

# Conférence de presse 2019 pour la présentation du bilan

**Urs Breitmeier**

CEO du groupe RUAG

**Urs Kiener**

CFO

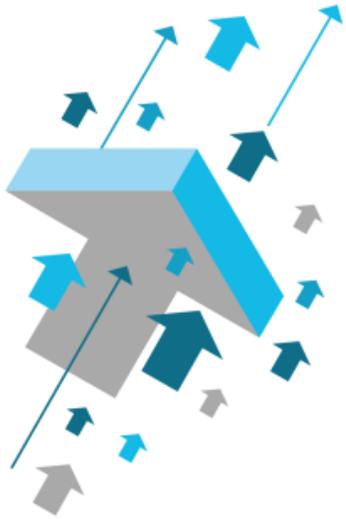
RUAG Holding SA

Zurich, le 28 mars 2019

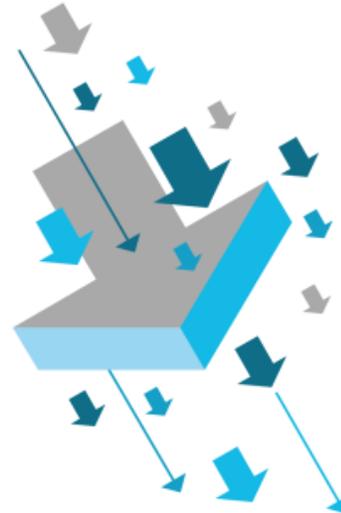
**Together  
ahead. RUAG**

# Points forts et points faibles 2018

Chiffre d'affaires et entrées de commandes à des niveaux records, accent mis sur l'augmentation de la rentabilité



- **Chiffre d'affaires de CHF 1998 mio. (+2.2 %) et entrées de commandes de CHF 2221 mio. (+13.3 %) à des niveaux records**
- **Progression du carnet de commandes à CHF 1794 mio. (+11.6 %)**
- **Bases solides pour la dissociation des activités**



- **Les défis opérationnels que doit relever la division Aerostructures et des effets extraordinaires non récurrents pèsent sur la performance financière:**
  - EBIT: CHF 106 mio. (-10.8 %)
  - Rentabilité: 5.3 % (6.1 %)

# Temps forts personnels (sélection)

## Saviez-vous que...

- Aux États-Unis, RUAG produit des composants pour les programmes spatiaux américains?
- À Emmen, RUAG fabrique les volets de bord de fuite (Trailing Edge Flaps) et les ailerons pour les F/A-18?
- Dix apprentis RUAG se formant à cinq métiers se sont qualifiés pour les SwissSkills 2018 et ont décroché quatre médailles?



# La dissociation implique un changement de paradigme

- «RUAG MRO Suisse» devient le centre de compétences de l'armée suisse pour le matériel et reste propriété de la Confédération.
- «RUAG International» devient un groupe technologique international actif dans les domaines aéronautique et spatial, dont l'entière privatisation est prévue à moyen terme.



# Les investissements dans le segment de croissance stratégique «Space» portent leurs fruits

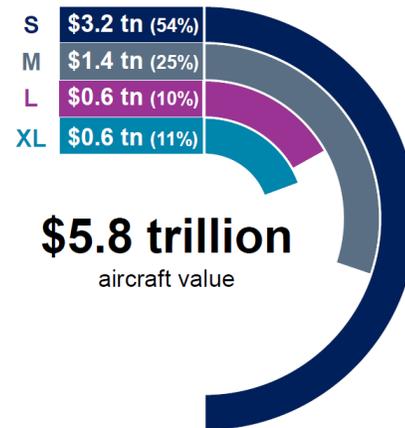
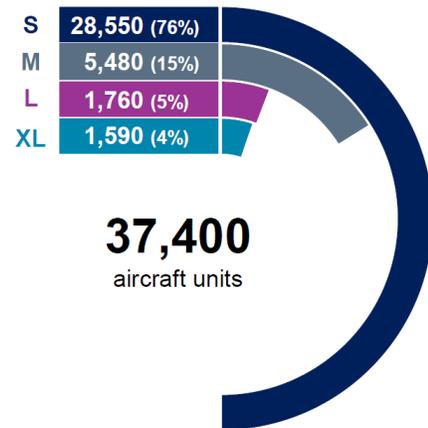
- En 2018, des sites de production ont ouvert en Alabama et en Floride.
- Les sites de production et les activités aux États-Unis permettent de compenser le recul des affaires européennes.
- Les lancements d'Ariane 5 et du lanceur américain Atlas-V, avec à bord des produits RUAG, ont été des missions couronnées de succès.



# Les investissements dans le segment de croissance stratégique «Aerostructures» sont orientés sur le long terme et prennent du temps

- Investissements dans un «best cost country» (Hongrie), centre de traitement des surfaces d'Emmen, prise de responsabilité concernant les pièces détachées destinées à l'A320.
- Le programme de restructuration mis en place permettra de renouer avec la rentabilité d'ici à 2020.
- RUAG est bien positionné dans le domaine des segments de fuselage destinés à la famille A320 (appareils monocouloirs).
- Le carnet de commandes d'Airbus concernant la famille A320 compte plus de 6000 avions.

Quelque 37 400 avions seront nécessaires dans les 20 prochaines années, dont 76 % dans le segment monocouloirs



Source: Airbus Global Market Forecast 2018-2037  
Monocouloir = appareil à fuselage étroit disposant d'un seul couloir

# Le niveau record des entrées de commandes reflète les nombreux marchés remportés face à la concurrence (sélection)

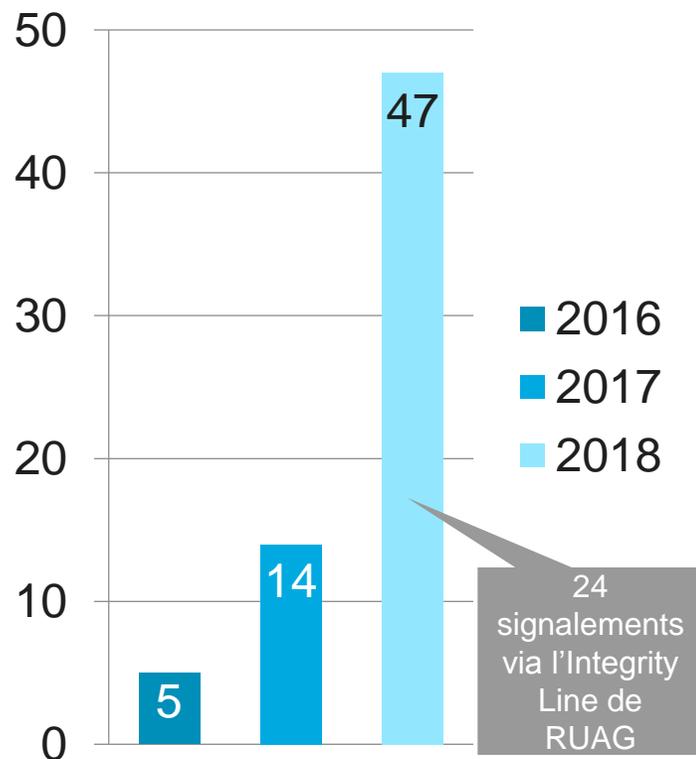
- RUAG Aviation modernise les hélicoptères de transport Cougar des Forces aériennes suisses.
- RUAG Defence fabrique 14 systèmes de conteneurs pour les troupes sanitaires de l'armée suisse.
- Face à la concurrence, RUAG Ammotec obtient une commande de l'armée autrichienne.



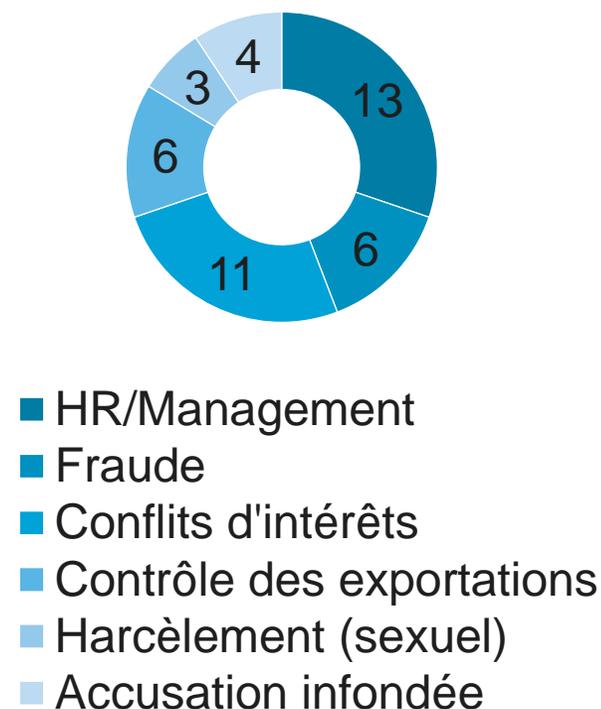
# Conformité

## Tolérance zéro à l'égard de la corruption

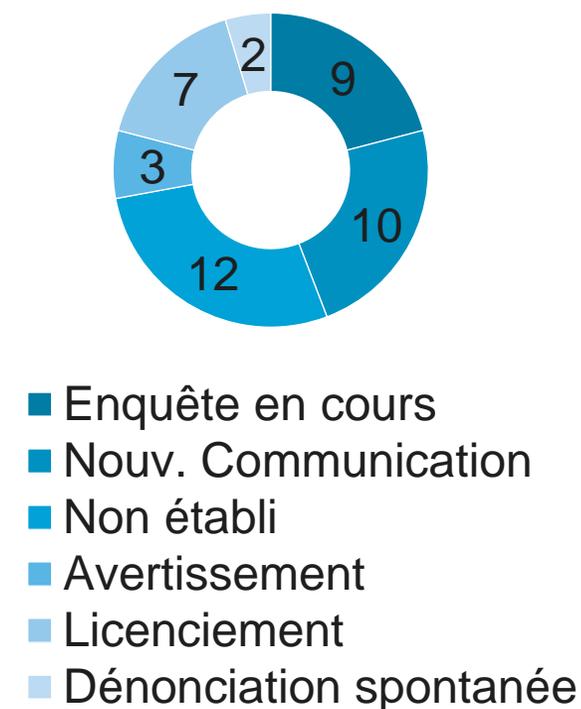
### Signalements par an



### Objets des signalements



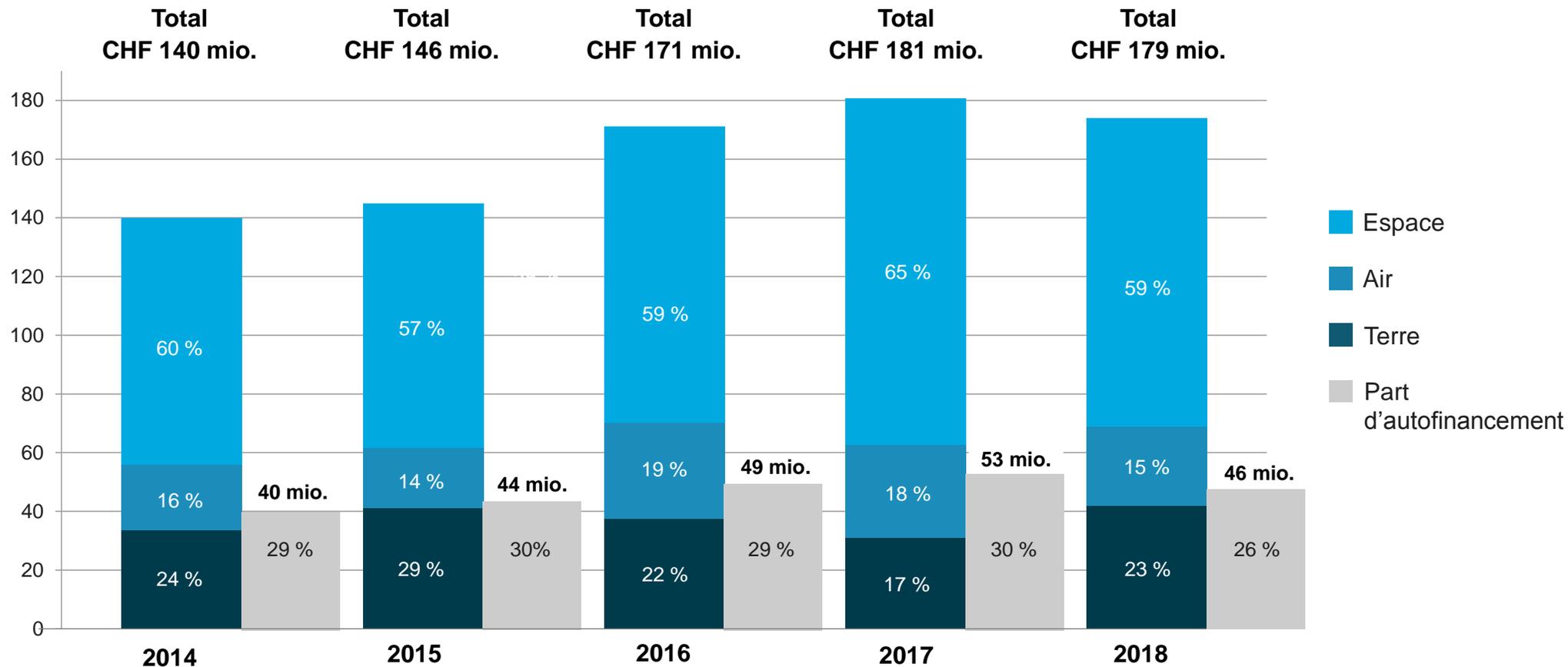
### Décisions/sanctions prises



# RUAG investit massivement dans la recherche et le développement

## 9 % du chiffre d'affaires consacrés à la R&D

en mio. CHF

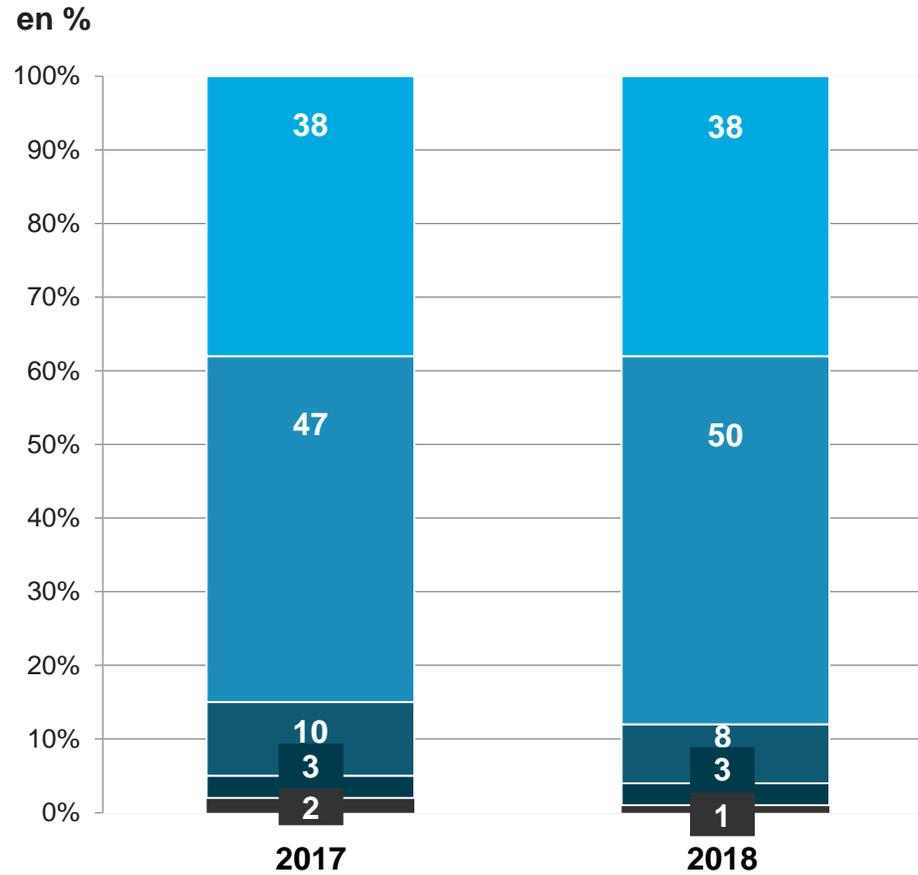


# Informations financières et opérationnelles

# Le groupe en chiffres

en mio. CHF	2018	2017	Variation en %
Entrées de commandes	2 221	1 961	13.3 %
Carnet de commandes	1 794	1 607	11.6 %
Chiffre d'affaires net	1 998	1 955	2.2 %
Performance d'exploitation	2 013	1 990	1.2 %
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	186	196	-5.1 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	106	119	-10.8 %
Bénéfice net	74	89	-17.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	176	88	101.0 %
Cash-flow disponible	94	(59)	259.8 %
Position financière nette	134	77	74.6 %
Charges de recherche et de développement	179	181	-0.8 %
Effectif (FTE) à la fin décembre, y compris apprentis	9 127	9 189	-0.7 %

# Chiffre d'affaires net par marché

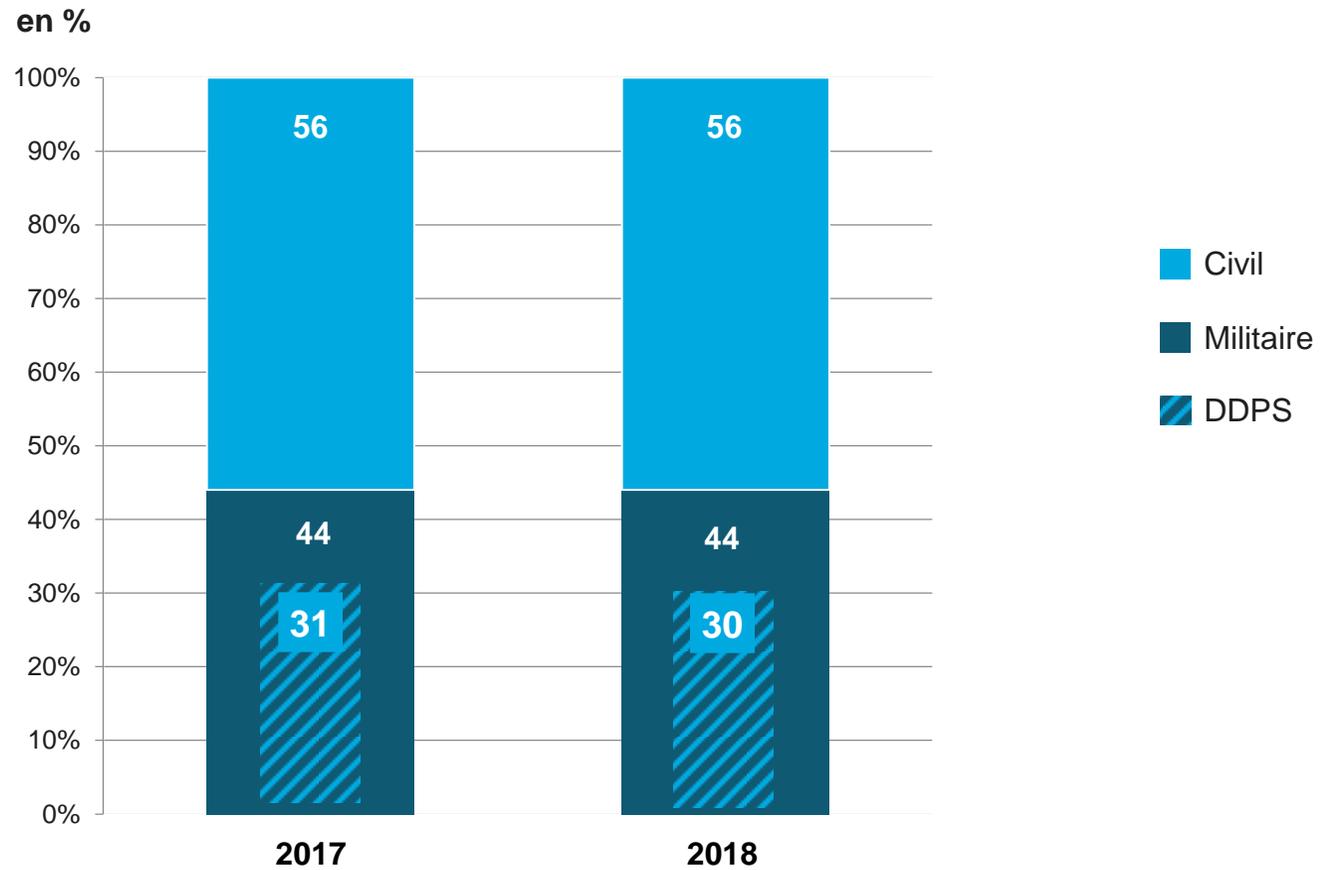


## Groupe

2017, chiffre d'affaires net: CHF 1955 mio.  
2018, chiffre d'affaires net : CHF 1998 mio.

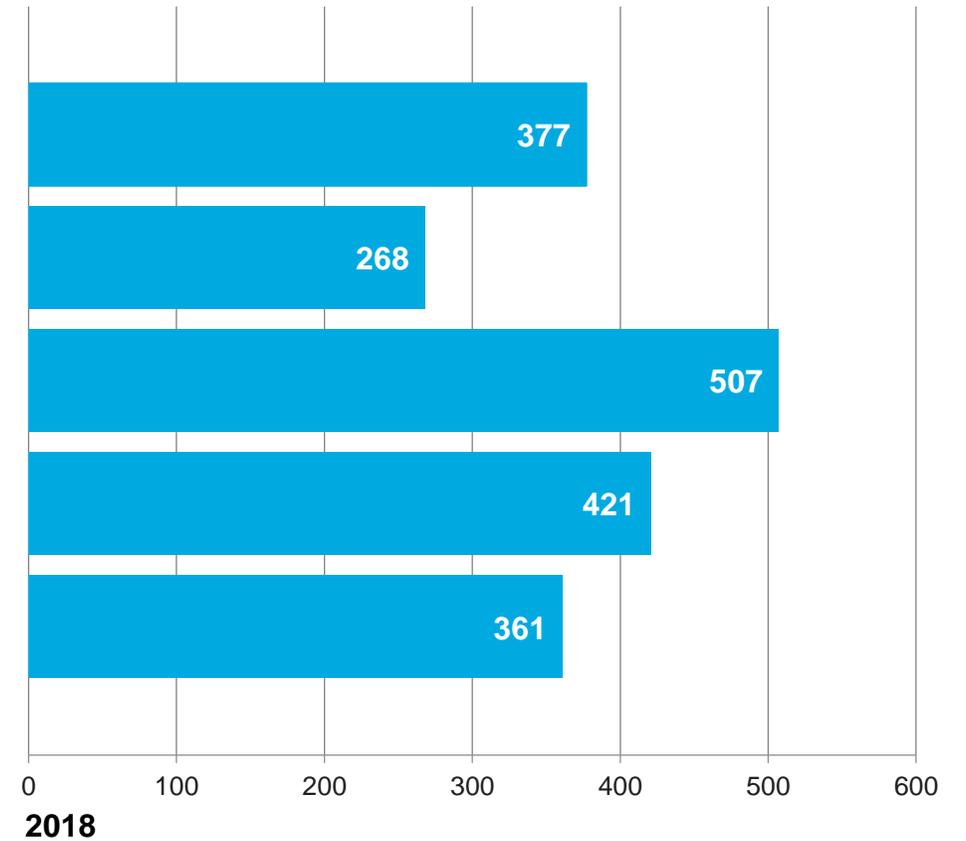
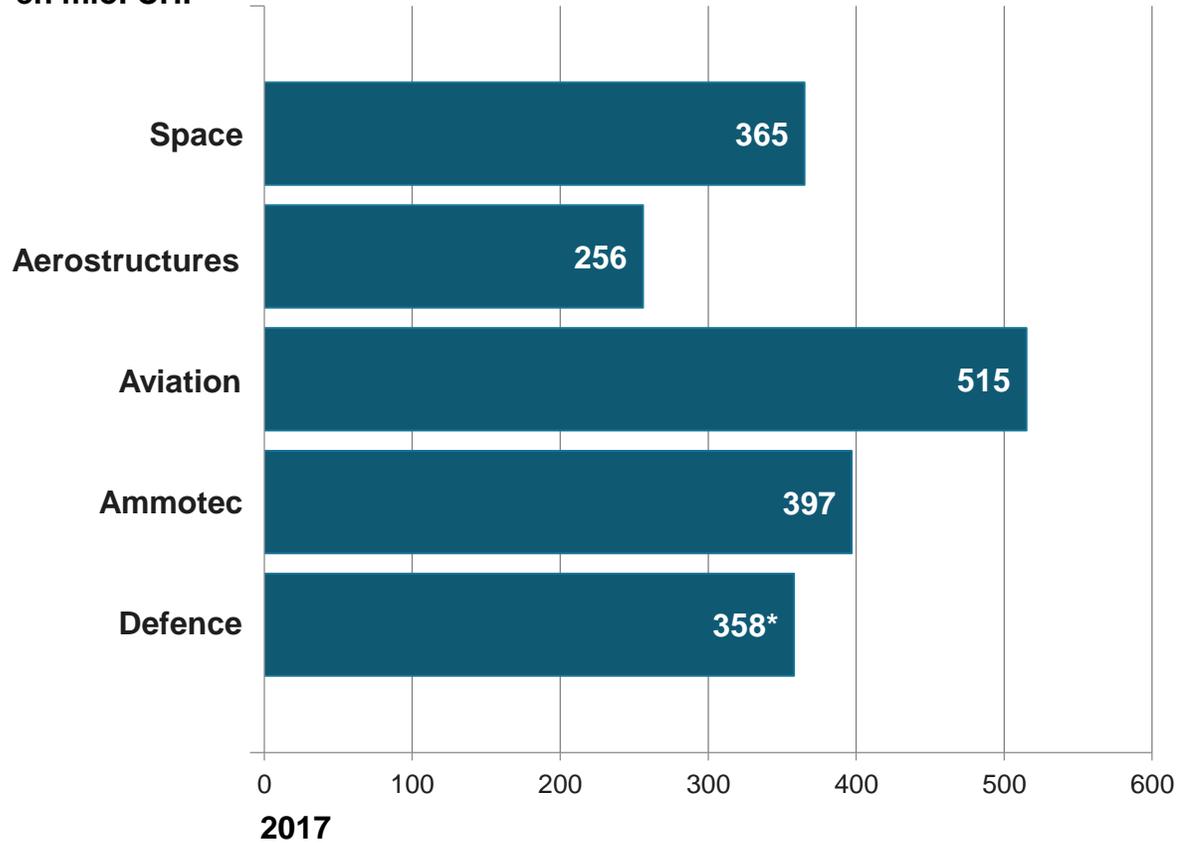
- Suisse
- Europe
- Amérique du Nord
- Asie/Pacifique
- Reste du monde

# Chiffre d'affaires net par secteur d'application



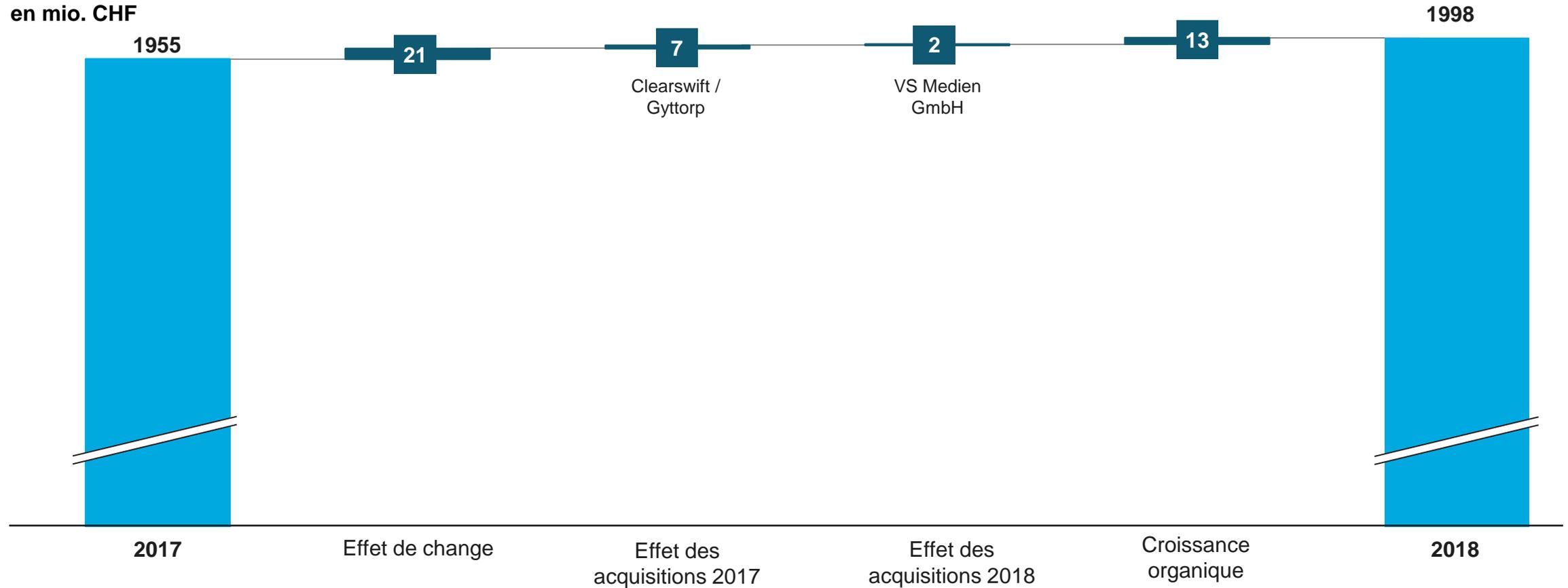
# Chiffre d'affaires net par division

en mio. CHF



\* En 2017, la Business Unit Cyber Security faisait encore partie intégrante de la division Defence. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, «Autres segments» englobe la Business Unit Cyber Security mais aussi les services centraux tels que la gestion des immeubles, l'IT et les domaines relevant du groupe RUAG. Voir le rapport de gestion 2018, p. 56/57. Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2017 ont été adaptés.

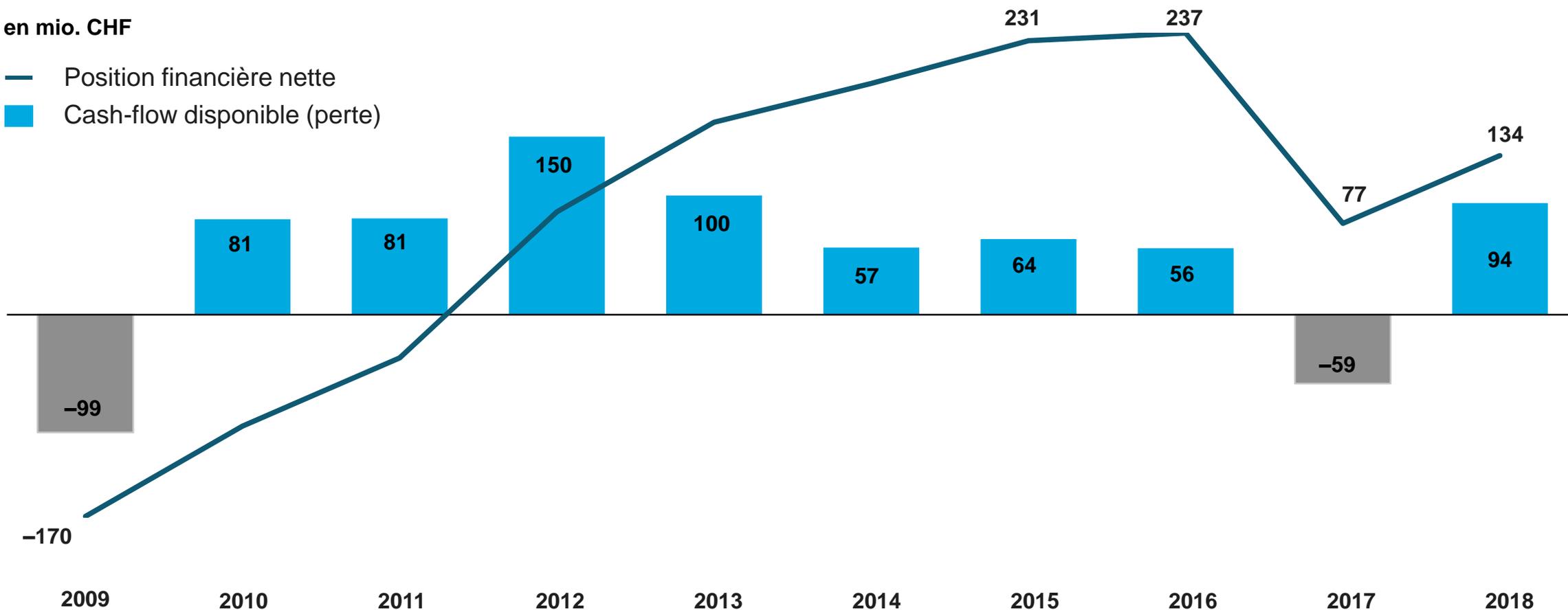
# Chiffre d'affaires net de 2017 par rapport à 2018



# Positions financières nettes de 2009 à 2018

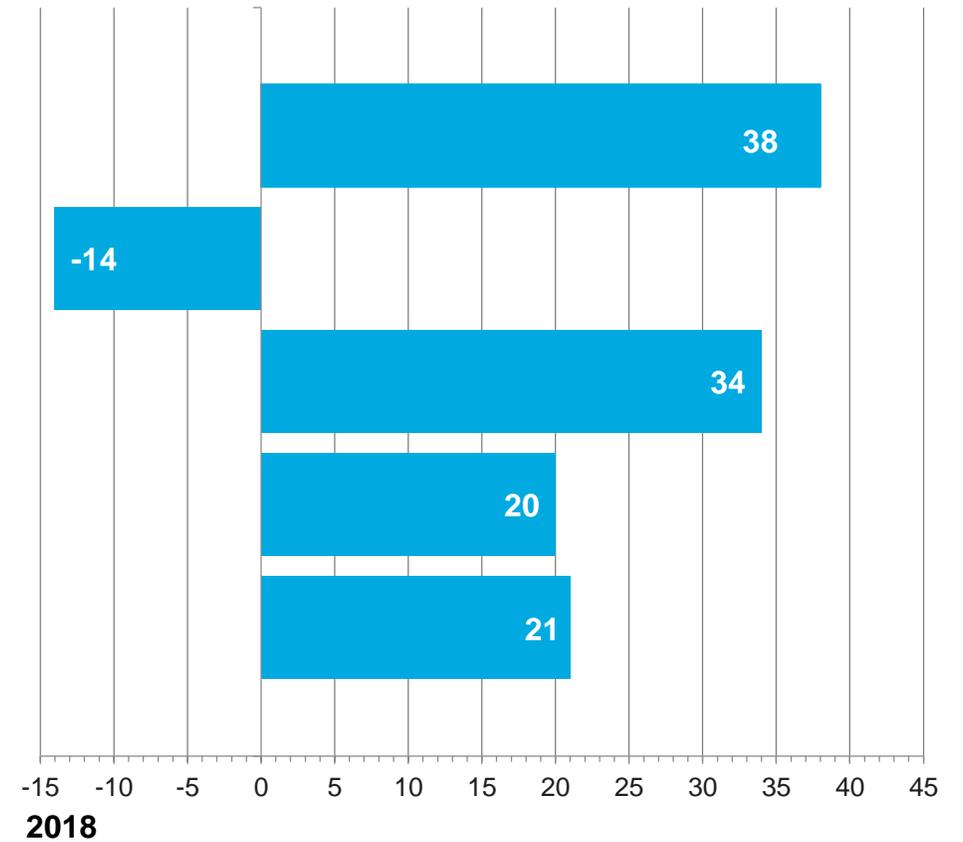
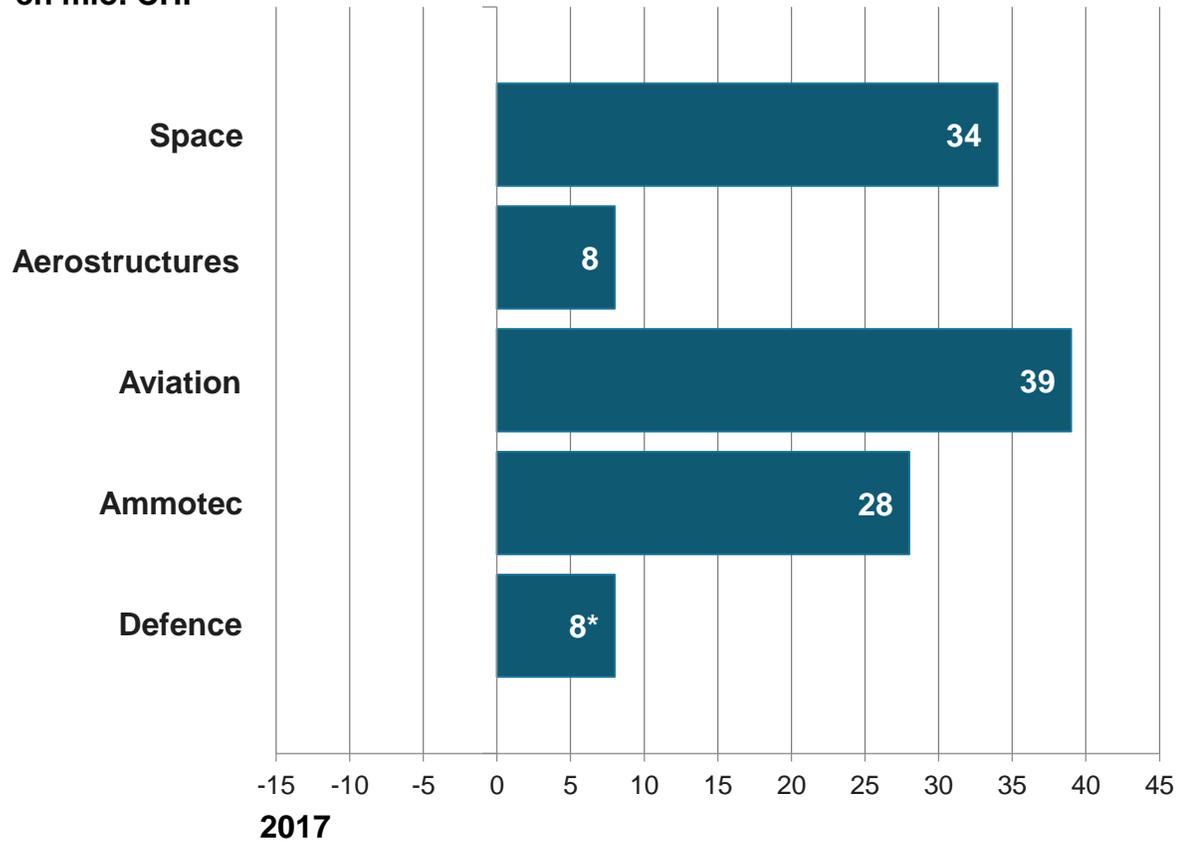
en mio. CHF

- Position financière nette
- Cash-flow disponible (perte)



# EBIT des divisions

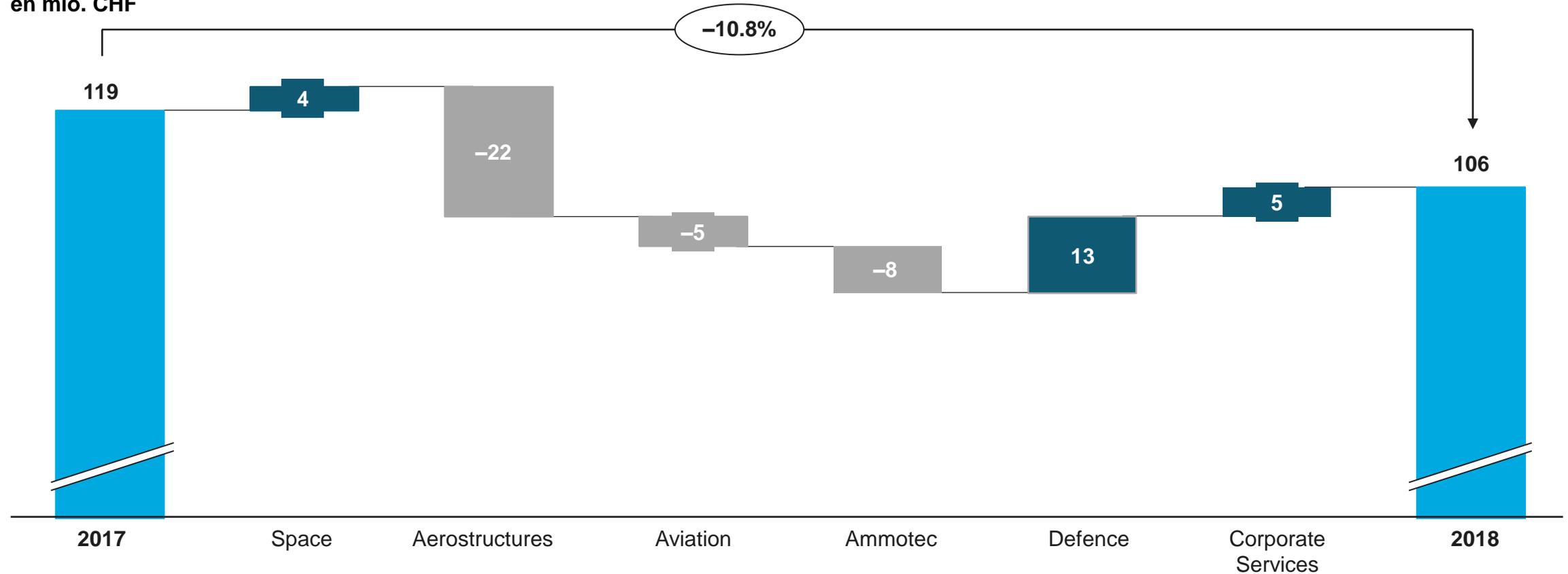
en mio. CHF



\* En 2017, la Business Unit Cyber Security faisait encore partie intégrante de la division Defence. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, «Autres segments» englobe la Business Unit Cyber Security mais aussi les services centraux tels que la gestion des immeubles, l'IT et les domaines relevant du groupe RUAG. Voir le rapport de gestion 2018, p. 56/57. Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2017 ont été adaptés.

# EBIT – Variation par rapport à l'année précédente

en mio. CHF



# Marche des affaires des divisions



À Titusville (Floride), les «Automated Potting Machines» de RUAG installent jusqu'à 1000 inserts par jour sur les panneaux de satellites de manière automatique, rapide et précise.

**Together  
ahead. RUAG**

# RUAG Space

Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis.

## Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 377 mio.
EBITDA:	CHF 52 mio.
EBIT:	CHF 38 mio.
Pourcentage R&D:	58.7 %
Collaborateurs:	1345
Base:	Suisse, Suède, Autriche, États-Unis, Finlande, Allemagne

## Clients et partenaires

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



À Eger (Hongrie), RUAG Aerostructures passera en 2019 du statut de second atelier à celui de site autonome à part entière.

**Together  
ahead. RUAG**

# RUAG Aerostructures

RUAG Aerostructures est un fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) de composantes de structures d'avions pour des clients civils et militaires.

## Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 268 mio.
EBITDA:	CHF -8 mio.
EBIT:	CHF -11 mio.
Pourcentage R&D:	0 %
Collaborateurs:	1355
Base:	Suisse, Allemagne, Hongrie

## Clients et partenaires

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



RUAG Aviation modernise la flotte de Cougar des Forces aériennes suisses. Le premier hélicoptère a déjà été mis au niveau technique actuel dans le cadre d'un projet prototype.

**Together  
ahead. RUAG**

# RUAG Aviation

RUAG Aviation est le leader de la fourniture, du suivi et de l'intégration de systèmes et de composants pour l'aéronautique civile et militaire.

## Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 507 mio.
EBITDA:	CHF 41 mio.
EBIT:	CHF 34 mio.
Pourcentage R&D:	15.1 %
Collaborateurs:	2167
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie

## 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



Répondant à des exigences élevées, RUAG Ammotec a développé à Thoune une nouvelle munition d'usage militaire de calibre .338LM pour les tireurs d'élite de l'armée autrichienne.

**Together  
ahead. RUAG**

# RUAG Ammotec

Avec ses segments Chasse & Sport, Industrie et Forces armées & Forces de l'ordre, RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques.

## Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 421 Mio.
EBITDA:	CHF 38 Mio.
EBIT:	CHF 20 Mio.
Pourcentage R&D:	4.5 %
Collaborateurs:	2275
Base:	Allemagne, Suisse, Hongrie, Suède, France, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, Italie, Belgique, Finlande

## Clients et partenaires

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



RUAG Defence a remporté l'adjudication de l'Office fédéral de l'armement (armasuisse) pour développer 14 systèmes de désinfection et de stérilisation de dernière génération puis les intégrer dans des conteneurs mobiles.

**Together  
ahead. RUAG**

# RUAG Defence

RUAG Defence est un spécialiste indépendant de l'intégration, de la mise à niveau et de la maintenance de systèmes terrestres de défense et de sécurité.

## Chiffres et faits

---

Chiffre d'affaires net:	CHF 361 Mio.
EBITDA:	CHF 28 Mio.
EBIT:	CHF 21 Mio.
Pourcentage R&D:	19.0 %
Collaborateurs:	1353
Base:	Suisse, Allemagne, France, Émirats arabes unis

---

## Clients et partenaires

Armée suisse, forces armées internationales, autorités et organisations de sauvetage et de sécurité, partenaires industriels

# Passation de témoin et nouvelle venue au conseil d'administration

## Remo Lütolf a été élu au poste de président du conseil d'administration

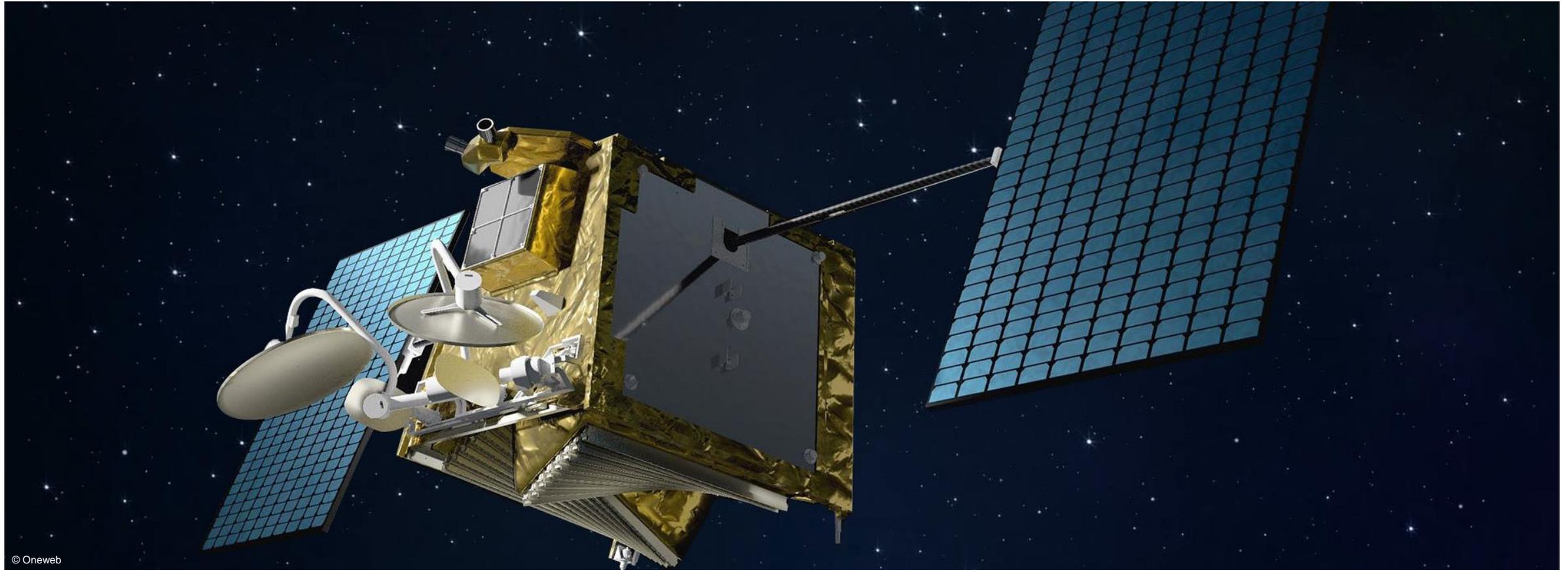


**Dr. Remo Lütolf**  
Président du conseil d'administration

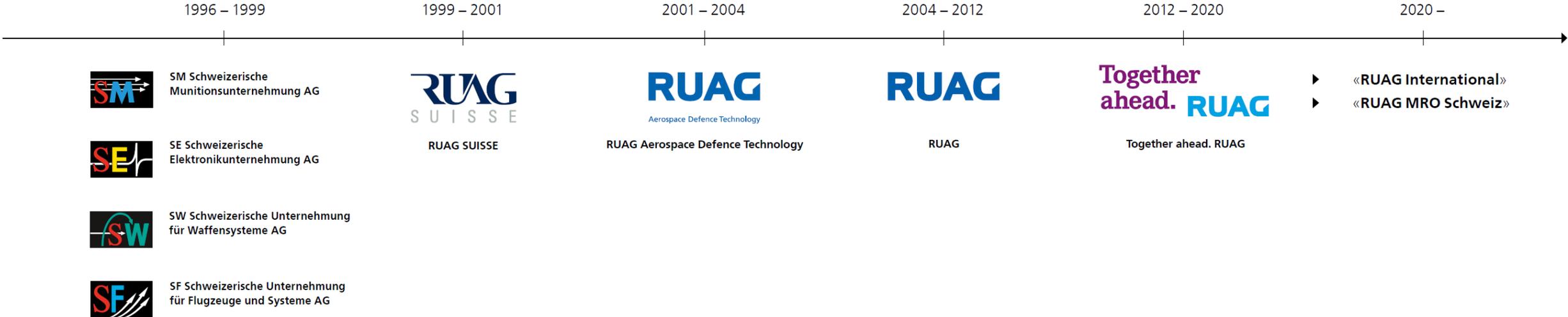


**Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt**  
Membre du conseil d'administration

# Perspectives



# Transformation de RUAG: dissociation des activités



# Objectifs de la dissociation



Scission de RUAG en deux entités juridiques autonomes



Amélioration de la sécurité informatique



Fourniture de prestations transparente et optimisée en termes de coûts vis-à-vis du DDPS



Opportunité pour RUAG International de développer les activités avec des tiers et d'ouvrir son actionariat

# Points forts de «RUAG International» et de «RUAG MRO Suisse»

## Division de RUAG en deux unités juridiques indépendantes

«**RUAG International**» devient un groupe technologique international

- Correspond au **RUAG d'aujourd'hui sans** le suivi ni la maintenance des **systèmes critiques de l'armée suisse**.
- Est un groupe technologique composé de **Space, Aerostructures, Ammotec, MRO International et Cyber Security**.
- Comprend **env. 6500 collaborateurs**.
- **Sites suisses et internationaux**.
- Possibilité d'avoir un **actionnariat ouvert**.
- Stratégie en cours d'élaboration. **Décision du propriétaire le 15 mars 2019**.

«**RUAG MRO Suisse**» devient le centre de compétences de l'armée suisse pour le matériel

- **Propriété de la Confédération à 100%**.
- Garantit **le suivi et la maintenance des systèmes critiques de l'armée suisse** (p. ex. F/A-18).
- **Le DDPS est le principal client** (les postes de travail dépendent des décisions d'armement d'armasuisse).
- Englobe les **activités nationales des divisions Aviation et Défense**.
- **Sites de production uniquement en Suisse**.
- Comprend **env. 2500 collaborateurs** (dans toutes les régions de Suisse).

# Conclusion

- RUAG dépasse les niveaux records que le chiffre d'affaires et les entrées de commandes avaient atteints l'année précédente.
- Les chiffres clés du carnet de commandes et des entrées de commandes constituent une base solide pour la poursuite du développement de l'entreprise.
- En 2019, l'accent est mis sur l'augmentation de la rentabilité et sur la dissociation des activités.
- RUAG table sur une évolution stable en 2019. Le groupe s'attend à une croissance de la construction de composantes de structures d'avions, ainsi que des activités liées aux munitions dans le segment Forces armées & Forces de l'ordre.

**RUAG est un groupe technologique qui a réussi son développement. Cela ne doit pas changer.**

**Grâce à la nouvelle structure du groupe,**

- **«RUAG International» poursuivra sa croissance à l'échelle mondiale et**
- **«RUAG MRO Suisse» garantira la disponibilité opérationnelle des systèmes d'armes et, donc, l'approvisionnement de l'armée suisse.**

# Principaux chiffres clés de 2018

Chiffre d'affaires net  
en mio. CHF

**1998 mio.**

Chiffre d'affaires net par secteur d'application  
en %

Civil

**56 %**

Militaire

**44 %**

30 % pour l'armée suisse

Effectif

Nombre de postes

**9127**

dont postes de formation

**405**

EBIT  
en mio. CHF

**106 mio.**

Investissements en R&D  
en % du chiffre d'affaires net

**9 %**

Chiffre d'affaires net par marché  
en %

Suisse

**38 %**

Étranger

**62 %**

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