Variations du périmètre de consolidation | (7) | 0 |
| Écarts de conversion | (0) | 0 |
| Total des impôts différés au 31 décembre | (30) | (23) |
| dont impôts différés actifs | 17 | 13 |
| dont impôts différés passifs | (47) | (36) |

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 | 2017 | 2016 |
|---|-----------|-----------|
| Échéance à moins d'un an | — | — |
| Échéance de 1 à 2 ans | — | 1 |
| Échéance de 2 à 3 ans | 1 | — |
| Échéance de 3 à 4 ans | 0 | 3 |
| Échéance de 4 à 5 ans | 2 | 2 |
| Échéance de 5 à 6 ans | 0 | 1 |
| Échéance de 6 à 7 ans | 1 | 0 |
| Échéance à plus de 7 ans | 60 | 8 |
| Total des reports de pertes fiscales | 64 | 15 |
| Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales | 14 | 4 |
| dont part portée à l'actif comme impôts différés actifs | 7 | 4 |
| dont part non portée à l'actif | 7 | 1 |

12 Liquidités

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| Caisse | 0 | 3 |
| Avoirs à vue auprès d'institutions financières | 200 | 197 |
| Placements sur le marché monétaire | 0 | 39 |
| Total des liquidités | 201 | 239 |

Monnaies des liquidités

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|-----------------------------|------------|------------|
| CHF | 105 | 139 |
| EUR | 42 | 55 |
| USD | 20 | 27 |
| SEK | 10 | 10 |
| GBP | 14 | 2 |
| Autres | 11 | 6 |
| Total des liquidités | 201 | 239 |

13 Actifs financiers

Actifs financiers à court terme

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|----------|----------|
| Instruments financiers dérivés | 6 | 4 |
| Autres actifs financiers à court terme | 1 | 0 |
| Total des actifs financiers à court terme | 7 | 4 |

Les actifs financiers à court terme correspondent essentiellement 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 | 2017 | 2016 |
|---|----------|----------|
| Placements sur le marché monétaire | 0 | 0 |
| Autres créances vis-à-vis de tiers | 2 | 3 |
| Corrections de valeur | (0) | (0) |
| Total des actifs financiers à long terme | 3 | 3 |

Monnaies des actifs financiers à court et long termes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|------------------------------------|----------|----------|
| CHF | 1 | 1 |
| EUR | 3 | 1 |
| USD | 4 | 3 |
| SEK | 1 | 1 |
| GBP | — | 0 |
| Autres | 0 | 0 |
| Total des actifs financiers | 9 | 6 |

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

14 Créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| Créances résultant de livraisons et de prestations | 271 | 273 |
| Créances résultant de livraisons et de prestations envers des sociétés associées | 0 | 0 |
| Corrections de valeur | (8) | (8) |
| Total des créances résultant de livraisons et de prestations | 263 | 266 |
| Acomptes à des fournisseurs | 17 | 30 |
| Acomptes à des sociétés associées | 0 | 0 |
| Total des acomptes à des fournisseurs | 17 | 30 |
| Créances à court terme envers des services étatiques | 10 | 11 |
| Autres créances à court terme | 11 | 12 |
| Total des autres créances à court terme | 21 | 23 |
| Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes | 301 | 319 |

Structure des échéances des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| Sans retard | 217 | 232 |
| Retard 1–30 jours | 38 | 42 |
| Retard 31–60 jours | 14 | 5 |
| Retard 61–90 jours | 4 | 5 |
| Retard 91–180 jours | 8 | 8 |
| Retard de plus de 180 jours | 21 | 27 |
| Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes | 301 | 319 |

Monnaies des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| CHF | 60 | 101 |
| EUR | 129 | 117 |
| USD | 93 | 86 |
| SEK | 7 | 9 |
| GBP | 7 | 2 |
| Autres | 5 | 4 |
| Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes | 301 | 319 |

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 ont évolué comme suit:

Corrections de valeur des créances douteuses

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier | (8) | (10) |
| Augmentation des corrections de valeur | (2) | (3) |
| Utilisation des corrections de valeur | 1 | 2 |
| Dissolution de corrections de valeur | 0 | 3 |
| Différences de change | (0) | 0 |
| Valeur au bilan au 31 décembre | (8) | (8) |

Pour les créances douteuses provenant de livraisons et de prestations, les corrections de valeur sont enregistrées 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 | 2017 | 2016 |
|---|-------|-------|
| Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation | 360 | 304 |
| Productions en cours de réalisation, aux coûts de revient | 142 | 114 |
| Productions en cours de réalisation (Percentage of Completion) ¹ | 135 | 101 |
| Produits semi-finis | 104 | 105 |
| Produits finis | 95 | 82 |
| Corrections de valeur | (120) | (102) |
| Total des stocks et travaux en cours | 717 | 603 |

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 501 mio. (exercice précédent: CHF 442 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 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 5 mio. (exercice précédent: CHF 2 mio.).

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

16 Percentage of Completion (POC)

Mandats de fabrication et de services à longs délais

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|---------|---------|
| Compte de résultat cumulé pour les projets en cours à la date du bilan | | |
| Produits accumulés à la date du bilan | 2 108 | 1 804 |
| Coûts encourus à la date du bilan | (1 510) | (1 295) |
| Marge réalisée à la date du bilan | 598 | 509 |

Valeurs cumulées inscrites au bilan pour les projets en cours à la date du bilan

| | | |
|--|-------|-------|
| Montant brut dû par les clients pour des travaux de contrats | 135 | 101 |
| Montant brut dû aux clients pour des travaux de contrats | (100) | (101) |
| Position nette | 35 | 0 |

| | | |
|---|----|----|
| Versements anticipés de clients sur mandats POC | 33 | 25 |
|---|----|----|

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 2016 | 488 | 230 | 75 | 477 | 42 | 1 311 |
| Première consolidation | 0 | 0 | 0 | 1 | — | 1 |
| Sorties du périmètre de consolidation | (2) | (8) | — | (1) | — | (10) |
| Entrées | 20 | 28 | 0 | 2 | 37 | 87 |
| Sorties | (5) | (12) | (0) | (1) | (0) | (18) |
| Reclassifications | 10 | 8 | — | 2 | (18) | 2 |
| Écarts de conversion | (3) | (1) | 0 | (0) | (0) | (4) |
| État au 31 décembre 2016 | 509 | 245 | 75 | 479 | 60 | 1 369 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-----|------|-----|-----|---|------|
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | 364 | 167 | 0 | 343 | — | 874 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | (2) | (5) | — | (1) | — | (8) |
| Amortissements programmés | 21 | 21 | 0 | 17 | — | 58 |
| Impairment | — | — | — | — | — | — |
| Sorties | (4) | (12) | — | (1) | — | (17) |
| Reclassifications | (0) | 1 | — | — | — | 1 |
| Écarts de conversion | (2) | (1) | (0) | (0) | — | (3) |
| État au 31 décembre 2016 | 376 | 171 | 0 | 358 | — | 905 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|-----|-----|------|-------------------|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 509 | 245 | 75 | 479 | 60 | 1 369 |
| Première consolidation | 1 | 4 | — | — | — | 5 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Entrées | 22 | 26 | 1 | 6 | 50 | 105 |
| Sorties | (12) | (14) | (1) | (3) | (2) | (33) |
| Reclassifications | 14 | (10) | 0 | 11 | (35) | (21) ² |
| Écarts de conversion | 14 | 7 | 0 | 2 | 2 | 25 |
| État au 31 décembre 2017 | 547 | 258 | 75 | 495 | 74 | 1 450 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|---------------------------------------|------|------|---|-----|---|------------------|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 376 | 171 | 0 | 358 | — | 905 |
| Première consolidation | 1 | 3 | — | — | — | 4 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — |
| Amortissements programmés | 22 | 22 | 0 | 16 | 0 | 60 |
| Impairment | — | 0 | — | — | — | 0 |
| Sorties | (12) | (15) | — | (3) | — | (30) |
| Reclassifications | (1) | (1) | — | 1 | — | (2) ² |
| Écarts de conversion | 9 | 5 | 0 | 1 | 0 | 15 |
| État au 31 décembre 2017 | 394 | 185 | 0 | 373 | 0 | 953 |

Valeur au bilan

| | | | | | | |
|---------------------------------|-----|----|----|-----|----|-----|
| Au 1 ^{er} janvier 2016 | 124 | 63 | 75 | 134 | 42 | 438 |
| Au 31 décembre 2016 | 132 | 74 | 75 | 122 | 60 | 464 |
| Au 31 décembre 2017 | 153 | 73 | 75 | 123 | 74 | 497 |

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules et avions.² Les avions qui étaient jusqu'à présent en leasing et qui sont désormais proposés à la vente ont été transférés dans les stocks au cours de l'exercice sous revue.

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 | 2017 | 2016 |
|--------------------------------|------|------|
| Valeurs d'acquisition | 5 | 5 |
| Corrections de valeur cumulées | (4) | (5) |
| Valeur au bilan au 31 décembre | 0 | 1 |

Les immobilisations corporelles en leasing correspondent à des immobilisations qui remplissent les critères du leasing financier. La valeur comptable nette se répartit comme suit entre les différentes catégories d'immobilisations corporelles:

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|------------------------------------|------|------|
| Machines/installations techniques | 0 | 0 |
| Autres immobilisations corporelles | 0 | 1 |
| Valeur au bilan au 31 décembre | 0 | 1 |

Valeurs d'assurance-incendie

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Immobilisations corporelles mobilières | 1 278 | 1 288 |
| Immobilisations corporelles immobilières | 951 | 930 |
| Total des valeurs d'assurance-incendie | 2 229 | 2 217 |

18 Immeubles de rendement

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|------|------|
| Valeurs d'acquisition | | |
| État au 1 ^{er} janvier | 353 | 351 |
| Première consolidation | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — |
| Entrées | 3 | 2 |
| Sorties | (6) | (0) |
| Reclassifications | (0) | (0) |
| Écarts de conversion | — | — |
| État au 31 décembre | 351 | 353 |

Corrections de valeur cumulées

| | | |
|---------------------------------------|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier | 264 | 258 |
| Première consolidation | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — |
| Amortissements programmés | 6 | 6 |
| Sorties | (4) | — |
| Amortissement de la valeur résiduelle | — | — |
| Reclassifications | — | — |
| Écarts de conversion | — | — |
| État au 31 décembre | 266 | 264 |

Valeur au bilan

| | | |
|----------------------------|----|----|
| Au 1 ^{er} janvier | 88 | 93 |
| Au 31 décembre | 84 | 88 |

Valeurs d'assurance-incendie

| | | |
|--|------|------|
| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
| Immeubles de rendement | 441 | 477 |
| Total des valeurs d'assurance-incendie | 441 | 477 |

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 | 2017 | 2016 |
| Juste valeur (calculée par DCF) | 244 | 235 |
| Loyers encaissés sur des immeubles de rendement | 21 | 20 |
| Charges immobilières | 8 | 11 |
| dont surfaces louées | 7 | 9 |
| dont surfaces vides | 1 | 2 |
| Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien | 1 | 1 |
| Produit minimum futur sur les loyers issus de baux en cours | 86 | 55 |

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Au cours de l'exercice 2017 comme en 2016, il s'agissait de six sites suisses: Berne, Altdorf, Zwieselberg (Thoune-Boden), Aigle, Unterseen et Wimmis.

Au cours de l'exercice sous revue, les droits de superficie des sites de Berne et d'Altdorf ont été pour la première fois intégrés au calcul DCF. L'augmentation de la juste valeur et du produit minimum futur sur les loyers par rapport à 2016 s'explique notamment par cette première prise en compte.

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.

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).

19 Actifs incorporels

en mio. CHF

| | Brevets et développements | Marques et modèles | Licences et droits | Carnet de commandes et relations avec la clientèle | Systemes ERP | Actifs incorporels en cours de réalisation | Actifs incorporels |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--|--------------|--|--------------------|
| Valeurs d'acquisition | | | | | | | |
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | 2 | 9 | 24 | 143 | — | — | 179 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | (0) | — | (0) | (0) | — | — | (0) |
| Entrées | — | — | 6 | — | — | — | 6 |
| Sorties | — | — | — | — | — | — | — |
| Reclassifications | — | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (0) | (0) | (1) | — | — | (1) |
| État au 31 décembre 2016 | 2 | 9 | 31 | 142 | — | — | 185 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | 2 | 9 | 17 | 116 | — | — | 144 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | (0) | (0) | — | — | (0) |
| Amortissements programmés | 0 | — | 1 | 16 | — | — | 17 |
| Impairment | — | — | — | — | — | — | — |
| Sorties | — | — | — | — | — | — | — |
| Reclassifications | — | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | (0) | (0) | (1) | — | — | (1) |
| État au 31 décembre 2016 | 2 | 9 | 18 | 131 | — | — | 160 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|----|----|-----|-----|---|---|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 2 | 9 | 31 | 142 | — | — | 185 |
| Première consolidation | 22 | 2 | 1 | 21 | — | — | 46 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Entrées | — | — | 0 | — | 2 | 3 | 5 |
| Sorties | — | — | (1) | — | — | — | (1) |
| Reclassifications | — | — | — | — | 1 | 1 | 2 |
| Écarts de conversion | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 7 |
| État au 31 décembre 2017 | 25 | 12 | 33 | 167 | 3 | 4 | 244 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|----|-----|-----|---|---|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 2 | 9 | 18 | 131 | — | — | 160 |
| Première consolidation | — | — | 0 | — | — | — | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Amortissements programmés | 1 | 1 | 1 | 7 | 0 | — | 10 |
| Impairment | — | — | 1 | — | — | — | 1 |
| Sorties | — | — | (1) | — | — | — | (1) |
| Reclassifications | — | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | — | 4 |
| État au 31 décembre 2017 | 4 | 11 | 21 | 140 | 0 | — | 175 |

Valeurs au bilan

| | | | | | | | |
|---------------------------------|----|---|----|----|---|---|----|
| Au 1 ^{er} janvier 2016 | 0 | — | 8 | 27 | — | — | 35 |
| Au 31 décembre 2016 | 0 | — | 13 | 11 | — | — | 24 |
| Au 31 décembre 2017 | 22 | 2 | 13 | 27 | 2 | 4 | 69 |

Les amortissements planifiés et les dépréciations 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 | Aerostructures | Aviation | Ammotec | Defence | Total |
|--------------------------------------|-------|----------------|----------|---------|---------|-------|
| Valeurs d'acquisition | | | | | | |
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | 60 | — | 0 | 12 | 8 | 79 |
| Première consolidation | 1 | — | — | — | — | 1 |
| Ajustements | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | (0) | — | 0 | (0) | (0) | (0) |
| État au 31 décembre 2016 | 61 | — | 0 | 12 | 8 | 80 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|---|---|-----|-----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | 60 | — | 0 | 12 | 6 | 77 |
| Amortissements planifiés théoriques | 0 | — | — | — | 1 | 1 |
| Écarts de conversion | (0) | — | 0 | (0) | (0) | (0) |
| État au 31 décembre 2016 | 60 | — | 0 | 12 | 6 | 78 |

Valeurs d'acquisition

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|---|-----|----|----|-----|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 61 | — | 0 | 12 | 8 | 80 |
| Première consolidation | — | — | — | 0 | 72 | 72 |
| Ajustements | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | 1 | — | (0) | 1 | 5 | 7 |
| État au 31 décembre 2017 | 62 | — | 0 | 13 | 85 | 159 |

Corrections de valeur cumulées

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|---|-----|----|----|----|
| État au 1 ^{er} janvier 2017 | 60 | — | 0 | 12 | 6 | 78 |
| Amortissements planifiés théoriques | 0 | — | — | 0 | 14 | 15 |
| Écarts de conversion | 1 | — | (0) | 1 | 1 | 2 |
| État au 31 décembre 2017 | 61 | — | 0 | 13 | 21 | 95 |

Valeurs comptables nettes théoriques

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|----|----|
| État au 1 ^{er} janvier 2016 | — | — | — | — | 2 | 2 |
| État au 31 décembre 2016 | 1 | — | — | — | 1 | 2 |
| État au 31 décembre 2017 | 1 | — | — | 0 | 63 | 64 |

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 | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Résultat d'exploitation (EBIT) | 119 | 151 |
| Amortissement théorique du goodwill | (15) | (1) |
| Résultat d'exploitation (EBIT) théorique, y c. amortissement du goodwill | 104 | 150 |
| Bénéfice net | 89 | 116 |
| Amortissement théorique du goodwill | (15) | (1) |
| Bénéfice net théorique, y c. amortissement du goodwill | 75 | 115 |

Conséquences sur le bilan consolidé

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Fonds propres selon le bilan | 1 011 | 1 009 |
| Inscription théorique à l'actif de la valeur comptable nette du goodwill | 64 | 2 |
| Fonds propres théoriques, y c. valeur comptable nette du goodwill | 1 076 | 1 011 |

20 Sociétés associées

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier | 39 | 39 |
| Acquisitions | — | — |
| Première consolidation | — | — |
| Part du résultat des sociétés associées provenant des activités non poursuivies | — | — |
| Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies | 3 | 3 |
| Dividendes | (3) | (3) |
| Reclassifications | — | (0) |
| Écarts de conversion | 1 | (0) |
| Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre | 40 | 39 |

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 | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Part du bénéfice des sociétés associées provenant des activités poursuivies | 3 | 3 |

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Total des actifs | 195 | 207 |
| Total des engagements (capitaux étrangers) | 112 | 121 |
| Actifs nets | 83 | 86 |
| Chiffre d'affaires net | 138 | 152 |
| Bénéfice des activités poursuivies | 5 | 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 | 2017 | 2016 |
|---|--------|-----------|-----------|
| Engagements vis-à-vis d'institutions financières | | 50 | 0 |
| Engagements financiers vis-à-vis de tiers ¹ | | 6 | 12 |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées | | — | — |
| Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance | | — | 0 |
| Engagements résultant de leasing | 31 | 0 | 0 |
| Part à court terme des engagements financiers à long terme | | — | — |
| Total des engagements financiers à court terme | | 56 | 13 |

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 | 2017 | 2016 |
|--|--------|-----------|----------|
| Engagements vis-à-vis d'institutions financières | | 75 | — |
| Engagements financiers vis-à-vis de tiers | | 1 | — |
| Engagements résultant de leasing | 31 | 0 | 0 |
| Prêts garantis par gages immobiliers | | — | — |
| Emprunts par obligations | | — | — |
| Engagements vis-à-vis de sociétés associées | | — | — |
| Total des engagements financiers à long terme | | 76 | 0 |

Les valeurs comptables des engagements financiers à long terme correspondent à une estimation raisonnable de la juste valeur.

Le taux d'intérêt moyen sur les engagements financiers à long terme s'est élevé à 0.6 % pendant l'exercice (exercice précédent: 3.3 %).

Échéances des engagements financiers à court et à long termes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------------|-----------|
| Jusqu'à 1 an | 56 | 13 |
| Jusqu'à 2 ans | 30 | 0 |
| Jusqu'à 3 ans | 30 | 0 |
| Jusqu'à 4 ans | 15 | 0 |
| Plus de 4 ans | 1 | — |
| Total des engagements financiers | 133 | 13 |

Les engagements financiers à court et à long termes envers des institutions financières comportent un covenant en rapport avec le taux d'endettement, exprimé comme le rapport entre les dettes financières nettes au jour de prise en compte (total des engagements financiers portant intérêts, déduction faite des liquidités) et l'EBITDA (glissant sur les douze derniers mois). Il existe, en outre, quelques covenants négatifs et positifs conformes au marché.

En cas de non-respect de ceux-ci, l'institution financière aurait le droit d'annuler le crédit à court terme. Tous les covenants ont été respectés tant pendant l'exercice sous revue qu'au 31 décembre 2017.

Monnaies des engagements financiers

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------------|-----------|
| CHF | 53 | 1 |
| EUR | 35 | 4 |
| USD | 0 | 7 |
| SEK | 0 | 0 |
| GBP | 43 | 0 |
| Autres | 1 | 0 |
| Total des engagements financiers | 133 | 13 |

22 Engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Engagements de fournisseurs | 93 | 118 |
| Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées | 0 | 0 |
| Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes | 93 | 118 |
| Acomptes de clients | 213 | 182 |
| Acomptes de sociétés associées | — | — |
| Total des acomptes de clients | 213 | 182 |
| Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes | 306 | 300 |

Monnaies des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| CHF | 129 | 121 |
| EUR | 126 | 112 |
| USD | 37 | 54 |
| SEK | 10 | 9 |
| GBP | 1 | 1 |
| Autres | 3 | 2 |
| Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes | 306 | 300 |

23 Autres engagements à court terme

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Vis-à-vis de tiers | 12 | 21 |
| Vis-à-vis de sociétés associées | — | — |
| Vis-à-vis d'autorités étatiques | 26 | 30 |
| Vis-à-vis de l'actionnaire | — | — |
| Vis-à-vis d'institutions de prévoyance | 2 | 3 |
| Total des autres engagements à court terme | 40 | 55 |

24 Autres engagements à long terme

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Vis-à-vis de tiers | 1 | 4 |
| 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 | 1 | 4 |

25 Passifs de régularisation

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------|------|------|
| Passifs de régularisation Mandats POC | 100 | 101 |
| Produits hors période | 32 | 7 |
| Engagements de fournisseurs à payer | 53 | 45 |
| Régularisations liées au personnel | 21 | 22 |
| Autres passifs de régularisation | 14 | 24 |
| Total des passifs de régularisation | 220 | 199 |

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 2016 | 15 | 16 | 18 | 31 | 23 | 29 | 132 |
| Première consolidation | — | — | — | — | — | 0 | 0 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | (2) | — | (0) | (0) | 0 | (2) |
| Constitution | — | 10 | 3 | 24 | 1 | 8 | 46 |
| Dissolution | (3) | (5) | (7) | (0) | (2) | (5) | (22) |
| Utilisation | (2) | (6) | (2) | (18) | (2) | (7) | (37) |
| Reclassifications | — | — | (0) | — | — | 0 | — |
| Écarts de conversion | 0 | (0) | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2016 | 11 | 13 | 12 | 36 | 19 | 25 | 116 |
| Provisions à court terme | — | 11 | 11 | 36 | 1 | 16 | 75 |
| Provisions à long terme | 11 | 2 | 1 | — | 18 | 9 | 41 |
| Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2017 | 11 | 13 | 12 | 36 | 19 | 25 | 116 |
| Première consolidation | — | — | — | 0 | — | 4 | 5 |
| Sorties du périmètre de consolidation | — | — | — | — | — | — | — |
| Constitution | 1 | 11 | 3 | 21 | 1 | 8 | 45 |
| Dissolution | (4) | (4) | (3) | — | (3) | (2) | (16) |
| Utilisation | (0) | (5) | (1) | (23) | (2) | (7) | (38) |
| Reclassifications | — | — | — | — | — | — | — |
| Écarts de conversion | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Valeur au bilan au 31 décembre 2017 | 7 | 16 | 12 | 35 | 15 | 30 | 115 |
| Provisions à court terme | — | 14 | 11 | 35 | 1 | 15 | 76 |
| Provisions à long terme | 7 | 2 | 1 | — | 15 | 15 | 39 |

L'évolution des provisions au cours de l'exercice 2017 s'est caractérisée par les événements notables ci-après.

À la fin de l'exercice sous revue, les provisions de restructuration constituées en 2015 dans la division Space au titre du transfert d'activités commerciales ont été réévaluées, ce qui a entraîné des dissolutions à hauteur de CHF 4 mio. Les provisions avaient été constituées en lien avec le transfert progressif de la production des coiffes de charge utile et d'autres structures de Zurich-Seebach à Emmen et aux États-Unis (Decatur, Alabama), et avec les coûts de restructuration y afférents. Les sorties de fonds correspondantes auront essentiellement lieu à partir de 2019. Les dissolutions sont principalement dues au fait qu'il est possible de renoncer en partie au transfert à Emmen suite au besoin de place accru dans le domaine des structures.

Au cours de l'exercice sous revue, la division Defence a dû constituer des provisions pour risques de pertes sur commandes à hauteur de CHF 4 mio. environ en raison d'ajustements extraordinaires des coûts prévisionnels de projets. La division Aviation a également dû augmenter de CHF 3 mio les provisions pour risques de pertes sur commandes en Allemagne, tandis qu'en Suisse, des dissolutions de provisions pour pertes sur commandes ont été réalisées suite à de plus faibles risques de projets.

Les ajustements des provisions pour garanties 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 2019 et 2021.

La baisse des provisions pour primes de fidélité et d'anniversaires provient essentiellement de l'adaptation des probabilités de départs, en partie compensée par un léger repli du taux d'actualisation. En effet, les provisions pour longue durée de service des collaborateurs en Suisse ont été calculées au 31 décembre 2017 sur la base d'un taux d'actualisation de 0.7 % (exercice précédent: 0.8 %). Parallèlement, d'autres hypothèses actuarielles, telles que les probabilités de départs à la retraite ou les augmentations de salaires ont été adaptées, sans s'éloigner significativement de celles de l'exercice précédent. Le paiement de la part à long terme des provisions interviendra à partir de l'exercice 2019.

L'augmentation des autres provisions est principalement due à l'acquisition de Clearswift en janvier 2017. Dans le cadre des accords sur les paiements conditionnels du prix d'achat, le groupe est tenu de verser des montants supplémentaires en fonction des résultats d'exploitation obtenus durant les quatre exercices qui suivent la date d'acquisition.

Dans le cadre des acquisitions de participations en 2009 (GEKE Schutztechnik GmbH) et en 2013 (RUAG Defence France SAS), des provisions au titre des engagements potentiels envers l'ancien propriétaire (montants à payer sur le prix d'acquisition) ont été inscrites au bilan sous «Autres provisions» fin 2016. Au cours de l'exercice sous revue, des accords ont pu être trouvés, ce qui a entraîné un paiement d'environ CHF 2 mio.

Les autres provisions de CHF 1 mio. constituées en 2016 dans la division Aerostructures en raison d'une résiliation de contrat d'un fournisseur ont été intégralement utilisées durant l'exercice sous revue.

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 jusqu'au 31 mars 2016 puis assurée par un engagement non préfinancé de RUAG Ammotec GmbH à compter du 1^{er} avril 2016, et la prévoyance complémentaire, qui continue de passer 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 les collaborateurs 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 | 2017 Part économique du groupe | 2016 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 | 2017 Charges de prévoyance dans les charges de personnel | Variations par rapport à l'exercice précédent/charges de l'exercice sous revue | 2017 Charges de prévoyance dans le résultat financier | 2016 Charges de prévoyance dans les charges de personnel | 2016 Charges de prévoyance dans le résultat financier |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|--|--|--|--|---|--|---|
| Fondation de financement patronale | 161 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert | — | (2) | (1) | 0 | 1 | 48 | 49 | 0 | 0 | 46 | 0 |
| Plans de prévoyance avec excédent de couverture | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 2 | — |
| Plans de prévoyance avec découvert | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Plans de prévoyance sans actifs propres | — | (69) | (57) | 4 | 2 | — | 2 | 5 | 5 | 0 | 5 |
| Total | 161 | (70) | (58) | 5 | 3 | 48 | 51 | 5 | 5 | 49 | 5 |

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 des cotisations de PRÉVOYANCE RUAG et les engagements non préfinancés concernant la prévoyance de base en Allemagne. Le plan de prévoyance des cadres de PRÉVOYANCE

DES CADRES RUAG ne présente plus d'excédent de couverture contrairement à 2016. Les engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance sans actifs propres, c.-à-d. sans fortune séparée, s'élèvent à CHF 69 mio. (exercice précédent: CHF 57 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 | 2017 Total | Suisse | Étranger | 2016 Total |
|--|--------|----------|------------|--------|----------|------------|
| Cotisations aux plans de prévoyance à la charge des sociétés du groupe | 39 | 10 | 48 | 39 | 9 | 48 |
| Cotisations aux plans de prévoyance versées à partir des réserves de cotisations d'employeur | — | — | — | — | — | — |
| Total des cotisations | 39 | 10 | 48 | 39 | 9 | 48 |
| +/- 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 | 10 | 48 | 39 | 9 | 48 |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert | — | 1 | 1 | — | 0 | 0 |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres) | — | 2 | 2 | — | 0 | 0 |
| Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts | — | 3 | 3 | — | 1 | 1 |
| Charges de prévoyance dans les charges de personnel de la période | 39 | 13 | 51 | 39 | 10 | 49 |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert | — | 0 | 0 | — | 0 | 0 |
| Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres) | — | 5 | 5 | — | 5 | 5 |
| Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts | — | 5 | 5 | — | 5 | 5 |
| Charges de prévoyance dans le résultat financier de la période | — | 5 | 5 | — | 5 | 5 |
| Total des charges de prévoyance de la période | 39 | 17 | 56 | 39 | 14 | 54 |

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 56 mio. (exercice précédent:

CHF 54 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 | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Cautiounnements du groupe | 29 | 29 |
| Total des engagements conditionnels en faveur de tiers | 29 | 29 |

Les cautiounnements du groupe sont essentiellement des garanties d'exécution et d'offre dans le cadre des affaires opérationnelles vis-à-vis de clients.

30 Autres engagements ne devant pas être portés au bilan

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités) | 6 | 2 |
| Cas juridiques | 0 | 0 |
| Engagements de traités | — | — |
| Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles (y compris immeubles de rendement) | 21 | 22 |
| Autres engagements ne devant pas être portés au bilan | 2 | 2 |
| Total des autres engagements ne devant pas être portés au bilan | 29 | 25 |

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 juridiques 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 une sortie de trésorerie. Actuellement, le risque de sortie 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 | 2017 | 2016 |
|--|----------|----------|
| Dans un délai de 1 an | 0 | 0 |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans | 0 | 0 |
| Dans plus de 5 ans | — | — |
| Total | 0 | 1 |
| Déduction faite de la part des intérêts | (0) | (0) |
| Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif | 0 | 1 |

Leasing opérationnel

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| Dans un délai de 1 an | 22 | 21 |
| Dans plus de 1 an, au max. 5 ans | 47 | 54 |
| Dans plus de 5 ans | 13 | 13 |
| Total | 83 | 88 |

Ici, il s'agit d'engagements non comptabilisés résultant de contrats de leasing opérationnel (y compris en matière de loyers).

32 Actifs grevés de droits de gage

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|----------|----------|
| Liquidités | — | — |
| Créances et stocks | — | — |
| Immobilisations corporelles mobilières | 0 | 0 |
| Immobilisations corporelles immobilières | 3 | 2 |
| Total des actifs grevés de droits de gage | 3 | 2 |

33 Transactions avec des parties liées

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Créances de parties liées | 30 | 53 |
| Engagements envers des parties liées | (0) | (0) |
| Acomptes de parties liées | (65) | (47) |
| 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 30 mio. (exercice précédent: CHF 53 mio.) concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue; sur les engagements envers des parties liées, ce montant s'élève à CHF 0.0 mio. (exercice précédent: CHF 0.1 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 590 mio. (exercice précédent: CHF 568 mio.) (voir également l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie, des prestations de matériel et de services d'une valeur de CHF 6 mio. (exercice précé-

dent: CHF 18 mio.) ont été effectuées par 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 0.3 mio.), tandis que le montant des prestations atteignait CHF 3.0 mio. (exercice précédent: CHF 3.0 mio.).

34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

| en milliers CHF | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| Rémunération globale maximale des membres de la direction du groupe conformément au rapport sur les salaires des cadres (art. 3 et 7 OSaLC) ¹ | 795 | 912 |

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2017 s'est élevée à CHF 730 000 (exercice précédent: CHF 804 000). Le montant total versé au CEO et à la direction du groupe pour l'exercice 2017 s'est élevé à CHF 6 058 000 (exercice

précédent: CHF 6 374 000).² Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2017 s'est élevé à CHF 892 000 (exercice précédent: CHF 1 022 000).²

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

| en milliers CHF | 2017 | Total 2016 | 2017 | Rémunération globale maximale 2016 |
|---|-------|---------------|------|--|
| Salaire de base des administrateurs ³ | | | | |
| Rémunérations en espèces | 730 | 804 | 198 | 198 |
| Total des rémunérations des administrateurs ³ | 730 | 804 | 198 | 198 |
| Salaire de base des membres de la direction du groupe ⁴ | | | | |
| Rémunérations en espèces | 4 069 | 3 596 | 585 | 549 |
| Prestations en nature | 95 | 91 | 9 | 9 |
| Cotisations de l'employeur à la caisse de pension | 447 | 428 | 80 | 75 |
| Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance | | | | |
| Rémunérations en espèces ⁵ | 1 334 | 2 065 | 201 | 354 |
| Cotisations de l'employeur à la caisse de pension | 113 | 194 | 17 | 35 |
| Autres prestations à long terme | — | — | — | — |
| Total des rémunérations des membres de la direction du groupe ⁴ | 6 058 | 6 374 | 892 | 1 022 |
| dont rémunérations en espèces | 5 403 | 5 661 | 786 | 903 |
| dont prestations en nature | 95 | 91 | 9 | 9 |
| dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension | 560 | 622 | 97 | 110 |
| dont autres prestations à long terme | — | — | — | — |
| Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces | 33 % | 57 % | 34 % | 64 % |

| | | |
|---|-------|-------|
| Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe ^{3,4} | 6 788 | 7 178 |
| dont prestations à court terme ⁶ | 6 228 | 6 556 |
| dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension | 560 | 622 |
| dont autres prestations à long terme | — | — |

¹ Conformément à l'ordonnance sur les salaires des cadres de la Confédération, les cotisations de l'employeur à la caisse de pension ne font pas partie intégrante de la rémunération globale, alors que c'est le cas lorsque les publications des informations s'appuient sur les standards internationaux.

² Les montants de rémunération totale ne comprennent pas les cotisations de l'employeur aux assurances sociales.

³ Au cours de l'exercice sous revue, un membre a quitté le conseil d'administration au 27 avril 2017; le poste est ensuite resté vacant.

⁴ Au cours de l'exercice sous revue, des mutations au sein de la direction du groupe ont occasionné des augmentations des coûts dues à des doublons temporaires.

⁵ Incl. les droits des employés au plan LTI pour la période 2015–2017 (exercice précédent: 2014–2016).

⁶ 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 de survenance 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.

Risque de 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, du SEK et du GBP. 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 2017

| en mio. CHF | EUR | USD | SEK | GBP | Autres |
|---|------|------|------|------|--------|
| Liquidités | 42 | 20 | 10 | 14 | 11 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances | 123 | 83 | 7 | 7 | 4 |
| Autres actifs financiers | 3 | 4 | 1 | — | 0 |
| Engagements financiers | (35) | (0) | (0) | (43) | (1) |
| Engagements de fournisseurs/Autres engagements | (48) | (15) | (13) | (3) | (5) |
| Autres engagements financiers | — | — | (1) | — | — |
| Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan | 85 | 92 | 3 | (25) | 9 |

au 31 décembre 2016

| en mio. CHF | EUR | USD | SEK | GBP | Autres |
|---|------|------|------|-----|--------|
| Liquidités | 55 | 27 | 10 | 2 | 6 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances | 106 | 70 | 9 | 2 | 3 |
| Autres actifs financiers | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Engagements financiers | (4) | (7) | (0) | (0) | (0) |
| Engagements de fournisseurs/Autres engagements | (61) | (27) | (13) | (1) | (2) |
| Autres engagements financiers | — | — | (1) | — | — |
| Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan | 97 | 65 | 6 | 3 | 6 |

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

Volume de contrat

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Contrats de couverture de change auprès des banques | 303 | 288 |
| Contrats de couverture de change auprès des banques | (95) | (89) |

Valeurs inscrites au bilan

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|------|------|
| Actifs financiers à court terme | 6 | 4 |
| Engagements financiers à court terme | (6) | (12) |

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 2017

| 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 | (5) | (1) | (0) | (0) | (6) |
| Flux entrants | 6 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | 1 | (1) | (0) | (0) | 0 |

au 31 décembre 2016

| 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 | (10) | (1) | (1) | (0) | (12) |
| Flux entrants | 3 | 1 | — | — | 4 |
| | (7) | (1) | (1) | (0) | (8) |

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 | 2017 | 2016 |
|-----------------|------|------|
| Autres réserves | (2) | (8) |

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 2 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres produits d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent: CHF 3 mio. comptabilisés dans les autres charges 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 2017, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 176 mio. (exercice précédent: EUR 175 mio.) et à AUD 15 mio. (exercice précédent: AUD 15 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 25 mio. au 31 décembre 2017 (exercice précédent: CHF 25 mio.).

Risques liés aux variations de taux d'intérêt Vu la volatilité des taux d'intérêt pratiqués sur le marché, RUAG est exposé à des risques liés aux variations de taux d'intérêt. 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 et de la position financière nette positive au 31 décembre 2017, RUAG est également exposé au risque de taux d'intérêt négatifs.

Engagements financiers portant intérêts

| au 31 décembre en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|------------|----------|
| Engagements financiers à court terme | 50 | 1 |
| Engagements financiers à long terme | 76 | 0 |
| Total des engagements financiers portant intérêts | 127 | 1 |
| Dont montants soumis à intérêts variables | 127 | 0 |
| Fixés par le swap de taux d'intérêt | — | — |
| Soumis à intérêt variable, net | 127 | 0 |

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers portant intérêts s'élèvent à CHF 1 mio. (exercice précédent: CHF 0 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, zinc, 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 principalement des opérations à terme sur le plomb pour réduire à un minimum les risques de fluctuations de prix sur les achats prévus.

Au 31 décembre, les opérations de couverture étaient les suivantes:

| Volume de contrat | 2017 | 2016 |
|--|------|------|
| en mio. CHF | | |
| Contrats de couverture sur le prix du plomb auprès des banques | 9 | 13 |
| Valeurs de remplacement | | |
| en mio. CHF | | |
| Valeur de remplacement positive auprès des banques | 1 | 2 |
| Valeur de remplacement négative auprès des banques | — | (0) |

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

| Consommation | 2017 | 2016 |
|---------------------|-----------|-----------|
| en mio. CHF | | |
| Aluminium | 2 | 3 |
| Plomb | 15 | 12 |
| Cuivre | 17 | 26 |
| Acier | 3 | 3 |
| Zinc | 3 | 4 |
| Autres | 0 | 0 |
| Total | 40 | 50 |

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 31 % (exercice précédent: 31 %) du chiffre d'affaires du groupe incombent au DDPS. En outre, à l'exception d'Airbus, RUAG n'a pas d'autres clients avec lesquels il réalise plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

Les créances ouvertes issues de livraisons et de prestations du DDPS correspondent à environ 12 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2017 (exercice précédent: 20 %). 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 | 2017 | 2016 |
|--|------------|------------|
| Liquidités | 201 | 239 |
| Actifs financiers à court terme | 7 | 4 |
| Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances à court terme | 284 | 288 |
| Actifs financiers à long terme | 3 | 3 |
| Total risque de crédit | 494 | 534 |

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 régulièrement 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 2017

| 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 | 201 | — | — | — | — | 201 |
| Actifs financiers à court terme ¹ | 1 | — | — | — | — | 1 |
| Actifs financiers à long terme | — | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| Engagements financiers à court terme ¹ | (50) | — | — | — | — | (50) |
| Engagements financiers à long terme | — | (30) | (30) | (15) | (1) | (76) |
| Autres engagements à long terme | — | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) |
| Position financière nette | 152 | (30) | (30) | (15) | 0 | 77 |
| Acomptes de clients | | | | | | 213 |
| Position financière nette sans acomptes de clients | | | | | | (136) |

Au 31 décembre 2016

| 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 | 239 | — | — | — | — | 239 |
| Actifs financiers à court terme ¹ | 0 | — | — | — | — | 0 |
| 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) |
| Autres engagements à long terme | — | (1) | (0) | (0) | (3) | (4) |
| Position financière nette | 239 | (1) | (0) | (0) | (1) | 237 |
| Acomptes de clients | | | | | | 182 |
| Position financière nette sans acomptes de clients | | | | | | 55 |

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

Le 28 février 2018, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Aucun autre événement notable 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 2017)

| 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 |
| RUAG Ammotec Suisse SA | 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 |
| HTS Hoch Technologie Systeme GmbH | Coswig | Allemagne | EUR 26 000 | 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 |
| Clearswift GmbH | Cologne | Allemagne | EUR 27 892 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| 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 |
| Gyttorp AB | Ingelstad | Suède | SEK 701 400 | 100.0 % | Globale ⁴ |
| Gyttorp Cartridge Company AB | Nora | Suède | SEK 1 000 000 | 100.0 % | Globale ⁴ |
| Gyttorp Jakt AB | Karlskoga | Suède | SEK 300 000 | 100.0 % | Globale ⁴ |
| RUAG Australia PTY Ltd. | Bayswater | Australie | AUD 10 000 | 100.0 % | Globale |
| Clearswift (Asia/Pacific) Pty Ltd | North Sydney | Australie | AUD 1 720 000 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| 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 |
| Clearswift Holding Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 1 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Clearswift Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 15 114 616 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Content Technologies Holdings Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 52 148 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Newincco 1130 Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 0.1 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Clearswift Group Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 0 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Clearswift Systems Ltd | Reading | Royaume-Uni | GBP 0 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| RUAG Space Finland Oy AB | Tampere | Finlande | EUR 2 500 | 100.0 % | Globale |
| Gyttorp Finland Oy | Malax | Finlande | EUR 33 638 | 100.0 % | Globale ⁴ |
| RUAG Holding France SAS | Terressac | France | EUR 100 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Defence France SAS | Terressac | France | EUR 400 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec France SAS | Paris | France | EUR 1 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Ammotec Italia s.r.l. | Brescia | Italie | EUR 100 000 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| Clearswift KK | Tokyo | Japon | JPY 20 000 000 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| 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 |
| Clearswift Espana SL | Madrid | Espagne | EUR 3 100 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| RUAG Hungarian Ammotec Inc. | Sirok | Hongrie | HUF 280 000 000 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Aerostructures Hungary Zrt. | Eger | Hongrie | HUF 600 000 000 | 100.0 % | Globale |

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22.

² Les participations entre 20 et 50 % sont généralement 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.

⁴ Au 31 mars 2017, Norma Precision AB a racheté les 60 % restants des actions en circulation de Gyttorp AB (y c. les participations dans Gyttorp Cartridge Company AB, Gyttorp Jakt AB et Gyttorp Finland Oy), dont le siège se trouve à Ingelstad (Suède). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date. Au cours de l'exercice précédent, ces participations avaient été évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 20 janvier 2017, RUAG Holding SA a racheté 100 % des actions de Clearswift, dont le siège est à Reading (Royaume-Uni). La société a été pleinement consolidée à partir du 1^{er} février 2017. Au 1^{er} janvier 2017, RUAG Ammotec Deutschland GmbH a racheté 100 % des actions de RUAG Ammotec Italia s.r.l. (auparavant Turfer di Turelli Luca & C. SRL), sise à Brescia (Italie). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date.

| Société | Siège | Pays | Capital-actions (100 %) | Parts du capital | Méthode de consolidation |
|--|------------------|---------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|
| 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 Holding USA Inc. | Huntsville, AL | États-Unis | USD 0.1 | 100.0 % | Globale |
| RUAG Space USA Inc. | El Segundo, CA | États-Unis | USD 25 000 | 100.0 % | Globale |
| Clearswift Corporation | Mount Laurel, NJ | États-Unis | USD 12 000 000 | 100.0 % | Globale ⁵ |
| RUAG Simulation Company LLC | Abou Dhabi | Émirats arabes unis | AED 150 000 | 49.0 % | Globale |
| RUAG Space Sàrl en liquidation | Zurich | Suisse | CHF 20 000 | 100.0 % | ³ |
| Stadeln Genehmigungshaltergesellschaft mbH | Fürth | Allemagne | EUR 25 000 | 78.6 % | 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 |
| NET-TEL Computer Systems Limited | Reading | Royaume-Uni | GBP 1 | 100.0 % | ³ |
| 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 |
| 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 AG | Muri bei Bern | Suisse | CHF 100 000 | 12.0 % | ³ |
| Switzerland Innovation Park Biel/Bienne SA | Biel/Bienne | Suisse | CHF 1 540 000 | 6.50 % | 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 |
| Arianespace Participation | Evry | France | EUR 3 937 983 | 3.5 % | ³ |
| VDL-RUAG Shelters B.V. | Eindhoven | Pays-Bas | EUR 50 000 | 40.0 % | ³ |

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, Case postale, CH-3000 Berne 22.

² Les participations entre 20 et 50 % sont généralement 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.

⁴ Au 31 mars 2017, Norma Precision AB a racheté les 60 % restants des actions en circulation de Gyttop AB (y c. les participations dans Gyttop Cartridge Company AB, Gyttop Jakt AB et Gyttop Finland Oy), dont le siège se trouve à Ingelstad (Suède). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date. Au cours de l'exercice précédent, ces participations avaient été évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 20 janvier 2017, RUAG Holding SA a racheté 100 % des actions de Clearswift, dont le siège est à Reading (Royaume-Uni). La société a été pleinement consolidée à partir du 1^{er} février 2017. Au 1^{er} janvier 2017, RUAG Ammotec Deutschland GmbH a racheté 100 % des actions de RUAG Ammotec Italia s.r.l. (auparavant Turfer di Turelli Luca & C. SRL), sise à Brescia (Italie). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date.



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
 www.kpmg.ch

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

RUAG Holding SA, Berne

Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés 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 32 à 74) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux Swiss GAAP RPC et aux dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement 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 2017 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, Berne
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-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Gümligen-Berne, 28 février 2018

Compte de résultat pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2017 | 2016 |
|--|--------|------------|------------|
| Produits des participations | 2.5 | 75 | 110 |
| Produit des prestations de service | | 4 | 4 |
| Total des produits d'exploitation | | 80 | 114 |
| Charges de personnel | | (0) | (0) |
| Autres charges d'exploitation | 2.6 | (9) | (8) |
| Total des charges d'exploitation | | (9) | (8) |
| Résultat d'exploitation | | 70 | 106 |
| Produits financiers | | | |
| Produits d'intérêts | | 11 | 7 |
| Gains de change | | 1 | — |
| Charges financières | | | |
| Charges d'intérêts | | (1) | (0) |
| Pertes de change | | — | (2) |
| Bénéfice de l'exercice avant impôts | | 81 | 111 |
| Impôts sur les bénéfices | | (1) | (1) |
| Bénéfice de l'exercice | | 80 | 110 |

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 79 à 81, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

Bilan au 31 décembre

| en mio. CHF | Annexe | 2017 | 2016 |
|---|--------|--------------|--------------|
| Liquidités | | 123 | 160 |
| Actifs financiers à court terme | | | |
| Envers des tiers | | 1 | — |
| Envers des participations | | 92 | 34 |
| Autres créances à court terme | | | |
| Envers des tiers | | 0 | 0 |
| Envers des participations | | 18 | 6 |
| Actifs de régularisation | | 2 | — |
| Total de l'actif circulant | | 236 | 200 |
| En % du total du bilan | | 18% | 17% |
| Immobilisations financières | | | |
| Envers des tiers | | 0 | 0 |
| Envers des participations | | 390 | 364 |
| Participations | 2.1 | 709 | 646 |
| Actifs incorporels | | 0 | 0 |
| Total de l'actif immobilisé | | 1 100 | 1 009 |
| En % du total du bilan | | 82% | 83% |
| Total des actifs | | 1 335 | 1 209 |
| Engagements financiers à court terme portant intérêts | | | |
| Envers des tiers | | 50 | — |
| Envers des participations | | 154 | 131 |
| Autres engagements à court terme portant intérêts | | | |
| Envers des participations | | 13 | 73 |
| Autres engagements à court terme | | | |
| Envers des tiers | | 1 | 1 |
| Provisions à court terme | | 1 | — |
| Passifs de régularisation | | | |
| Envers des tiers | | 0 | 1 |
| Envers des participations | | 1 | — |
| Total des capitaux étrangers à court terme | | 220 | 205 |
| Engagements financiers à long terme portant intérêts | | | |
| Envers des tiers | | 75 | — |
| Provisions à long terme | | 3 | — |
| Total des capitaux étrangers à long terme | | 79 | — |
| Total des capitaux étrangers | | 298 | 205 |
| En % du total du bilan | | 22% | 17% |
| Capital-actions | 2.3 | 340 | 340 |
| Réserve légale issue du capital | | | |
| Réserves issues d'apports de capital | 2.4 | 10 | 10 |
| Réserve légale issue du bénéfice | | | |
| Réserve légale générale issue du bénéfice | | 47 | 42 |
| Réserves facultatives issues du bénéfice | | | |
| Bénéfice au bilan | | | |
| Report | | 560 | 503 |
| Bénéfice de l'exercice | | 80 | 110 |
| Total des fonds propres | | 1 037 | 1 004 |
| En % du total du bilan | | 78% | 83% |
| Total des passifs | | 1 335 | 1 209 |

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 79 à 81, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

1 Principes

1.1 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.

1.2 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).

1.3 Participations

Les participations sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition retraité 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.

1.4 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 2.2 de l'annexe.

1.5 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 résultat.

1.6 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.

2 Informations sur les postes du bilan et du compte de résultat

2.1 Participations

a) Participations directes

| Société | Siège | Pays | Parts du capital et des droits de vote en 2017 en % | Parts du capital et des droits de vote en 2016 en % | | Capital |
|----------------------------------|-------------|-------------|---|---|-----|-------------|
| 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 |
| RUAG Ammotec Suisse SA | Winterthour | Suisse | 100 | 100 | CHF | 300 000 |
| RUAG Deutschland GmbH | Wessling | Allemagne | 100 | 100 | EUR | 1 000 000 |
| RUAG Sweden AB | Göteborg | Suède | 100 | 100 | SEK | 100 000 |
| Clearswift Holding Ltd | Reading | Royaume-Uni | 100 | 0 | GBP | 1 |
| RUAG Holding France SAS | Terzac | France | 100 | 100 | EUR | 100 000 |
| RUAG Australia PTY Ltd. | Bayswater | Australie | 100 | 100 | AUD | 10 000 |
| RUAG Aerostructures Hungary Zrt. | Eger | Hongrie | 100 | 100 | HUF | 600 000 000 |
| 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 |

b) Participations indirectes essentielles

| Société | Siège | Pays | Parts du capital et des droits de vote en 2017 en % | Parts du capital et des droits de vote en 2016 en % | Capital |
|--------------------------------|----------|-------------|---|---|----------------|
| 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 |
| Clearswift Ltd | Reading | Royaume-Uni | 100 | 0 | GBP 15 114 616 |

2.2 Présentation des opérations à terme sur devises

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|--|-------|-------|
| Volume de contrats de couverture de change auprès des banques | 303 | 288 |
| Volume de contrats de couverture de change auprès des banques | (95) | (89) |
| Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe | 93 | 89 |
| Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe | (229) | (273) |
| Valeurs de remplacement positives auprès des banques | 6 | 4 |
| Valeurs de remplacement négatives auprès des banques | (6) | (12) |
| Valeurs de remplacement positives auprès des sociétés du groupe | 6 | 12 |
| Valeurs de remplacement négatives auprès des sociétés du groupe | (6) | (4) |
| 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.

2.3 Capital-actions

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

2.4 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.

2.5 Produits des participations

Les produits des participations comprennent essentiellement les dividendes de RUAG Suisse SA et d'autres participations. En 2016, un produit d'aliénation de la participation dans OEI Opto AG d'un montant de CHF 8.4 mio. avait aussi été enregistré. Fondée pendant l'exercice 2016, OEI Opto AG servait de véhicule pour la cession de l'entité Opto-Electronics & Instruments de RUAG Space (division de RUAG Suisse SA).

2.6 Autres charges d'exploitation

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Charges publicitaires | (3) | (4) |
| Charges administratives | (2) | (1) |
| Honoraires de gestion (frais de la haute direction) | (4) | (3) |
| Total des autres charges d'exploitation | (9) | (8) |

3 Informations complémentaires**3.1 Emplois à plein temps**

RUAG Holding SA n'emploie aucun collaborateur.

3.2 Garanties constituées pour les engagements en faveur de tiers

| en mio. CHF | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------|------|------|
| Cautionnements du groupe | 129 | 120 |
| Total des engagements conditionnels | 129 | 120 |

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 22 décembre 2017 avec un montant maximum de AUD 16.0 mio. en faveur de RUAG Australia PTY Ltd.

3.3 Événements postérieurs à la date du bilan

Aucun événement notable influençant les valeurs comptables des actifs ou 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

| | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Bénéfice au bilan en début d'exercice | 560 | 503 |
| Bénéfice de l'exercice | 80 | 110 |
| Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale | 596 | 613 |

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

| | | |
|---|-----|-----|
| Dividendes | 40 | 47 |
| Attribution aux réserves légales issues du bénéfice | 4 | 6 |
| Report à nouveau | 596 | 560 |



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
www.kpmg.ch

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

RUAG Holding SA, Berne

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le compte de résultat, le bilan et l'annexe (pages 77 à 81) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

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 2017 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



*RUAG Holding SA, Berne
Rapport de l'organe de révision
sur les comptes annuels
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 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-réviser agréé
Réviser responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviser agréée

Gümligen-Berne, 28 février 2018

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 six 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. Egon W. Behle a quitté le conseil d'administration à la date du 27 avril 2017. La recherche d'un successeur est en cours. Aucun autre changement au sein du conseil d'administration n'est à noter pour l'exercice sous revue. La liste plus bas 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 RUAG.²

Élection et durée du mandat

Les membres du conseil d'administration de RUAG Holding SA ainsi que son président sont élus par l'assemblée générale. En vertu des statuts, le conseil d'administration doit comporter au moins trois membres. La majorité 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.

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.

Conseil d'administration

| Nom | Né(e) en | Poste | Entrée | Élu(e) jusqu'à l'AG |
|---------------------------------------|----------|------------------------------|--------|---------------------|
| Hans-Peter Schwald | 1959 | Président, non exécutif | 2002 | 2018 |
| Dr. Remo Lütolf | 1956 | Vice-président, non exécutif | 2014 | 2018 |
| Egon W. Behle | 1955 | Membre, non exécutif | 2011 | Sorti le 27.4.2017 |
| Paul Häring | 1957 | Membre, non exécutif | 2004 | 2018 |
| Markus Hutter | 1957 | Membre, non exécutif | 2014 | 2018 |
| Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener | 1973 | Membre, non exécutif | 2014 | 2018 |
| Jürg Oleas | 1957 | Membre, non exécutif | 2011 | 2018 |

¹ Les données s'entendent, sauf mention contraire, au 31 décembre 2017.

² <https://www.ruag.com/fr/ruag/organisation/conseil-d-administration>

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 2017 ainsi que pour trois séances extraordinaires. En fonction des besoins, les membres se sont également entretenus par téléphone. 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.
- vérifier régulièrement le système de gestion de la conformité (Compliance Management).

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) et Hans-Peter Schwald. Jusqu'au 27 avril 2017, Egon W. Behle était également membre du comité de stratégie. La recherche d'un successeur est en cours. 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 2017, le comité consultatif s'est réuni à deux reprises. Philip W. Erzinger ayant quitté le comité consultatif à l'issue de la première séance, ce dernier se compose actuellement de deux membres: Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers. La recherche d'un successeur pour Philip W. Erzinger est en cours.

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 trois 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 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. Conformément à sa charte, le comité de conformité se compose du General Counsel (président), du Vice President Compliance & Risk Management (vice-président pour la conformité et pour la gestion du risque), du Vice President Owner Relations (vice-président relation avec le propriétaire), 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.

Le Vice President Compliance & Risk Management est entré en fonction début 2017. Il met en œuvre, pour le compte du conseil d'administration, le projet de groupe pluriannuel «Integrity@RUAG» visant l'extension intégrée et le renforcement du système de conformité et de gestion des risques. En sa qualité de Vice President Risk Management, il fait partie du comité de conformité. Dans le cadre de ce projet, le comité de conformité fait également l'objet d'un réexamen et d'une réorientation en ce qui concerne sa composition, ses compétences et son pouvoir de décision (en particulier pour le distinguer de l'organisation de conformité nouvellement créée) ainsi que le système de roulement des séances.

Plate-forme d'alerte

RUAG dispose d'un 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 du domaine de la conformité et de la gestion des risques.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

Le code de conduite pour les partenaires commerciaux 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.

Membres de la direction du groupe au 31.12.2017

| Nom ¹ | Né 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 |
| Christoph Eisenhardt ² | 1968 | Membre, RUAG Ammotec | 2017 |
| Dr. Alexander Toussaint | 1967 | Membre, RUAG Aerostructures | 2015 |
| Andreas Berger ³ | 1968 | Membre p.i., RUAG Defence p.i. | 2017 |
| Urs Kiener | 1965 | Membre, Corporate Finance & Controlling | 2002 |
| Dr. Christian Ferber | 1965 | Membre, Corporate Human Resources | 2012 |
| Alexander Harte ⁴ | 1961 | Membre p.i., General Counsel p.i. | 2017 |

¹ <https://www.ruag.com/fr/ruag/organisation/direction-du-groupe>

² Nommé membre de la direction du groupe au 01.10.2017, succède à Cyril Kubelka

³ Nommé membre par intérim de la direction du groupe au 16.10.2017, succède au Dr. Markus A. Zoller

⁴ Nommé membre par intérim de la direction du groupe au 01.08.2017, succède au Dr. Patrick Grawehr

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 page 24.

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 2017, 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 Officer (CFO), du Chief Human Resource Officer (CHRO) et du General Counsel.

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 trois 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.

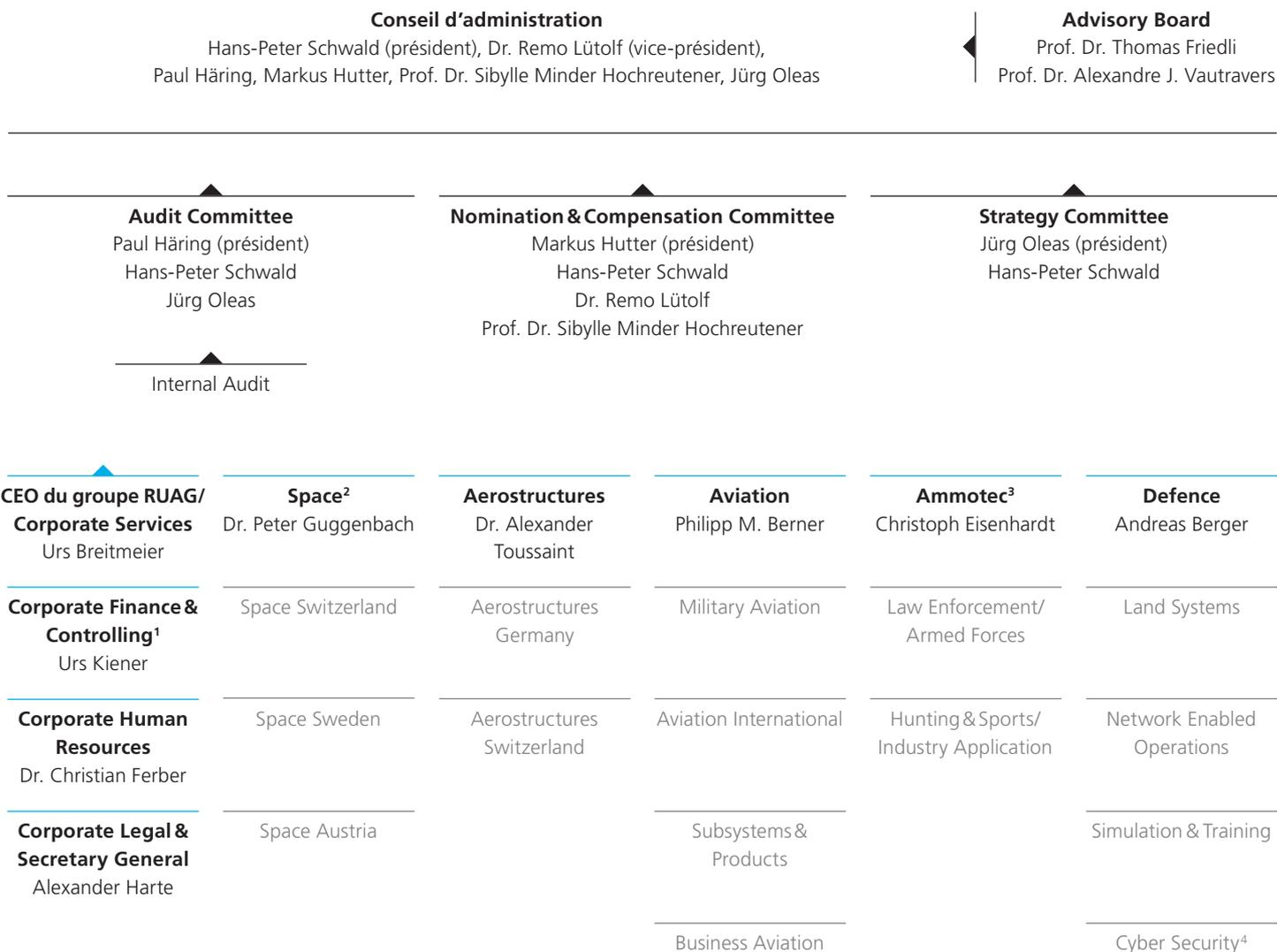
Direction du groupe

Le nom, l'âge, la fonction et la date d'entrée des membres de la direction du groupe sont indiqués dans la liste présentée ci-dessus.

Contrats de management

Ni RUAG Holding SA, ni les sociétés du groupe n'ont conclu de contrat de management avec des tiers.

Structure de conduite de RUAG au 31 décembre 2017



— Direction du groupe

¹ y c. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

² Au 1^{er} janvier 2018, la structure de direction de la division Space a été réorganisée. Désormais, la division est dirigée selon les groupes de produits Electronics, Spacecraft et Launchers.

³ Au 1^{er} janvier 2018, la structure de direction de la division Ammotec a été réorganisée. Désormais, la division est dirigée selon les Business Units Defence & Law Enforcement, Hunting & Sports et Industry.

⁴ La Business Unit Cyber Security est passée sous le giron du CEO du groupe RUAG/Corporate Services au 1^{er} janvier 2018.

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 rémunérations 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:

- des honoraires fixes;
- d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une base sous forme d'honoraires fixes. 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 des administrateurs comprend:

- un salaire de base fixe,
- une composante dépendant de la performance,
- les cotisations de l'employeur aux caisses de pension,
- des prestations annexes.

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. 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 (NOA),
- 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.

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. Pour ce plan, le bénéfice net cumulé du groupe sur les trois années à venir (période du plan) sert d'objectif, défini avec un seuil, une valeur cible et un plafond. Un versement est effectué au mois d'avril de l'année suivant la période du plan et n'est possible que s'il existe une relation de travail entre le participant et RUAG à la fin de la période du plan.

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 – conformément au règlement du plan en vigueur – 150 % (LTI 2015–2017) ou 120 % (LTI 2016–2018 et LTI 2017–2019) 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 réalisation des objectifs des plans STI et LTI. En 2017, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction était comprise entre 24 % (exercice précédent: 23 %) et 46 % (exercice précédent: 74 %) 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 de l'autorité fiscale cantonale compétente. Un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres de la direction du groupe. Aucune indemnité notable n'a été versée à d'anciens membres de la direction du groupe. Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Autres rémunérations

Indemnités de départ: les membres du conseil d'administration n'ont perçu aucune indemnité de départ. Une indemnité de départ de CHF 316 500 a été versée à un membre de la direction du groupe.

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 2017 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 2017, 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.

La société peut émettre des certificats à la place d'actions. Elle peut également renoncer à l'émission d'actions ou de certificats. En cas de renonciation, l'actionnaire a le droit d'exiger à tout moment l'établissement d'une attestation relative aux actions qu'il détient.

Le conseil d'administration tient un registre des actions.

Actionnariat

Actionnaire

La Confédération 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 d'actionnaire de la Confédération.

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 2016 à 2019 est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Elle fixe un cadre transparent et contraignant permettant à RUAG Holding SA et aux sociétés du groupe d'accomplir leur mission dans les meilleures conditions économiques et en tenant compte des intérêts supérieurs. La stratégie de propriétaire est inscrite dans les statuts de RUAG Holding SA.

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», art. 125 al. 3 et 4 LIMF) ou le relèvement du seuil à partir duquel une telle offre devient obligatoire («opting-up», art. 135 al. 1 LIMF).

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). Il n'existe aucune clause, dans quelque convention ou plan que ce soit, relative à un changement de contrôle en faveur de membres du conseil d'administration et/ou de la direction du groupe, ou encore d'autres cadres de RUAG Holding SA.

Prévoyance professionnelle

Au 31 décembre 2017, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 103.3 % (exercice précédent: 101.1 %), ce qui a permis de maintenir à un niveau constant la situation financière malgré la faiblesse des taux d'intérêt sur les marchés financiers.

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 27 avril 2017 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 2017, KPMG a facturé au groupe CHF 1.1 mio. (exercice précédent: CHF 1.0 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 0.1 mio. (exercice précédent: CHF 0.5 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 27 avril 2017. 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 | 2017 | 2016 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Honoraires d'audit | 1 068 | 1 025 |
| Conseil fiscal | 92 | 62 |
| Prestations de due diligence | — | 274 |
| Prestations diverses | 16 | 117 |
| Total | 1 176 | 1 478 |

Agenda

| | |
|--|--------------|
| Clôture des comptes annuels | 31. 12. 2017 |
| Conférence de presse pour la présentation du bilan | 23. 03. 2018 |
| Assemblée générale | 26. 04. 2018 |

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2017 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

