

Rapport de gestion 2018

RUAG enregistre un chiffre d'affaires et des entrées de commandes records. L'accent est mis sur l'augmentation durable de la capacité bénéficiaire.

Sommaire

4	RUAG en bref
6	Lettre à l'actionnaire
10	La direction du groupe
12	Rapports des divisions
12	RUAG Space
14	RUAG Aerostructures
16	RUAG Aviation
18	RUAG Ammotec
20	RUAG Defence
22	Dissociation des activités
26	Corporate Responsibility
30	Compliance & Risk Management
39	Rapport financier
40	Chiffres clés
42	Comptes annuels consolidés de RUAG
46	Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
85	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
87	Comptes annuels de RUAG Holding SA
89	Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
91	Proposition d'utilisation du bénéfice
92	Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA
94	Corporate Governance
104	Agenda

Exercice 2018

Aperçu de l'année

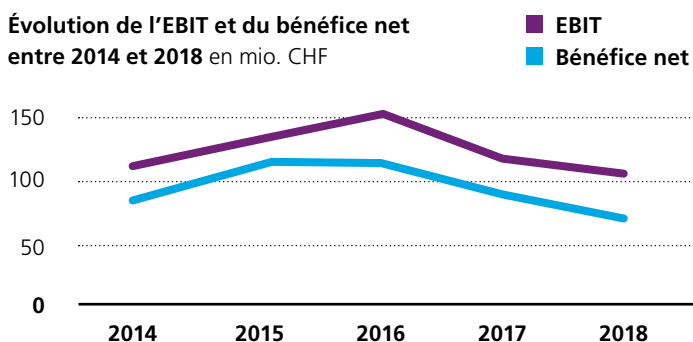
Un chiffre d'affaires et des entrées de commandes records de respectivement CHF 1998 mio (+2.2 %) et CHF 2221 mio (+13.3 %) sont enregistrés d'une part, et un EBIT de CHF 106 mio (-10.8 %) et une rentabilité de 5.3 % (6.1 %), de l'autre. Le cash-flow disponible a progressé de CHF -59 mio. à CHF 94 mio. La position financière nette s'est elle aussi améliorée, passant de CHF 77 mio. à CHF 134 mio.

La contribution du secteur civil au chiffre d'affaires se maintient à 56 %, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger demeure inchangée à 62 %. 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 en léger recul, passant de 31 % à 30 %. Le conseil d'administration propose le versement à la Confédération d'un dividende de CHF 30 mio. (2017: CHF 40 mio.).

EBIT et bénéfice net 2018

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a baissé à CHF 106 mio. (-10.8 %) tandis que le bénéfice net s'est établi à CHF 74 mio. (-17.7 %) en 2018.

Évolution de l'EBIT et du bénéfice net entre 2014 et 2018 en mio. CHF



Aperçu des chiffres clés

en mio. CHF

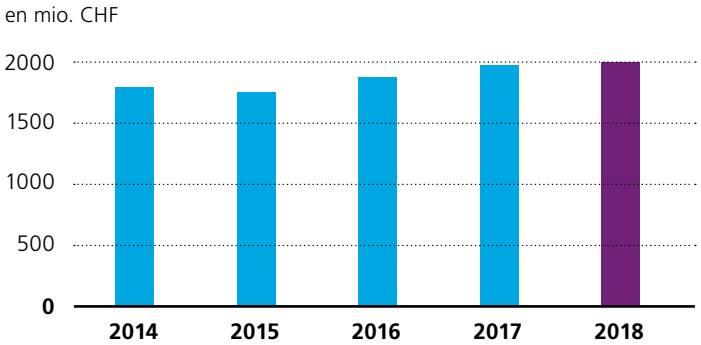
	2018	2017	Variation en %
Entrées de commandes	2 221	1 961	13.3 %
Carnet de commandes	1 794	1 607	11.6 %
Chiffre d'affaires net	1 998	1 955	2.2 %
Performance d'exploitation	2 013	1 990	1.2 %
EBITDA	186	196	-5.1 %
EBIT	106	119	-10.8 %
Bénéfice net	74	89	-17.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	176	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 du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis	9 127	9 189	-0.7 %

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

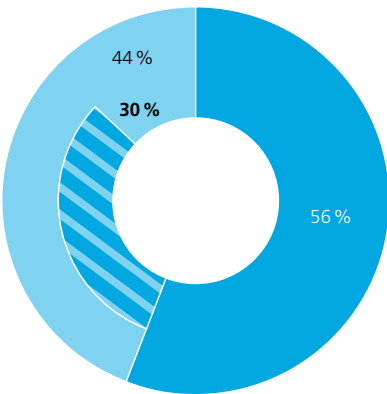
Chiffre d'affaires net 2018

Avec un chiffre d'affaires de près de CHF 2 mia. (+ 2.2 %), RUAG a une nouvelle fois battu le niveau record de l'exercice précédent.

Évolution du chiffre d'affaires net entre 2014 et 2018

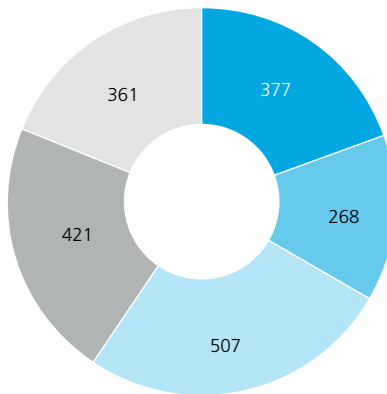


Chiffre d'affaires net 2018 par secteur d'application en %



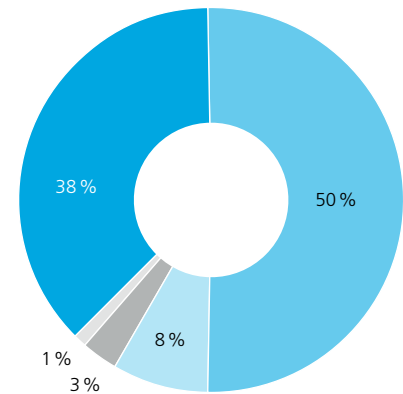
- Civil
- Militaire
- DDPS

Chiffre d'affaires net 2018 par division en mio. CHF



- Space
- Aerostructures
- Aviation
- Ammotec
- Defence

Chiffre d'affaires net 2018 par marché en %

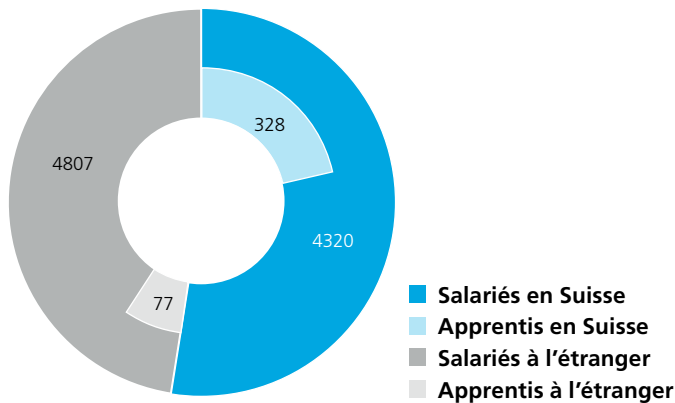


- Suisse
- Europe
- Amérique du Nord
- Asie/Pacifique
- Reste du monde

Effectif 2018

L'effectif a baissé de 0.7% par rapport à l'année précédente, à 9127 personnes.

Effectif en Suisse et à l'étranger



- Salariés en Suisse
- Salariés à l'étranger
- Apprentis en Suisse
- Apprentis à l'étranger

Le chiffre d'affaires et les entrées de commandes à des niveaux records. La rentabilité reste un défi.

Le groupe continue d'enregistrer une croissance robuste. Les défis opérationnels auxquels sont confrontés différents segments pèsent toutefois sur le résultat. La forte hausse des entrées de commandes montre que RUAG est bien préparé pour accomplir la dissociation des activités à venir.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

Un chiffre d'affaires et des entrées de commandes records de respectivement CHF 1998 mio (+2.2 %) et CHF 2221 mio (+13.3 %) sont enregistrés d'une part, et un EBIT de CHF 106 mio (-10.8 %) et une rentabilité de 5.3 % (6.1 %), de l'autre. Le cash-flow disponible a progressé de CHF -59 mio. à CHF 94 mio. La position financière nette s'est elle aussi améliorée, passant de CHF 77 mio. à CHF 134 mio. Le conseil d'administration propose le versement à la Confédération d'un dividende de CHF 30 mio. (2017: CHF 40 mio.).

Le recul de l'EBIT est principalement dû aux défis opérationnels que doit relever la division Aerostructures, à savoir non seulement l'augmentation générale de ses capacités mais aussi le développement du site hongrois. À cela s'est ajoutée l'incidence négative des charges relatives à la dissociation des activités (près de CHF 5 mio.), des charges liées à la rationalisation du portefeuille de la division Ammotec (CHF 7 mio.) et des coûts engendrés par la cessation des activités d'entretien pour des clients civils sur le site de Berne-Belp (CHF 4 mio.).

Les mesures et programmes visant à accroître la rentabilité ont été encore renforcés, à la fois dans la production et dans les entités de support. Au cours de l'exercice sous revue, des programmes de réduction des coûts ont été complétés, les embauches ont été gelées et le site de Berne-Belp a été fermé. L'amélioration durable et constante de la rentabilité demeurera une priorité à l'avenir également.

Quatre des cinq divisions ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires: Aerostructures, Ammotec, Defence et Space. Aviation est la seule division à avoir affiché un léger recul. Les plus fortes hausses ont été réalisées par les activités liées aux munitions pour le segment Forces armées & Forces de l'ordre, ainsi que par la construction de composantes de structures d'avions dans le cadre du programme monocouloirs d'Airbus.

La contribution du secteur civil au chiffre d'affaires se maintient à 56 %, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger demeure inchangée à 62 %. Le principal client reste clairement le DDPS auprès duquel RUAG a généré 30 % de son chiffre d'affaires (2017: 31 %). Le nombre d'emplois à temps plein a baissé pour s'établir à 9127 à la fin de l'exercice sous revue (2017: 9189).

Évolution des divisions

Les résultats des différentes divisions sont eux aussi contrastés. Space et Ammotec ont pu atteindre, voire dépasser, leurs objectifs, abstraction faite des effets non récurrents. Dans le domaine spatial, le recul observé en Europe a été compensé par un développement des activités aux États-Unis. La division Space a pu y franchir une étape majeure: la première coiffe de charge utile destinée à l'espace a été construite à Decatur (Alabama). Elle effectuera son premier vol en 2020 à bord d'un lanceur Atlas V pour une mission du gouvernement des États-Unis. La nouvelle usine aura alors obtenu toutes les qualifications pour la production.

Les plus fortes hausses de chiffre d'affaires ont été réalisées par les activités liées aux munitions pour le segment Forces armées & Forces de l'ordre, ainsi que par la construction de composantes de structures d'avions avec Airbus.

La division Ammotec a réussi à plus que compenser le repli du marché mondial dans le segment Chasse & Sport par une forte croissance dans le segment Forces armées & Forces de l'ordre. Outre un carnet de commandes du DDPS plus rempli, elle a bénéficié dans une mesure supérieure à la moyenne de la hausse des budgets de défense des États européens membres de l'OTAN. Les nouvelles commandes pour l'armée fédérale autrichienne reflètent le grand succès que connaît la division Ammotec avec ses activités liées aux forces armées et aux forces de l'ordre.

Après un exercice 2017 difficile, la division Defence est parvenue à enregistrer une forte hausse. Chacun de ses trois segments a contribué à ce résultat. Parmi ses nouvelles commandes, deux contrats avec l'armée suisse se démarquent. La modernisation de son système de transmission à large bande (BBUS) atteint un montant se situant dans la plage à deux chiffres en millions de francs suisses sur toute la durée du projet, c'est-à-dire jusqu'en 2021. Quant au projet de développement et de fabrication d'un total de 14 systèmes de désinfection et de stérilisation intégrés dans des conteneurs, il s'étend jusqu'en 2022. Ces deux marchés ont été remportés face à la concurrence.

Les résultats des divisions Aerostructures et Aviation sont restés en-deçà des attentes. Sur le marché domestique, la division Aviation s'est développée de manière réjouissante avec le contrat de service quinquennal et les divers programmes de maintien de la valeur pour les Forces aériennes suisses. En outre, elle a décroché un contrat porteur d'avenir à la fin de l'exercice: d'ici mi-2022, huit hélicoptères de transport Cougar des Forces aériennes suisses seront entièrement remis à neuf. Les segments Business Aviation et Dornier 228 ont quant à eux fait face à des défis persistants. Ainsi, Business Aviation a dû fermer le site de Berne-Belp en raison d'un taux d'exploitation des capacités trop bas et de l'achèvement des contrats d'entretien de la compagnie aérienne locale Skywork. Au final, non seulement le chiffre d'affaires mais aussi l'EBIT de la division ont reculé.

Le résultat de la division Aerostructures a surtout été déterminé par l'accélération de la cadence de production dans le cadre du programme monocouloirs d'Airbus. Cela a entraîné, d'une part, une augmentation importante du chiffre d'affaires et, d'autre part, un résultat d'exploitation très négatif du fait de la nécessité de développer les capacités et d'effectuer des charges supplémentaires pour accélérer la fabrication en série. L'achèvement à la fin de l'année 2018 du transfert de paquets de travail vers le site d'Eger (Hongrie) et la mise en service de la nouvelle installation de traitement des surfaces à Emmen – qui sera à l'avenir mise à disposition pour des commandes externes, devenant ainsi un prestataire de services – se sont révélés positifs pour le développement à venir de la division. Afin de garantir la rentabilité à long terme de la division, de vastes mesures en faveur d'une baisse des coûts et d'une augmentation de la productivité ont été initiées sur les trois sites d'Aerostructures: Emmen, Oberpfaffenhofen (Allemagne) et Eger (Hongrie).

Dissociation des activités

La dissociation des activités décidée en principe par le Conseil fédéral en mars et juin 2018 est fondamentale pour le futur développement de RUAG. Au 1^{er} janvier 2020, le groupe sera ainsi organisé en deux entreprises indépendantes. Début 2019, les deux divisions Aviation et Défense seront rattachées selon leurs domaines d'activités aux deux nouvelles entités baptisées provisoirement «MRO Suisse» et «MRO International». Andreas Berger, ancien CEO de RUAG Défense, prend la tête de «MRO Suisse». La direction de «MRO International» est assurée par Felix Ammann, ancien Vice President Supply Chain de RUAG Aviation. Tous deux reporteront à Urs Breitmeier, CEO de RUAG, jusqu'au terme de la dissociation.

Les activités de RUAG principalement civiles et tournées vers l'international sont par ailleurs regroupées au sein d'une seconde entreprise baptisée provisoirement «RUAG International». La stratégie sera précisée en 2019 suite aux décisions du Conseil fédéral concernant la planification détaillée.

Mais la proposition du Conseil fédéral de dissocier les activités fait aussi écho aux exigences posées par le Contrôle fédéral des finances qui tient à ce que RUAG présente des comptes transparents par groupe de clients et indique les marges bénéficiaires séparément pour chaque groupe. Cela représente un changement de paradigme, sachant qu'au cours des deux dernières décennies, la règle était de dégager des synergies entre l'activité militaire suisse et les affaires civiles et militaires avec des tiers.

De nouveaux visages et de nouvelles activités

En 2018, plusieurs changements de personnel ont été opérés au sein du conseil d'administration et de l'équipe dirigeante de RUAG. Le passage de témoin par Hans-Peter Schwald, président du conseil d'administration de longue date, au Dr. Remo Lütolf s'est déroulé sans accroc. Pour pouvoir accompagner la dissociation de manière aussi efficace que possible, ce dernier a indiqué qu'il était prêt à relever temporairement de 30 % à 50 % son taux d'occupation. Désormais, Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt assume la compétence Aerospace au sein du conseil d'administration. La langue française y est donc représentée et la part des femmes dépasse 30 %. Une succession a pu être réglée en interne pour la direction de la division Aerostructures. L'ancien Senior Vice President et responsable Programs&Sales, Dirk Prehn, a été nommé CEO au 1^{er} juillet.

Afin de coordonner le vaste éventail d'activités de mise en œuvre de la dissociation et de garantir une transition aussi optimale que possible vers les nouvelles structures, un Project Office a été créé sous la direction d'un Senior Vice President Transition Project. Dans ce contexte, les relations avec les différents organes de la Confédération revêtent une importance particulière. En 2018, les rapports avec l'actionnaire unique qu'est la Confédération ont pu être durablement stabilisés et améliorés grâce à la création en 2017 du poste de Vice President en charge des relations avec le propriétaire.

La collaboration avec le Contrôle fédéral des finances (CDF) s'est également renforcée. Divers audits ont été réussis et RUAG soutient pleinement le travail du CDF. Dans un communiqué de presse, il a été reproché au groupe de gonfler certaines de ses factures adressées au DDPS. Sur demande de RUAG, le CDF procédera à un contrôle supplémentaire au premier semestre 2019 afin de garantir une totale transparence.

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.

En 2018, la mise en place et le renforcement de la conformité ont été résolument poursuivis. Les diverses activités ont été axées sur la gestion des tiers, la conformité des échanges commerciaux et la protection des données personnelles. La hausse des signalements sur la plate-forme d'alerte créée en 2016 montre entre autres que tant les collaborateurs que les acteurs externes ont confiance dans les processus de conformité de RUAG. Les dysfonctionnements et comportements inappropriés sont systématiquement traqués et, si nécessaire, sanctionnés.

Perspectives

Pour l'année 2019, RUAG table globalement sur une évolution stable. 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. Toutefois, RUAG ne peut bénéficier que d'une manière limitée de la hausse des budgets de défense car la Suisse ne participe à aucun des programmes européens de développement de nouveaux systèmes. De même, l'augmentation des budgets de défense également observée au niveau mondial ne se traduira que partiellement par une croissance du chiffre d'affaires. Vis-à-vis de ses concurrents internationaux, l'entreprise est limitée par les strictes réglementations suisses relatives aux exportations et par les obligations étendues du propriétaire.

RUAG s'attend à ce que le chiffre d'affaires réalisé par les activités avec l'armée suisse demeure stable. Les différents contrats de service constituent une base à long terme pour parvenir à une meilleure efficacité. Ils profitent aux deux partenaires. Dans le domaine spatial, RUAG table sur la poursuite de la croissance sur le marché états-unien et dans le segment New Space grâce au développement réussi de ses propres capacités de production. Cela devrait permettre de compenser la baisse attendue imputable aux programmes européens.

L'amélioration durable de la base de coûts représente un objectif primordial pour les années à venir. Pour le réaliser, les programmes permettant de gagner constamment en productivité et en efficacité dans toutes les unités sont résolument poursuivis. Dans celles qui n'atteignent pas les cibles fixées, des mesures supplémentaires sont systématiquement prises pour réduire les coûts. Ces programmes produiront leur plein effet en 2020, au terme de la dissociation des activités.

En juin 2018, le Conseil fédéral a approuvé le concept de dissociation élaboré par le conseil d'administration et la direction. Sur cette base, un calendrier détaillé de la mise en œuvre a été défini au cours de l'exercice sous revue. Le Conseil fédéral devrait décider à ce sujet au printemps 2019. Des ressources considérables seront requises. Au total, les frais devraient se situer aux alentours de CHF 70 mio., dont environ CHF 50 mio. au titre de 2019.

Le conseil d'administration et la direction sont convaincus que RUAG est bien placé pour relever avec succès, à l'avenir également, les défis technologiques et économiques. Nous nous réjouissons, d'une part, de garantir en tout temps l'approvisionnement de l'armée suisse de manière fiable, transparente et économique et, d'autre part, de poursuivre le développement des activités civiles et internationales, en tant que prestataire global agile et compétitif, en collaboration avec notre actionnaire, nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs. Nous vous remercions tous pour votre fidélité, votre confiance, votre collaboration et votre engagement.

RUAG Holding SA



Dr. Remo Lütolf
Président du conseil d'administration



Urs Breitmeier
CEO du groupe RUAG

La direction du groupe

Sous la présidence d'Urs Breitmeier, CEO du groupe, la direction du groupe RUAG se compose des cinq CEO des divisions opérationnelles Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec et Defence ainsi que des responsables des fonctions de support Finance & Controlling, Human Resources et Legal & Secretary General.



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



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



Dirk Prehn, CEO de la division Aerostructures,
Membre de la direction du groupe



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



Christoph M. Eisenhardt, CEO de la division Ammotec,
Membre de la direction du groupe



Andreas Berger, CEO de la division Defence,
Membre de la direction du groupe



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



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



Dr. Judith Bischof, General Counsel
Membre de la direction du groupe

RUAG Space

La navigation spatiale ne cesse de gagner en importance pour notre vie sur terre: pour les télécommunications, la sécurité et la navigation, pour ne citer que quelques exemples. En 2018 encore, RUAG Space a évolué avec succès sur un marché dynamique. Fournisseur leader de satellites et de lanceurs, la division poursuit sa croissance rentable et est à la hauteur de son rôle stratégique au sein du groupe.

Marche des affaires

S'appuyant sur ses trois piliers stratégiques – industrialisation, marché américain et produits compétitifs –, RUAG Space a terminé l'exercice sous revue avec un EBIT de CHF 38 mio. (2017: CHF 34 mio.) et un chiffre d'affaires de CHF 377 mio. (2017: CHF 365 mio.).

Autrefois caractérisé principalement par des processus manuels, le secteur spatial est en train de s'industrialiser. La demande d'infrastructures spatiales croît, de plus grands volumes sont produits en moins de temps, les coûts baissent. Pionnière dans ce changement, RUAG Space fait progresser l'optimisation des processus et offre à ses clients l'avantage concurrentiel que cela confère. Au total, la division fournit ses produits à plus de 200 clients satisfaits – des petites entreprises aux plus grands noms – qui sont de plus en plus souvent basés aux États-Unis où elle participe à de nombreuses missions de la NASA. Des sites de production ont ouvert en 2018 en Alabama et en Floride. L'étoffement constant du portefeuille de produits contribue aussi au succès auprès de la clientèle. Aujourd'hui, RUAG Space est leader dans huit domaines, notamment l'avionique, la protection thermique, ainsi que les mécanismes et structures pour satellites.

En 2018, une attention particulière a été portée au développement du groupe de produits Electronics. Après un nouveau lancement, le système de navigation européen Galileo est à présent pleinement opérationnel. Tous les satellites sont pilotés par les ordinateurs de bord – les «cerveaux» – de RUAG Space. Même l'ICESat-2 de la NASA lancé en 2018 mise sur l'électronique de la division: les récepteurs de navigation localisent le satellite en orbite. Un repli de l'activité dû aux cycles de l'ESA a exigé certaines corrections de la structure organisationnelle. Parallèlement, l'accent a été mis sur l'avenir: les satellites à haut débit dotés d'une charge utile numérique requièrent une électronique à la fois plus performante et abordable. Impliquée dans des projets dans la Silicon Valley et dans un partenariat avec la start-up suisse SWISSto12, RUAG Space revendiquera à l'avenir aussi sa place de leader sur le marché et apportera son expertise dans la technologie des micro-ondes et l'électronique numérique.

Le groupe de produits Spacecraft a lui aussi évolué favorablement. Un autre contrat avec OneWeb prolonge la livraison des structures de satellites pour la constellation de l'entreprise américaine de télécommunications. Dans le cadre de la mission Plato de l'ESA, RUAG Space a décroché l'un des plus gros contrats européens en 2018: la fourniture de structures de satellites et de produits électroniques. De plus, Zeiss lui a confié un mandat important pour développer et fabriquer des solutions mécaniques dans le domaine de la lithographie. La division devient ainsi le partenaire du leader mondial dont les systèmes optiques sont utilisés pour produire environ 80 % des puces de la planète: un exemple d'application terrestre d'une expertise spatiale. En 2018, les structures ont déjà été livrées pour le prochain rover de l'ESA destiné à l'exploration de Mars et pour la seconde génération de satellites météorologiques MetOp. Les autres temps forts ont été le lancement de sondes en direction de Mercure dans le cadre de la mission BepiColombo, dont le satellite est protégé des conditions spatiales défavorables grâce à l'isolation thermique de RUAG Space, ainsi que le partenariat de développement avec Oerlikon visant à hisser au niveau supérieur l'impression 3D pour les applications spatiales.

Alors que la rentabilité à long terme du nouveau lanceur Ariane 6 a fait débat sur le marché européen en 2018, RUAG Space a réussi son entrée dans le segment Small Launchers en plein essor, avec son groupe de produits Launchers. Ces lanceurs visent à expédier dans l'espace des satellites plus petits, pour un coût de lancement moindre. Avec la nouvelle gamme de produits FlexLine, la division fournit des modules pour lanceurs dans les tailles les plus diverses, grâce à une standardisation élevée et à de faibles coûts de fabrication. Les premiers lancements auront lieu en 2019 avec de nouveaux clients tels que le constructeur australien RocketLab. Dans le même temps, l'attention reste tournée vers l'activité liée aux lanceurs phares: chaque mois généralement, plusieurs lanceurs états-uniens et européens décollent avec des adaptateurs de RUAG Space qui stabilisent les satellites et les séparent une fois en orbite. En 2018, la première coiffe de charge utile «made in USA» a été produite pour United Launch Alliance.

Perspectives

Notre société globalisée fonctionnant en réseau favorisera la poursuite de la croissance du marché spatial. Les télécommunications, la sécurité, la navigation et la logistique comptent parmi les domaines d'application qui continueront de gagner en importance. La commercialisation accrue change les paradigmes de la gestion des risques, de la politique tarifaire et du marketing. RUAG Space suit étroitement les clients afin de répondre à cette logique, de proposer les produits et services correspondants et de garder une longueur d'avance sur la concurrence – en particulier aux États-Unis.

Les opportunités se présentent d'une part dans les activités éprouvées avec la NASA et, d'autre part, dans les activités spatiales militaires du ministère américain de la défense (Department of Defense) et dans le segment New Space avec ses constellations. Par une croissance organique progressive et des acquisitions ciblées, RUAG Space entend continuer sa conquête du plus grand marché spatial au monde. Les affaires européennes, qui ne doivent pas être négligées, profiteront aussi de développements et de baisses de prix grâce à des volumes plus conséquents. RUAG Space entend continuer à investir dans le segment spatial et à générer proactivement de la croissance afin de jouer pleinement son rôle de pilier stratégique de RUAG.

Bref portrait

Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis. Avec treize sites 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 and Space, Airbus OneWeb Satellites, Thales Alenia Space, OHB, United Launch Alliance, Space Systems Loral, Orbital ATK, Boeing, Lockheed Martin

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 377 mio.
EBITDA:	CHF 52 mio.
EBIT:	CHF 38 mio.
Effectif (FTE):	1345
Base:	Suisse, Suède, Autriche, États-Unis, Finlande, Allemagne

RUAG Aerostructures

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG Aerostructures a connu une évolution inégale. La cadence de production pour le programme monocouloirs d'Airbus a pu être accélérée. Mais une baisse de productivité a été enregistrée, ce qui a finalement entraîné une perte considérable. De vastes mesures en faveur d'une amélioration durable de la productivité et de la rentabilité ont été prises.

Marche des affaires

L'exercice 2018 de RUAG Aerostructures a été marqué par l'accélération de la cadence dans le cadre du programme monocouloirs d'Airbus. D'une part, elle a permis une progression de 5 % du chiffre d'affaires, à CHF 268 mio. (2017: CHF 256 mio.). D'autre part, elle a nécessité des mesures qui ont eu un effet clairement négatif sur le résultat opérationnel. L'EBIT a baissé, passant de CHF 8 mio. l'année précédente à CHF -14 mio. Ce recul est avant tout dû aux retards dans le transfert de paquets de travail vers le site d'Eger (Hongrie) et à une faible productivité de l'usine allemande d'Oberpfaffenhofen. Le déplacement des tâches s'est achevé avec succès, les difficultés initiales ayant été résolues et les collaborateurs hongrois ayant prouvé qu'ils pouvaient tenir la cadence. Afin de garantir la rentabilité de la division à long terme, d'importantes mesures de restructuration ont été initiées sur tous les sites. Le programme se poursuivra en 2019.

À Oberpfaffenhofen et désormais aussi à Eger, non seulement RUAG Aerostructures fabrique des sections de fuselage pour le programme monocouloirs d'Airbus, mais elle assume aussi la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement de plus de 1000 pièces détachées. Vu la pérennité du succès commercial mondial de la famille A320, Airbus a décidé en 2018 d'accélérer de nouveau la cadence de production: d'une cinquantaine d'avions par mois, elle est passée à plus de 60. Pour la division, cette tâche, déjà exigeante en soi, a été rendue plus difficile par le transfert simultané des activités de montage à Eger, dans ce «best cost country» qu'est la Hongrie. Le calendrier de cette délocalisation s'est révélé trop ambitieux. Ainsi, des spécialistes qualifiés du site d'Oberpfaffenhofen ont dû continuer à réaliser les activités à transférer, et il a fallu embaucher et former du personnel supplémentaire. Le recrutement nécessaire de nouveaux collaborateurs à Eger a quant à lui été une véritable gageure. Le personnel disponible sur un marché caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée a d'abord dû être formé, puis il n'a atteint que lentement le niveau de productivité des spécialistes expérimentés.

En tant que fournisseur interne, le site d'Emmen a bénéficié en 2018 de l'accélération de la cadence pour la famille Airbus A320. Mais cela n'a pas suffi à compenser la baisse résultant du ralentissement des rythmes de production du gros porteur A380. À Emmen, RUAG Aerostructures fabrique divers composants pour la gamme Airbus.

En février, la production dans la nouvelle installation de traitement des surfaces d'Emmen a été lancée avec succès dans le cadre d'un contrat pour le client externe Pilatus. Des structures métalliques mesurant jusqu'à sept mètres y sont galvanisées, peintes et inspectées à la recherche de fissures. En plus des travaux internes, l'installation sera, à l'avenir, surtout mise à disposition pour des commandes externes, devenant ainsi un prestataire de services. Les premiers contrats ont été décrochés à la fin de l'année 2018.

À Emmen, le mandat relatif aux dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire suédois Gripen E/F s'est parfaitement bien déroulé. La production de prototypes s'est achevée en 2018. La production en série débutera en 2019. Avec Boeing Defense, un autre bon résultat a été obtenu dans le domaine de la construction de structures pour des clients militaires. L'actuel mandat de production de volets de bord de fuite pour les F/A-18 a été prolongé jusqu'en 2021.

Au cours de l'exercice sous revue, toute la division a intensifié considérablement les efforts qu'elle déploie sans relâche afin de gagner en productivité et en rentabilité. À cet égard, un programme complet de redressement a notamment été lancé afin non seulement d'harmoniser sur une plateforme unique SAP S/4 HANA les trois systèmes ERP (Entreprise Resource Planning) qui cohabitaient jusqu'à présent au sein la division, mais aussi d'optimiser et d'alléger les processus commerciaux.

Perspectives

Dans un avenir proche, l'environnement de marché semble très favorable pour RUAG Aerostructures. Le transport de passagers dans le monde entier continue sa forte progression, ce qui profite au programme monocouloirs d'Airbus dans une mesure supérieure à la moyenne. Dans ce contexte dynamique, la réussite économique dépendra largement d'une interaction la plus optimale possible des trois sites d'Oberpfaffenhofen, d'Emmen et d'Eger, et d'une intégration efficace des chaînes de livraison internationales.

En 2019, le retour de la rentabilité et sa stabilisation à long terme seront au cœur des préoccupations. Les sites d'Oberpfaffenhofen et d'Eger sont préparés à une nouvelle accélération attendue de la cadence de production des monocouloirs d'Airbus. À Emmen, une réorientation est initiée. Les activités sont concentrées sur les produits et technologies phares pour lesquels des hausses de volumes sont visées. L'installation de traitement des surfaces en fait notamment partie.

L'entreprise s'attend à ce que le programme de redressement lancé en 2018 ait à l'avenir des répercussions nettement positives. Celui-ci produira son plein effet dès 2021 avec le nouveau système ERP harmonisé. Comme il constitue la base des autres gains d'efficacité et de productivité, il contribuera de manière décisive à renforcer encore la compétitivité mondiale de RUAG Aerostructures.

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 chaînes 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, GE Aviation, Pilatus Aircraft, Saab

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 268 mio.
EBITDA:	CHF –8 mio.
EBIT:	CHF –14 mio.
Effectif (FTE):	1355
Base:	Suisse, Allemagne, Hongrie

RUAG Aviation

Une réjouissante prolongation du contrat de service quinquennal avec les Forces aériennes suisses et la conclusion d'un contrat pour la transformation en série de leur flotte d'hélicoptères Cougar s'accompagnent de défis dans le segment Business Aviation.

Marche des affaires

En 2018, RUAG Aviation a connu une évolution inégale. Alors que le marché intérieur s'est développé comme prévu grâce au contrat de service quinquennal (SLA, Service Level Agreement) avec le DDPS, aux divers programmes de maintien de la valeur et aux autres projets pour les Forces aériennes suisses, le segment Business Aviation et l'activité liée aux Dornier 228 ont fait face à des défis persistants. Des impulsions positives ont été données par les activités internationales d'entretien des hélicoptères et des avions à hélice. Le chiffre d'affaires a clôturé en léger recul, à CHF 507 mio. (2017: CHF 515 mio.). L'EBIT a baissé, passant de CHF 39 mio. à CHF 34 mio. du fait des coûts à hauteur de CHF 4 mio. engendrés par la cessation des activités d'entretien pour des clients civils sur le site de Berne-Belp.

Le contrat de service quinquennal pour l'entretien des systèmes des Forces aériennes suisses permet à RUAG Aviation une planification prévoyante, une exploitation optimisée des ressources et, donc, des gains de productivité durables en matière de soutien du cycle de vie. À cet égard, le projet MRO 4.0 a particulièrement bien progressé en 2018. Il permet d'effectuer des travaux d'entretien préventifs de manière mieux planifiée et d'utiliser des nouvelles technologies de réparation plus efficaces.

Les différents programmes de maintien de la valeur pour les Forces aériennes suisses suivent leur cours. Par exemple, le prototype pour le programme d'assainissement des structures SRP2 (Structural Refurbishment Program) visant à prolonger la vie de la flotte de F/A-18 a pu être terminé et la série, lancée comme prévu durant l'été. Le projet UCL (Upper Cockpit Longeron) concernant la flotte de F-5 Tiger est sur le point de s'achever dans les temps. Le dernier des 27 avions rénovés sera donc livré aux Forces aériennes suisses début 2019. La transformation en série du cockpit des PC-6 a également été clôturée avec succès.

Concernant les hélicoptères, le prototype du Cougar a bien avancé. En décembre 2018, le contrat pour la transformation en série a été signé. Quant au projet de prolongation de la durée d'utilisation des canons DCA 35 mm (MFlab NUV), il s'est déroulé conformément aux prévisions. L'introduction du nouveau système de drones ADS 15 a débuté. La société Elbit Systems (OEM) a été choisie comme centre de compétence pour le matériel dans le cadre du projet ADS 15, et RUAG sera son fournisseur.

Les activités internationales de maintenance, de réparation et de révision d'hélicoptères ont poursuivi leur progression. De nouveaux clients ont pu être acquis et l'entretien des composants dynamiques (boîtes de transmission et têtes de rotor) des hélicoptères Super Puma et Cougar a lui aussi évolué de manière très réjouissante. Un autre temps fort a été le contrat conclu avec l'armée slovène pour deux inspections des 12 ans de leurs Super Puma. La collaboration avec Bell Helicopters est également prometteuse: RUAG Aviation a effectué le premier assemblage final d'un Bell 505 en Europe et est le premier centre de service autorisé par Bell pour ce type d'hélicoptère dans la région.

Le segment des avions à hélice a également évolué de façon réjouissante en 2018. Un contrat de mise à niveau de l'avionique de deux PC-6 a ainsi pu être signé avec la Slovaquie. En outre, RUAG s'est vu confier par les Forces aériennes néerlandaises un contrat de maintenance et l'introduction sur place de bulletins de service pour toute leur flotte de PC-7.

Perspectives

La dissociation des activités du groupe décidée par le Conseil fédéral au cours de l'exercice sous revue est cruciale pour RUAG Aviation. Avec les Business Units Land Systems et Network Enabled Operations Services de la division Défense, les Business Units Military Aviation Suisse et Subsystems & Products sont au cœur de la future entreprise «MRO Suisse» chargée de l'approvisionnement fiable, transparent et économique de l'armée suisse. Les activités civiles et internationales de RUAG Aviation relèveront de l'entreprise technologique indépendante «RUAG International». La planification de la dissociation est en grande partie achevée. Lors de la mise en œuvre prévue courant 2019, les besoins des clients et, surtout, la sécurité ainsi que la disponibilité des avions et hélicoptères occuperont une place centrale.

Pour Military Aviation Suisse et Subsystems & Products, qui opèrent en grande majorité sur le marché domestique, des chiffres d'affaires identiques à ceux de l'année précédente sont attendus. Ici, l'accent est toujours mis sur la garantie d'une grande disponibilité de la flotte et sur une gestion fiable des grands programmes Maintien de la valeur et de la structure des F/A-18 et Maintien de la valeur des TH98 Cougar.

Les marchés domestiques internationaux que sont l'Allemagne, l'Australie et les États-Unis devraient connaître une croissance stagnante. Étant donné la politique restrictive de la Suisse en matière d'exportations, il faut s'attendre à une plus grande incertitude de la part des clients. Cela se répercute aussi sur les clients potentiels du segment MRO qui, pour le moment, ne sont pas concernés par les restrictions à l'exportation.

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.

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 507 mio.
EBITDA:	CHF 41 mio.
EBIT:	CHF 34 mio.
Effectif (FTE):	2167
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie

RUAG Ammotec

L'exercice de RUAG Ammotec a été marqué par l'évolution contraire des marchés, à savoir une forte croissance pour le segment Forces armées & Forces de l'ordre et un contexte difficile pour le segment Chasse & Sport. Au final, la division a réussi à atteindre une nouvelle fois ses objectifs financiers.

Marche des affaires

Une fois encore, RUAG Ammotec a pu atteindre ses objectifs financiers même si la marge a souffert du contexte de marché difficile dans le segment Chasse & Sport. En 2018, le chiffre d'affaires de la division a progressé de 6 % pour s'établir à CHF 421 mio. (2017: CHF 397 mio.), alors que l'EBIT a reculé à CHF 20 mio. (2017: CHF 28 mio.). Établi à CHF 12 mio., le cash-flow disponible est positif malgré de gros investissements, tandis que les actifs circulants nets ont pu être abaissés à 37 % du chiffre d'affaires (2017: 45 %). Le résultat positif est d'autant plus réjouissant que le segment Chasse & Sport, le plus important de la division avec une part avoisinant 50 %, a été confronté à un net repli du marché mondial en termes de chiffre d'affaires. En 2018, le moteur de croissance a été le segment Forces armées & Forces de l'ordre qui a bénéficié dans une mesure supérieure à la moyenne de la hausse mondiale des budgets de défense. Les activités liées aux cartouches propulsives pour l'industrie ont elles aussi évolué très positivement. Afin de gagner encore en compétitivité et de répondre au besoin important du segment Forces armées & Forces de l'ordre, des investissements considérables ont été décidés et de profonds changements organisationnels ont été initiés. Ainsi, les activités de marketing et de distribution ont été transférées aux trois Business Units et la responsabilité individuelle des sites de production a été renforcée.

Le marché européen des munitions de chasse et de sport s'est effondré, en particulier au second semestre, en raison d'importantes surcapacités de production et de niveaux de stocks très élevés aux États-Unis, ce qui a exercé une forte pression tarifaire en Europe également. Le fait d'avoir pu limiter la baisse des bénéfices à un très faible niveau par rapport aux concurrents doit donc être considéré comme un succès. Sur le marché américain, les chiffres d'affaires ont même augmenté légèrement – partant d'un niveau relativement bas. Ici, la réorientation des activités en 2018, avec la constitution d'une équipe pour ainsi dire entièrement nouvelle, a eu un effet positif.

Le segment Forces armées & Forces de l'ordre a évolué de façon extrêmement réjouissante. Grâce aux commandes du DDPS, les chiffres d'affaires ont fortement augmenté. La croissance tient principalement à une tendance à la constitution de réserves de munitions dans les États européens membres de l'OTAN. En parallèle, le besoin de munitions des autorités de poursuite pénale s'est lui aussi accru. Les efforts de vente ciblés dans des pays européens, principalement, ont également contribué au résultat positif. Ils ont ainsi permis de renforcer considérablement les relations commerciales avec l'armée fédérale autrichienne.

En 2018, le segment Industrie dont Hilti et Takata sont les principaux clients s'est montré exceptionnellement solide. Ce sont notamment les investissements réalisés ces dernières années dans le partenariat avec le groupe de techniques de construction Hilti – pour lequel RUAG Ammotec fabrique des cartouches propulsives pour les systèmes de fixation directe – qui ont entraîné une forte hausse des chiffres d'affaires.

En revanche, la division a subi un recul de ses activités de composants: en tant que fabricant d'équipement d'origine (OEM), elle fournit surtout des munitions à des fabricants d'armes et des composants à d'autres fabricants de munitions. Le contexte difficile du marché des munitions de chasse et de sport sur lequel opère la majeure partie des clients s'est ressenti de façon particulièrement marquée.

Perspectives

RUAG Ammotec n'entrevoit aucune mutation fondamentale du marché dans les années à venir. D'une part, elle peut s'attendre à une poursuite de la hausse des budgets de défense dans le monde entier et surtout en Europe. Au cours des prochaines années, la décision de principe de l'OTAN d'augmenter les dépenses de défense à hauteur de 2 % du produit intérieur brut devrait avoir des répercussions positives. D'autre part, les surcapacités, les niveaux de stocks élevés et la forte pression tarifaire dans le segment Chasse & Sport vont persister encore quelques temps.

Afin que le segment Forces armées & Forces de l'ordre puisse profiter de la croissance attendue sur le marché de l'OTAN, la division a prévu d'investir massivement dans le renforcement de ses capacités de production européennes. Ces investissements sont déjà partiellement en cours de réalisation. Au total, près de 10 % du chiffre d'affaires doivent aller à la création et au développement d'installations. Le portefeuille de munitions de l'OTAN est étoffé en parallèle. Une croissance supplémentaire peut aussi être attendue d'un renforcement ciblé des relations commerciales avec les différents États membres de l'OTAN.

RUAG Ammotec s'attend à ce que le marché américain donne de nouvelles impulsions positives ces prochaines années. Pour ce faire, il faut non seulement intensifier les efforts de vente, mais aussi renforcer les capacités de production qui existent mais qui sont encore relativement faibles. Cela passera par le recours à des partenaires avec lesquels les négociations ont commencé. Outre le segment Chasse & Sport, la division vise le développement futur du segment Forces armées & Forces de l'ordre aux États-Unis.

Dans un contexte de concurrence internationale, des discussions autour d'une adaptation des réglementations suisses relatives aux exportations suscitent l'incertitude des clients et partenaires potentiels même si les ajustements envisagés ne devraient pas impacter directement certains marchés ou produits.

En 2019, la stratégie de marque continuera d'être remaniée pour renforcer la compétitivité du segment Chasse & Sport alors que la concurrence est toujours plus féroce. Cela inclut un repositionnement des différentes marques et une rationalisation ciblée du portefeuille. Les processus feront aussi l'objet d'un examen approfondi et d'une optimisation. Les achats et les gains de productivité occuperont une place centrale.

Bref portrait

Avec ses segments Chasse & Sport, Forces armées & Forces de l'ordre et Industrie, 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 grenades à main et l'élimination écologique de produits pyrotechniques.

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 421 mio.
EBITDA:	CHF 38 mio.
EBIT:	CHF 20 mio.
Effectif (FTE):	2275
Base:	Allemagne, Suisse, Hongrie, Suède, France, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, Italie, Belgique, Finlande

RUAG Defence

En 2018, RUAG Defence a progressivement trouvé son équilibre. Les activités de projets et un carnet de commandes bien rempli ont permis à la division de réaliser la plupart des objectifs économiques.

Marche des affaires

RUAG Defence a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de CHF 361 mio. (2017: CHF 358 mio.), dépassant ainsi les attentes. Ce résultat positif tient principalement au carnet de commandes bien rempli et à la rentabilité des travaux d'entretien et de maintenance, pour des clients tant nationaux qu'internationaux.

La division n'est pas parvenue à atteindre l'EBIT visé. Établi à CHF 21 mio., le bénéfice avant impôts et intérêts a certes nettement dépassé celui de l'année précédente (CHF 8 mio.), mais le résultat n'est pas conforme à celui escompté. La différence est avant tout due aux écarts de coûts considérables qui ont concerné deux grands projets.

Après une année 2017 marquée par de nombreux défis internes et externes pour RUAG Defence, l'exercice sous revue était placé sous le signe de la stabilisation. Une priorité particulière a été accordée aux activités et projets en faveur de l'armée suisse. La division a donc pu renforcer durablement sa position sur le marché domestique. Dans le contexte international également, ses actions ont été couronnées de succès bien que les conflits à l'échelle mondiale – notamment au Proche-Orient – aient pesé négativement sur les exportations.

Au titre de l'exercice écoulé, les trois Business Units de RUAG Defence ont toutes apporté une précieuse contribution au réjouissant chiffre d'affaires. Cela montre que le vaste portefeuille de produits et de services est en adéquation avec la demande actuelle. Par exemple, RUAG Defence a remporté un appel d'offres pour, entre autres, fabriquer des conteneurs de désinfection et de stérilisation pour l'armée suisse et y intégrer les composants correspondants. Les 14 systèmes dont la fabrication durera jusqu'en 2022 seront utilisés par les troupes sanitaires.

Par ailleurs, la division a été mandatée pour développer 500 systèmes de cibles laser pour l'armée française. La livraison est prévue dans les deux à trois ans à venir. Ces systèmes mobiles permettent un entraînement militaire réaliste au plus haut niveau. Le contrat comprend aussi des travaux d'entretien et de maintenance. Dès lors, RUAG Defence assurera la capacité opérationnelle de ces systèmes au cours des sept prochaines années.

La marche des affaires liées aux contrats de service (SLA) est elle aussi satisfaisante. Dans le cadre de ces activités, RUAG Defence garantit surtout le maintien en condition opérationnelle des systèmes de l'armée suisse. Cela inclut notamment l'entretien et la maintenance de systèmes de reconnaissance, de conduite et de radar très complexes. En outre, dans le cadre d'un concours qu'elle a remporté, la division a reçu le mandat de renouveler le système de transmission à large bande du réseau de conduite de l'armée suisse. Ce mandat porte à la fois sur l'intégration de composantes dans l'infrastructure existante et sur les livraisons de matériel.

À l'occasion de la plus grande foire internationale consacrée à la simulation et à l'entraînement qui s'est tenue à Orlando (États-Unis) fin 2018, RUAG Defence a présenté «Gladiator G12». La dernière génération de cet équipement individuel intègre de nombreuses innovations technologiques mises au point par la division. Celle-ci consolide ainsi sa position de partenaire technologique tourné vers l'avenir pour les forces armées nationales et internationales.

Perspectives

RUAG Defence s'apprête à vivre une année de transition passionnante. Dans le cadre de la préparation de la dissociation des activités de RUAG, de grandes parties des divisions Defence et Aviation sont réunies au 1^{er} janvier 2019 dans une nouvelle division, «MRO Suisse». Andreas Berger – CEO de RUAG Defence jusqu'à la fin de l'année 2018 – sera à la tête de cette unité organisationnelle en qualité de CEO.

«MRO Suisse» a pour mission principale d'apporter une contribution essentielle à la sécurité helvétique et d'agir en tant que partenaire technologique stratégique de l'armée suisse. Dans ce contexte, la priorité va à la gestion du cycle de vie, à l'exploitation et à la garantie de la disponibilité des systèmes militaires. Les activités commerciales sont donc fortement axées sur les programmes d'acquisition de l'armée suisse.

À l'avenir également, la nouvelle société du groupe fournira des prestations à des clients tiers nationaux et internationaux, à condition que la valeur soit créée en Suisse et que l'armée suisse profite de ces activités.

La Business Unit Simulation & Training est rattachée à «RUAG International» car le portefeuille de produits s'adresse principalement à une clientèle internationale.

Le changement structurel du groupe n'a aucune incidence sur les contrats, activités de projets ou mandats en cours. Comme d'habitude, les projets des clients suisses et internationaux seront soutenus avec compétence et professionnalisme.

Bref portrait

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. Son portefeuille de produits inclut des sous-systèmes et composants uniques pour des clients nationaux et internationaux. Les produits et prestations pour les véhicules à chenilles et à roues, la formation réaliste des soldats et les solutions fiables d'information et de communication sont des éléments essentiels. Son vaste portefeuille inclut en outre l'intégration, l'exploitation et la maintenance de systèmes complexes.

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 361 mio.
EBITDA:	CHF 28 mio.
EBIT:	CHF 21 mio.
Effectif (FTE):	1353
Base:	Suisse, Allemagne, France, Émirats arabes unis

Dissociation des activités

Des exploitations militaires fédérales au groupe technologique international: RUAG a réussi la mutation entreprise ces deux dernières décennies.

Le groupe s'apprête à opérer une nouvelle transformation: une dissociation doit créer les conditions requises pour, d'une part, continuer de garantir l'approvisionnement de l'armée suisse et, d'autre part, développer avec succès les affaires avec des tiers.

En adoptant la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) en 1997, le Conseil fédéral a jeté les bases de la fondation du groupe technologique RUAG, et ce, dans un but particulier: faire des exploitations militaires fédérales des sociétés compétitives, à même de s'imposer sur le marché.

Le nouveau groupe relève le défi majeur de la transformation en adaptant sa stratégie: RUAG veut se diversifier et développer ses activités dans les secteurs militaire et civil, aussi bien en Suisse qu'à l'étranger, non seulement par une croissance organique, mais aussi par des rachats d'entreprises.

RUAG ne tarde pas à s'imposer

RUAG est vite parvenu à se faire une place. Les avionneurs Airbus, Bombardier et Pilatus entre autres comptent parmi ses nouveaux clients. Parallèlement, le groupe mise sur l'expansion et rachète en 2002 Dynamit Nobel en Allemagne et en Suède, ainsi que des segments de l'insolvable Fairchild Dornier GmbH, dont le siège est à Oberpfaffenhofen, en Allemagne. Il s'ensuit d'autres acquisitions, notamment Saab Space en Suède, Austrian Aerospace, puis Oerlikon Space basée à Zurich. En Europe, RUAG devient ainsi le principal fournisseur indépendant du secteur spatial et le leader des munitions de petits calibres.

Poursuivant résolument sa transformation, RUAG s'impose en tant qu'entreprise compétitive à l'échelle internationale, ce qui lui confère une grande crédibilité vis-à-vis de ses partenaires et clients. Après deux décennies de changements, le groupe repose aujourd'hui sur une large base industrielle. Il possède des sites dans 16 pays à travers le monde – des États-Unis à l'Australie – et assume un rôle important

dans des programmes prestigieux et technologiquement ambitieux comme l'Airbus A320 ou les lanceurs européens et américains Ariane 5 et 6, Atlas V et Vulcan. RUAG compte aussi parmi les leaders mondiaux du marché des munitions de petits calibres pour la chasse et le sport. Ces dernières années, le groupe a réalisé plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'étranger. La part de l'activité avec l'armée suisse ne représente plus que 30 % alors qu'elle était de 85 % à l'origine.

La Suisse a profité elle aussi de l'internationalisation et de la diversification. Cette expansion lui a permis à la fois d'accéder à un plus large éventail de technologies civiles et militaires prometteuses et de garantir la croissance et l'emploi au niveau national. Sur 35 sites helvétiques, RUAG emploie aujourd'hui 4500 collaborateurs, hautement qualifiés pour la plupart, soit environ 500 de plus qu'il y a 20 ans.

Après deux décennies de transformation réussie, RUAG était arrivé à un point où il était nécessaire de prendre de nouvelles décisions stratégiques pour continuer avec succès sur la voie empruntée. RUAG doit continuer d'assurer la fourniture de l'équipement de l'armée comme le prescrit la loi et, dans le même temps, développer ses autres domaines d'activité.

C'est pourquoi le Conseil fédéral a décidé de dissocier les activités de RUAG. Sous l'égide d'une société de participation à créer, celles-ci seront réorganisées en deux entreprises indépendantes: la première, portant le titre de travail «MRO Suisse», sera essentiellement chargée de fournir les prestations destinées à l'armée suisse; la seconde, baptisée provisoirement «RUAG International», regroupera les autres segments dont les activités sont principalement civiles et tournées vers l'international.

«Cette réorganisation permettra de continuer à profiter des synergies entre le DDPS et RUAG et d'exécuter les mandats efficacement.»

Source: communiqué du Conseil fédéral du 21 mars 2018

Cette décision tient également son origine de la cyberattaque dont RUAG a été victime en 2016 et qui a montré que même une organisation apparemment bien protégée n'est pas totalement à l'abri de telles menaces. La dissociation séparera complètement les systèmes informatiques de «MRO Suisse» et de «RUAG International», ce qui permettra d'améliorer la sécurité informatique. Les systèmes informatiques de «MRO Suisse» en particulier devront satisfaire aux normes de sécurité de l'armée, car ils sont indispensables au bon déroulement des engagements de cette dernière en cas de menace.

Mais la proposition du Conseil fédéral de dissocier les activités fait aussi écho aux exigences posées par le Contrôle fédéral des finances qui tient à ce que RUAG présente des comptes transparents par groupe de clients et indique les marges bénéficiaires séparément pour chaque groupe. Cela représente un changement de paradigme, sachant qu'au cours des deux dernières décennies, la règle était de dégager des synergies entre l'activité militaire suisse et les affaires civiles et militaires avec des tiers.

Décisions majeures du Conseil fédéral à l'égard de RUAG

Mars 2018

Les unités travaillant presque exclusivement pour l'armée suisse doivent être réunies dans une nouvelle société et dissociées des autres unités de RUAG. Cela permet aussi une séparation des systèmes informatiques.

Juin 2018

Les domaines d'activité de RUAG travaillant pour l'armée suisse doivent être placés dans une nouvelle société de participation afin de les séparer de ceux tournés vers l'international.

Mars 2019

Le calendrier prévoit que le Conseil fédéral décidera d'ici fin mars 2019 de la planification détaillée relative à la mise en œuvre de la dissociation. La mise en œuvre opérationnelle («go live») est agendée au 1^{er} janvier 2020.

«RUAG doit continuer d'assurer la fourniture de l'équipement de l'armée comme le prescrit la loi et, dans le même temps, développer ses autres domaines d'activité.»

Source: communiqué du Conseil fédéral du 27 juin 2018

«MRO Suisse» garantit l'approvisionnement de l'armée suisse

À l'avenir également, «MRO Suisse» aura pour mission principale de garantir l'approvisionnement de l'armée suisse de manière fiable, transparente et économique. Dans ce cadre, il s'agit en premier lieu de la gestion et de l'entretien de systèmes militaires, p. ex. des avions de combat de type F/A-18 Hornet. RUAG fournit ces prestations en tant que centre de compétence pour le matériel de l'armée suisse. Outre les tâches de maintenance, de réparation et de révision (MRO en anglais, pour Maintenance, Repair and Overhaul), ce rôle comprend l'assistance technique et technologique, les achats et la logistique, ainsi que les mises à niveau et les modifications. À ce titre, RUAG fournit chaque année à l'armée suisse des prestations sous forme de contrats de service (SLA, service level agreements) pour un montant avoisinant 400 millions de francs. À l'heure actuelle, ces tâches incombent principalement aux divisions RUAG Défense et RUAG Aviation. Les Business Units Land Systems et Network Enabled Operations Services de l'actuelle division Défense et les Business Units Military Aircraft et Subsystems&Products de l'actuelle division Aviation feront partie de «MRO Suisse», qui emploiera environ 2500 collaborateurs.

«MRO Suisse» peut poursuivre une sélection d'activités avec des tiers dans la mesure où la valeur est créée en Suisse, des synergies sont exploitées en faveur du DDPS, celui-ci ne subit aucun effet négatif et la fourniture des prestations permet de couvrir les coûts.

La Confédération demeure l'unique propriétaire de cette entreprise pour une durée illimitée. Cela garantit que les intérêts du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) en tant que client sont pleinement respectés. En outre, le DDPS sera probablement représenté au conseil d'administration de «MRO Suisse».

«RUAG International» devient un groupe technologique international

«RUAG International» reprend les prestations restantes de l'actuel RUAG qui sont essentiellement fournies à des clients civils tiers. Dans le détail, il s'agit de l'activité spatiale actuellement gérée par la division RUAG Space, de la construction de composantes de structures d'avions (RUAG Aerostructures) ainsi que de la fabrication de munitions pour les segments Chasse&Sport et Forces armées&Forces de l'ordre et pour l'industrie (RUAG Ammotec). Les activités civiles et internationales de l'actuelle division Aviation et du segment Simulation & Training de l'actuelle division Défense sont regroupées dans la nouvelle division «MRO International». Celle-ci appartiendra également à «RUAG International».

La future entité «RUAG International» doit poursuivre le développement réussi de l'entreprise en tant que groupe technologique international. Dans cette optique, elle présentera une nouvelle stratégie. Selon son orientation, «RUAG International» pourrait également se séparer de parties de l'entreprise et procéder à de nouvelles acquisitions afin d'enrichir son portefeuille.

Pour développer avec succès les actuelles divisions Space et Aerostructures, de gros investissements sont nécessaires. Tant que la Confédération est actionnaire unique, de tels investissements sont difficiles à justifier car ces activités – civiles pour la plupart – ne présentent pas une utilité directe pour l'armée suisse et sont réalisées en grande partie à l'étranger. Dans ce contexte, les options de privatisation partielle ou totale de «RUAG International» doivent être examinées.

Le Conseil fédéral rejette toutefois une quelconque privatisation de la société de participation, car il entend en rester l'actionnaire unique et conserver ainsi le contrôle total de l'unité «MRO Suisse» travaillant presque exclusivement pour l'armée suisse.

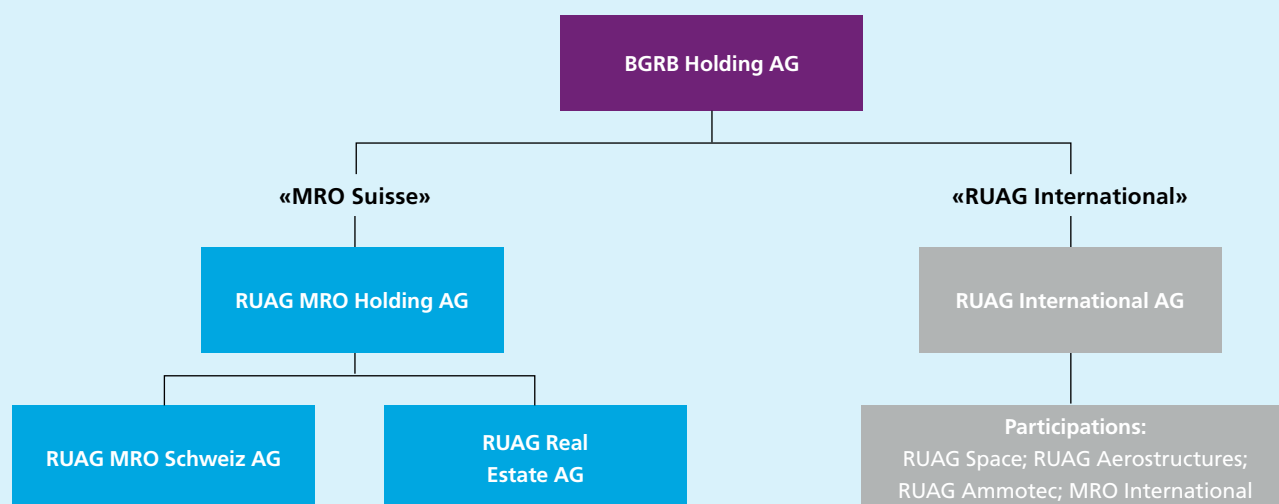
Calendrier et premiers changements organisationnels

Les premiers changements organisationnels ont débuté au 1^{er} janvier 2019 au sein de RUAG afin de préparer la dissociation: le conseil d'administration a nommé Andreas Berger CEO de l'unité organisationnelle «MRO Suisse». Jusqu'au terme du processus, il reportera à Urs Breitmeier, CEO de RUAG. Andreas Berger est chargé des domaines qui relèveront ultérieurement de l'entité autonome «MRO Suisse». Le domaine d'activité Military Aviation a été intégré à «MRO Suisse» et remis aux mains de Philipp Berner, jusqu'ici à la tête de la division Aviation. Par ailleurs, le conseil d'administration a confié à Felix Ammann (jusqu'à présent Vice President Supply Chain chez RUAG Aviation) la conduite de la nouvelle unité organisationnelle «MRO International»

qui regroupe une grande partie des affaires avec des tiers des divisions Aviation et Défense, et qui fera partie de «RUAG International» à l'avenir.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG a défini un calendrier détaillé de la mise en œuvre de la dissociation. Le Conseil fédéral prendra une décision à ce sujet au printemps 2019. Selon les estimations, les coûts de cette dissociation, qui seront assumés par RUAG, seront d'environ 70 millions de francs. Le calendrier prévoit la mise en œuvre de la nouvelle structure du groupe au 1^{er} janvier 2020. À compter de cette date, «MRO Suisse» et «RUAG International» seront organisées et gérées comme des entreprises indépendantes. Début 2020, les systèmes informatiques seront dissociés.

Structure juridique prévue



■ Participations détenues en fin de compte par RUAG MRO Holding AG

■ Participations détenues en fin de compte par RUAG International AG (ancienne raison sociale: RUAG Holding AG)

Corporate Responsibility

Assumer sa responsabilité entrepreneuriale est pour RUAG un élément clé de la pérennité de sa réussite commerciale. De nombreuses activités menées en 2018 l'attestent.

Que ce soit en tant qu'employeur, envers la société ou sur le plan environnemental, RUAG prend au sérieux sa responsabilité entrepreneuriale, essentielle à son succès économique durable.

Non seulement RUAG agit sur les plans économique, écologique et social, mais, en tant que fournisseur international d'applications militaires, il porte aussi une responsabilité commerciale particulière. Le fait que toutes les applications militaires, indépendamment de leur site de production, respectent le régime d'exportation de la Suisse, les principes de la politique étrangère helvétique et le cadre du droit international, relève de cette responsabilité. En 2018, RUAG a souligné la grande importance qu'il accorde à une conduite opérationnelle éthique notamment en poursuivant le net renforcement de la conformité. Ce thème est abordé dans le chapitre Compliance & Risk Management.

Au cours de l'exercice sous revue, le développement de la stratégie de Corporate Responsibility du groupe a été suspendu en raison de la dissociation des activités de l'entreprise décidée par le Conseil fédéral. RUAG a toutefois prouvé sa responsabilité entrepreneuriale à travers de nombreuses activités menées en 2018 dans les différentes divisions et unités.

Investissements dans les collaborateurs

RUAG doit en grande partie son succès aux compétences et aux performances de ses collaborateurs. C'est pourquoi, en tant qu'employeur attractif, l'entreprise leur offre des possibilités de développement et s'engage en faveur de la compatibilité de la vie professionnelle avec la vie familiale. De la même manière, il va de soi pour RUAG de proposer des conditions d'embauche équitables et de promouvoir la diversité du personnel. Il fait de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes une réalité attestée par la certification obtenue de nouveau en 2018 auprès de l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS).

Excellente relève professionnelle

L'engagement de RUAG en faveur de la formation des jeunes professionnels est supérieur à la moyenne. Cela s'est avéré une fois encore lors des derniers SwissSkills, les championnats suisses des métiers, qui se sont tenus à Berne. Dix apprentis de RUAG dans cinq métiers différents se sont qualifiés pour participer à la compétition et ont décroché quatre médailles au total. Les deux médaillés d'or de RUAG prouvent une nouvelle fois leurs compétences en août 2019 lors des 45^{es} championnats du monde professionnels (WorldSkills) qui se dérouleront à Kazan, en Russie. RUAG sera la seule entreprise suisse à totaliser six participations consécutives aux WorldSkills. Par ailleurs, le groupe a été Presenting Partner des SwissSkills pour la première fois lors de l'édition 2018.

Lors de l'exercice sous revue, malgré une année 2017 difficile, RUAG Suisse a annoncé une augmentation de salaire générale de 0.7 % pour tous les collaborateurs éligibles tout en allouant un budget supplémentaire à des hausses de salaire individuelles pour les collaborateurs aux performances supérieures à la moyenne. RUAG s'est ainsi positionné dans la fourchette haute de l'industrie MEM helvétique.

Une enquête menée auprès des collaborateurs du groupe au cours de l'exercice sous revue prouve qu'ils vivent les valeurs de l'entreprise – confiance mutuelle, performance et orientation vers l'avenir – dans leur travail au quotidien. Suite aux changements parfois profonds intervenus dans les différentes divisions, la satisfaction a légèrement diminué, mais dans l'ensemble, elle reste à un très haut niveau. En outre, les résultats de l'enquête révèlent le fort engagement et la loyauté de longue date des collaborateurs.

En 2018, l'attractivité de RUAG en tant qu'employeur a été confirmée à plusieurs reprises par des tiers également. Dans les sondages réalisés par Universum auprès d'ingénieurs en activité et d'étudiants en ingénierie, RUAG figure en huitième place des entreprises les plus attractives du pays. En Suède, RUAG Space s'est vu décerner le «Career Company Award» par l'organisation Karriärföretagen pour les possibilités de développement et de carrière extraordinaires offertes aux étudiants et aux jeunes professionnels. RUAG Ammotec fait partie des meilleures entreprises de formation d'Allemagne selon l'évaluation annuelle de DEUTSCHLAND TEST et du magazine économique FOCUS-MONEY qui ont notamment analysé les taux de formation, la réussite des apprentissages, ainsi que les rémunérations ou les offres supplémentaires proposées aux apprentis.

Engagement pour les jeunes professionnels

Le développement et la promotion de la relève professionnelle revêt une très grande importance pour RUAG. Au cours de l'exercice sous revue, 17 sites ont formé 405 apprentis à 23 métiers. En 2018, plus de 80 jeunes ont terminé avec succès leur apprentissage chez RUAG et 60 % y sont restés travailler une fois diplômés.

Le niveau élevé de formation atteint par RUAG ressort des concours de talents dans le cadre desquels les apprentis se distinguent régulièrement. En 2018, un apprenti polymécanicien du site d'Alpnach de RUAG Aviation s'est ainsi imposé face à 1200 jeunes en lice pour la compétition FRAISA ToolChampions. Par ailleurs, dix apprentis de RUAG ont participé avec grand succès aux SwissSkills, les championnats suisses des métiers: quatre d'entre eux ont décroché des médailles, dont deux en or.

De l'interactivité pour la sécurité de l'information

La sécurité de l'information n'est effective que si, outre les précautions techniques, tous les collaborateurs y sont sensibilisés. Dans le cadre de l'initiative «Together secure», diverses mesures ont déjà été prises, à l'instar d'une campagne de formation en ligne à l'échelle du groupe. En 2018, le département Information Security de Corporate Services a lancé un nouveau site Intranet afin de communiquer à l'ensemble des collaborateurs des informations et tendances importantes dans le domaine de la sécurité de l'information, de manière moderne, actuelle, pratique et interactive. En plus de l'accès direct aux offres de formation en ligne, le portail dispose d'une vaste rubrique consacrée aux actualités et au savoir-faire qui est en cours de construction et sera régulièrement enrichie. Par ailleurs, les collaborateurs ont la possibilité de questionner directement et simplement les experts en sécurité.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG a aussi mené diverses activités afin d'assurer à long terme la relève de personnel qualifié. À l'automne par exemple, l'entreprise a ouvert ses portes aux écoliers à l'occasion de la journée «Futur en tous genres» et présenté 13 métiers différents à 400 jeunes intéressés lors du RUAG TalentsDay organisé sur dix sites suisses.

Afin de maintenir le niveau élevé à l'avenir également, la formation professionnelle chez RUAG est restructurée en 2019. L'organisation par division est remplacée par une organisation régionale. Outre le fait de garantir la qualité de la formation, cela doit permettre de baisser les frais de coordination supportés par tous les participants, ainsi que par les autorités et les écoles.

Pour un environnement de travail sûr et sain

La sécurité au travail et la santé des collaborateurs contribuent à l'attractivité de l'environnement de travail de RUAG. En 2018, tous les collaborateurs à des postes industriels ont notamment été équipés d'une nouvelle tenue de travail. Non seulement elle est confortable, mais elle remplit aussi toutes les prescriptions de sécurité et a été certifiée à cet égard par un institut externe.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG a entre autres renouvelé sa contribution aux frais de vaccination annuelle contre la grippe et soutenu diverses activités sportives dans le cadre de la promotion de la santé en entreprise. Il a ainsi participé à l'action nationale bike to work: au total, 53 collaborateurs se sont déplacés à vélo, parcourant 21 625 km pour une économie de 3,1 t (tonnes) de CO₂.

Donner une seconde vie au matériel

Depuis mi-2018, en Suisse, RUAG remet tous ses ordinateurs portables, PC et écrans en fin de vie à la fondation AfB Social&Green IT (travail pour les personnes en situation de handicap). Cette société informatique à but non lucratif, la première en Europe, revalorise le matériel en vue de sa recommercialisation. Les appareils défectueux sont décomposés afin de récupérer les pièces détachées, tandis que les autres matières premières sont recyclées dans un établissement certifié. Cette méthode permet d'économiser des tonnes de CO₂ et de réduire la consommation de ressources. Avant d'être confiés à AfB, les disques durs de RUAG sont effacés et écrasés en toute sécurité. AfB procède ensuite à une suppression supplémentaire, certifiée. Cela garantit que plus aucune donnée ne se trouve sur les appareils.

Économiser de l'énergie grâce à l'impression 3D

L'impression 3D recèle un énorme potentiel pour l'industrie spatiale. La fabrication additive permet de produire certaines pièces en métal et en matériaux composites de manière non seulement plus rapide et plus économique, mais en les rendant également plus légères. Ainsi, l'industrie aéronautique et spatiale notamment peut réaliser des économies d'énergie considérables. Pionnière dans ce domaine grâce à son unité de production Structures, RUAG Space souhaite à l'avenir partager son savoir-faire avec les autres divisions afin d'adapter la technologie à d'autres produits du groupe. En 2018, RUAG Space a en outre initié une coopération avec l'entreprise technologique Oerlikon. Ensemble, elles entendent établir des processus et des standards au niveau européen et accélérer la production en série de composants imprimés en 3D pour l'industrie spatiale.

Réduire l'empreinte écologique

RUAG s'est engagé vis-à-vis de l'Office fédéral de l'environnement à abaisser de 189 t le niveau annuel des émissions de CO₂ des installations thermiques des bâtiments suisses, pour l'établir à 3807 t d'ici 2020. Cet objectif a pu être atteint dès 2016, grâce à une diminution de 330 t. En 2017, cette tendance s'est poursuivie avec une baisse de plus de 448 t. Pour 2018, une nouvelle réduction d'environ 300 t de CO₂ est attendue. Cela s'explique principalement par le passage du mazout au gaz naturel pour les brûleurs bicom bustibles d'Emmen. L'entreprise a aussi organisé en 2018 dix cours de sensibilisation sur les principaux sites suisses, réunissant au total une cinquantaine de personnes. La formation s'adressait principalement au personnel technique de RUAG Real Estate SA.

En 2018, RUAG Environment a récupéré et détruit près de 41 t de réfrigérants nocifs pour le climat provenant de 160 000 compresseurs. Ce sont 187 000 t d'émissions de CO₂ ainsi évitées. Au total, le segment axé sur les activités de recyclage a traité 30 000 t de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) collectés par SWICO et SENS. 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 76 %. Au cours de l'exercice sous revue, une nouvelle installation de séparation des couleurs a par ailleurs été acquise. Elle améliore nettement le traitement des fractions par forme, couleur et densité, et augmente les recettes liées à leur vente.

En 2018, une initiative du groupe a permis d'économiser 10 % sur la consommation de papier, soit quelque 6,5 t ou 1,31 million de pages. Empilées les unes sur les autres, celles-ci formeraient une tour d'environ 120 m de haut, à peu près aussi élevée que la Prime Tower à Zurich.

Compliance & Risk Management

En 2018, dans le cadre de l'initiative pluriannuelle Integrity@RUAG, la conformité a encore été renforcée au sein du groupe, en particulier concernant l'anti-corruption, la gestion des tiers et les échanges commerciaux. Une structure organisationnelle a été spécialement créée pour la protection des données personnelles. La plate-forme d'alerte a démontré sa fonctionnalité.

Au cours de l'exercice sous revue, RUAG a résolument poursuivi le renforcement de Compliance & Risk Management. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative pluriannuelle Integrity@RUAG lancée en 2017, le groupe a notamment édicté une directive anti-corruption globale pour appuyer les règles et processus existants, et poursuivi le développement de la gestion des tiers et de la conformité des échanges commerciaux.

Introduction d'une gestion globale des tiers

En 2018, avec l'instauration d'une gestion globale des tiers, c'est un élément important de la feuille de route établie l'année précédente qui a été mis en œuvre conformément aux prévisions. Il garantit le respect strict et intégral du principe de tolérance zéro dans le domaine de risque clé qu'est l'anti-corruption, et ce, également par tous les agents, revendeurs et conseillers externes en relation avec les ventes.

La nouvelle gestion des tiers repose sur les processus homogènes à l'échelle du groupe, lesquels ont été optimisés d'après une analyse des risques recensés dans toutes les divisions en 2017. L'implémentation au sein de celles-ci est facilitée par un outil informatique centralisé, basé sur les flux de travail. Outre une application uniforme des prescriptions et procédures dans l'ensemble des unités du groupe, cet outil garantit une documentation complète. À cet égard, une approche fondée sur les risques est suivie. À partir des données d'un prestataire international spécialisé, des personnes, pays ou segments de marché exposés sont automatiquement identifiés, puis soumis si besoin à un contrôle ciblé de leurs antécédents par les spécialistes de RUAG.

Concrètement, les processus élaborés intègrent entre autres les enseignements tirés d'une activité accessoire non autorisée d'un collaborateur des ventes, révélée sur la plate-forme d'alerte de RUAG en début d'année. L'amélioration continue des processus et des mesures grâce aux expériences réelles fait partie intégrante de la nouvelle gestion des tiers.

Niveau élevé déjà atteint pour la conformité des échanges commerciaux

Dans le deuxième domaine de risque clé pour RUAG – la conformité des échanges commerciaux –, la mise en œuvre de plusieurs mesures en 2018 a également été conforme aux prévisions. Un Global Trade Compliance Officer a notamment été désigné. En vertu de la stratégie du Conseil fédéral, RUAG est tenu de respecter la politique de contrôle à l'exportation en vigueur en Suisse, y compris sur les sites étrangers. L'application de ces prescriptions a été contrôlée par le Contrôle fédéral des finances (CDF) en 2018. N'ayant constaté aucune violation pertinente, il a conclu le rapport sans adresser de recommandations à RUAG.

Un programme d'évaluation du respect dans la pratique des prescriptions en matière de contrôle des exportations et des règles douanières, ainsi que des directives internes, a été élaboré au cours de l'exercice sous revue. Les premières évaluations ont déjà été réalisées et le programme se poursuit en 2019 pour couvrir toutes les divisions.

Le relevé structuré du statu quo et l'identification des éventuelles lacunes sont inspirés des structures et processus de RUAG Aviation. En 2018, la revue spécialisée dans le contrôle des exportations «WorldECR» a récompensé son niveau élevé en lui décernant le prix de l'équipe de l'année en matière de conformité du contrôle des exportations européennes. Justifiant son choix, le jury spécialisé a souligné l'élaboration d'une stratégie globale pour toutes les unités et sociétés nationales. Il a en outre salué le développement, l'introduction et le perfectionnement continu d'instruments et de processus permettant de surveiller l'efficacité et d'atteindre les objectifs du programme de conformité des échanges commerciaux. Pour RUAG, le respect de toutes les règles applicables aux exportations et au commerce est un élément clé de l'ensemble de ses activités commerciales.

La poursuite de l'objectif consistant à amener toutes les divisions et unités au niveau élevé de RUAG Aviation se traduit entre autres par l'amélioration des directives de RUAG avec l'aide de la communauté dédiée à la conformité des échanges commerciaux à l'échelle du groupe. Ces directives doivent être édictées en janvier 2019; elles concrétisent les principes et règles en vigueur dans l'ensemble du groupe et définissent les structures organisationnelles. Outre le Global Trade Compliance Officer, les Trade Compliance Officers des divisions ont ainsi des descriptifs de fonction standardisés au niveau du groupe. Une formation en ligne de tous les collaborateurs de RUAG sur la conformité des échanges commerciaux est notamment prévue en 2019. Le concept a été élaboré au cours de l'exercice sous revue au sein de la communauté dédiée à la conformité des échanges commerciaux à l'échelle du groupe.

Un Global Data Protection Officer pour la protection des données

En 2018, la protection des données a elle aussi été considérablement renforcée. La création d'un poste de Global Data Protection Officer doit garantir que les données personnelles de tous les partenaires, collaborateurs et autres groupes d'intérêts sont protégées contre les accès non autorisés et que toutes les unités se conforment au règlement général de l'UE sur la protection des données (RGPD) en vigueur depuis mai 2018. Le responsable à l'échelle du groupe bénéficie du soutien de huit Data Protection Champions répartis dans les divisions et les départements de RUAG Corporate Services SA. Au cours de l'exercice sous revue, ces personnes ont suivi une formation spéciale. À l'avenir, elles consacreront environ 30 % de leur temps de travail à assurer l'interface entre le groupe et les secteurs opérationnels pour les questions de protection des données. Elles doivent, d'une part, veiller à l'application des prescriptions et mesures du groupe dans les divisions et départements en suivant une approche descendante et, d'autre part, faire remonter au plus vite au groupe tout nouveau défi lié à la protection des données se posant dans la pratique – p. ex. par les solutions informatiques récemment introduites. Par ailleurs, l'organisation chargée de la protection des données est soutenue par un expert juridique dédié.

Renforcement de la conformité au sein du groupe

En 2018, la position fondamentale de la conformité a été renforcée de manière ciblée au sein de l'organisation du groupe. Outre l'inscription systématique de questions de conformité à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration, un nouveau mode d'échange avec le président du conseil d'administration a été créé au cours de l'exercice sous revue. Lors d'un entretien personnel organisé deux fois par an, celui-ci aborde les thèmes et défis actuels avec le Vice President Compliance & Risk Management. Cela renforce davantage le reporting détaillé et indépendant en matière de conformité à l'intention du conseil d'administration.

Ateliers, formations et formation en ligne à l'échelle du groupe

Les ateliers et les formations font partie des activités centrales de Compliance & Risk Management. D'une part, ils permettent d'introduire de nouveaux processus et directives et de les ancrer dans le travail au quotidien. D'autre part, ils servent à promouvoir de manière ciblée une prise de conscience plus forte de la conformité et des risques au sein du groupe, ainsi que la sensibilisation aux thèmes actuels.

Au premier trimestre 2018, la formation des collaborateurs exposés aux risques, lancée l'année précédente dans le monde entier, s'est achevée par l'application pratique du code de conduite remanié en 2017. Au total, 1200 collaborateurs ont suivi cette formation dans le cadre de 80 ateliers organisés dans dix pays.

Une formation autour du harcèlement sexuel a été dispensée en collaboration avec Human Resources (HR), à l'aide de scénarios, selon le principe «train-the-trainer».

Outre celle sur la conformité des échanges commerciaux évoquée précédemment, une formation en ligne sur l'anti-corruption a été élaborée en 2018 à l'échelle du groupe. En 2019, elle est proposée en quatre langues (allemand, français, italien et anglais) à tous les collaborateurs ayant accès à un ordinateur. Réalisée à l'aide d'exemples concrets du quotidien professionnel, elle garantit, grâce à un contrôle d'exécution des programmes, que tous les collaborateurs savent comment mettre en pratique la nouvelle directive anti-corruption édictée par le groupe et adoptée en 2018.

Contrôles des antécédents des postes exposés

La gestion des risques de RUAG concerne également les personnes exerçant des fonctions dirigeantes. Les candidats aspirant à rejoindre le conseil d'administration, la direction du groupe et tout autre poste de management particulièrement exposé sont soumis à un contrôle approfondi de leurs antécédents. Sont exclusivement évaluées des sources accessibles au public, en conformité avec la protection des données. Les liens d'affaires, une éventuelle présence médiatique négative et la situation financière générale font l'objet d'une attention particulière. Pour garantir une objectivité maximale et un traitement systématique professionnel, ces contrôles sont effectués par un prestataire externe spécialisé. En parallèle, les postes en contact avec des données classées en Suisse sont automatiquement soumis à un contrôle de sécurité relatif aux personnes.

Fonctionnalité prouvée de la plate-forme d'alerte

La plate-forme d'alerte que RUAG a mise en service en 2014 constitue un élément important de la garantie de la conformité à l'échelle planétaire. Elle est à la disposition des collaborateurs du monde entier et des informateurs externes. L'équipe Compliance est la seule à consulter leurs messages, dans le respect de leur anonymat s'ils tiennent à le garder.

En 2018, 47 signalements ont été reçus au total. Dans douze cas, des mesures concrètes ont été prises. Dans neuf cas, des investigations sont encore en cours en interne (état: fin 2018). Au début de l'exercice sous revue, un message d'un informateur externe sur la plate-forme a permis de découvrir qu'un collaborateur de RUAG était impliqué dans des activités privées non autorisées. Le cas a immédiatement été transmis au Ministère public de la Confédération. La plate-forme d'alerte a ainsi démontré avec éloquence sa fonctionnalité, même pour les informateurs externes, et sa valeur pour la conformité de RUAG.

Bref portrait

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 année, 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.

RUAG estime que la conformité fait partie intégrante de la gestion des risques. En tant qu'entreprise détenue par la Confédération helvétique, il s'astreint à des principes éthiques particulièrement exigeants qui vont au-delà du respect de l'ensemble des directives, conventions internationales et lois nationales. Un principe rigoureux de tolérance zéro à l'égard de la corruption s'applique à tous les dirigeants, administrateurs et collaborateurs. Même à l'étranger, les sociétés du groupe doivent respecter les prescriptions suisses en matière de contrôle des exportations de matériel de guerre et de produits à usage mixte. 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 de RUAG.



RUAG Space

Plus rapide, plus léger et plus économique

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

Dans l'industrie spatiale, des panneaux sandwich en matériaux composites sont utilisés pour construire des satellites car ils sont à la fois extrêmement légers et très stables. Selon sa taille, un panneau a plusieurs centaines d'éléments d'insertion de charge (appelés inserts) auxquels sont fixés des instruments ou d'autres

équipements. Un satellite de communication classique compte plus de 5000 inserts. Jusqu'à présent, ils étaient montés manuellement la plupart du temps. La conception de l'«Automated Potting Machine» (APM) a permis à RUAG d'automatiser cette étape. Il est donc possible d'installer automatiquement

jusqu'à 1000 inserts par jour. Concrètement, cela signifie des délais raccourcis, une exécution plus précise, des taux d'erreur plus faibles et moins de poids.

0 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Aerostructures

Un troisième pilier pour la construction de composantes de structures d'avions

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

Depuis 2016, RUAG Aerostructures produit à Eger des composantes de structures d'avions de grande qualité. Situé à quelque 150 km à l'est de Budapest, le site a évolué très positivement ces derniers mois. Le «plateau hongrois» est un élément clé du succès actuel. Cette appellation désigne le rassemblement de tous

les experts de différents domaines de spécialité. Un avantage évident réside dans la résolution rapide de problèmes par la courte voie hiérarchique, de façon ciblée et structurée. Dans les mois à venir, Eger pourra donc passer du statut de second atelier à celui de site autonome à part entière.

Aujourd'hui déjà, il s'agit du troisième pilier de la division – avec Oberpfaffenhofen en Allemagne et Emmen en Suisse – et, à ce titre, le site renforce la compétitivité internationale de RUAG Aerostructures.

0 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Aviation

Maintien de la valeur des hélicoptères suisses

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.

Acquis en 1998, les hélicoptères de transport Cougar se sont révélés être de robustes fers de lance des Forces aériennes suisses pour les missions de transport, de secours et de maintien de la paix. Jusqu'en 2022, RUAG met les hélicoptères au niveau

technique actuel. La mise à niveau concerne entre autres un nouveau système de gestion de vol, une navigation par satellite précise pour le vol aux instruments, ainsi que des systèmes qui déclenchent une alarme en cas de risque de collision et de

dépassement d'une altitude de vol définie.

En plus d'être mise à niveau, la flotte sera entièrement révisée.

0 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Ammotec

Munition pour les tireurs d'élite de l'armée fédérale autrichienne

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

Depuis 2004, l'armée fédérale autrichienne compte parmi les clients de RUAG Ammotec. Outre les munitions de fusil d'assaut et de pistolet, l'armée autrichienne a opté pour la cartouche ultraprécise et fiable de RUAG Ammotec destinée aux tireurs d'élite. Les conditions

spéciales de réception de cette munition de précision de calibre .338LM ont posé un défi particulièrement grand. RUAG Ammotec a donc conçu pour l'armée fédérale autrichienne une nouvelle cartouche de précision étanche et testée sur la large plage de températures agréée

par l'OTAN. Le client a été en outre convaincu par le fait que le site de production de Thone applique des méthodes avancées et se conforme à des normes de qualité élevées.

0 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories



RUAG Defence

La combinaison gagnante

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.

Les sept systèmes de désinfection et les sept systèmes de stérilisation développés dans le cadre du projet seront utilisés par les troupes sanitaires de l'armée suisse et assureront à cette dernière ses propres capacités de désinfection et de stérilisation

en toute situation. La conception mobile des systèmes est unique car ils sont aussi performants que des équipements fixes. Pour ce projet, RUAG Defence suit un programme complet: en effet, elle se chargera également des essais et de la qualification

des systèmes à l'issue du développement et de l'intégration. La division a commencé les travaux au quatrième trimestre 2018 et livrera les systèmes d'ici 2022.

0 Pour en savoir plus
www.ruag.com/successstories

Rapport financier

40

Chiffres clés

- 40 Aperçu des chiffres caractéristiques
- 41 Vue d'ensemble sur cinq ans

42

Comptes annuels consolidés de RUAG

- 42 Compte de résultat consolidé
- 43 Bilan consolidé
- 44 Tableau des flux de trésorerie consolidé
- 45 Tableau des fonds propres consolidé

46

Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG

85

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

87

Comptes annuels de RUAG Holding SA

89

Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA

91

Proposition d'utilisation du bénéfice

92

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

Aperçu des chiffres caractéristiques

en mio. CHF	2018	2017
Entrées de commandes	2 221	1 961
Carnet de commandes	1 794	1 607
Chiffre d'affaires net	1 998	1 955
Performance d'exploitation	2 013	1 990
Charges de matériel et prestations de tiers	(665)	(688)
Charges de personnel	(942)	(914)
Autres charges d'exploitation nettes	(219)	(193)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	186	196
EBITDA en % du chiffre d'affaires net	9.3 %	10.0 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	106	119
EBIT en % du chiffre d'affaires net	5.3 %	6.1 %
Bénéfice net	74	89
Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net	3.7 %	4.6 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	176	88
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(83)	(146)
Cash-flow disponible	94	(59)
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(88)	23
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 022	1 007
Fonds propres en % du total du bilan	51.2 %	51.3 %
Rendement des fonds propres ¹	7.3 %	8.9 %
Amortissements et dépréciations	80	77
Charges de recherche et de développement ²	179	181
en % du chiffre d'affaires net	9.0 %	9.2 %
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	218	215
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	135	132
Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis	9 127	9 189
Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis	9 159	9 083
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Bénéfice par action nominative	216.46	263.11
Dividende par action nominative ³	88.24	117.65
Taux de distribution	40.8 %	44.7 %
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	3 007	2 963

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 (voir annexe 9 «Charges de recherche et de développement»).

³ Dividende prévisionnel 2018 d'après la proposition du conseil d'administration: CHF 30 mio.

Vue d'ensemble sur cinq ans

en mio. CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Entrées de commandes	2 221	1 961	2 036	1 828	1 785
Carnet de commandes	1 794	1 607	1 556	1 378	1 370
Chiffre d'affaires net	1 998	1 955	1 858	1 744	1 781
Résultat d'exploitation (EBIT)	106	119	151	137	113
EBIT en % du chiffre d'affaires net	5.3 %	6.1 %	8.1 %	7.8 %	6.4 %
Bénéfice net	74	89	116	117	84
Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net	3.7 %	4.6 %	6.2 %	6.7 %	4.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	176	88	135	145	135
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(83)	(146)	(79)	(81)	(79)
Cash-flow disponible	94	(59)	56	64	57
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(88)	23	(49)	(26)	(61)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 022	1 007	1 005	949	882
Fonds propres en % du total du bilan	51.2 %	51.3 %	55.4 %	55.2 %	51.6 %
Rendement des fonds propres ¹	7.3 %	8.9 %	11.9 %	12.7 %	9.8 %
Charges de recherche et de développement ²	179	181	171	146	140
en % du chiffre d'affaires net	9.0 %	9.2 %	9.2 %	8.4 %	7.9 %
Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis	9 127	9 189	8 734	8 163	8 114
Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis	9 159	9 083	8 543	8 115	8 182

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 (voir annexe 9 «Charges de recherche et de développement»).

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

en mio. CHF	Annexe	2018	2017
Chiffre d'affaires net	6	1 998	1 955
Activations de prestations propres		5	9
Variation des stocks et travaux commencés		10	26
Performance d'exploitation		2 013	1 990
Charges de matériel et prestations de tiers		(665)	(688)
Charges de personnel	7	(942)	(914)
Autres charges d'exploitation nettes	8	(219)	(193)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)		186	196
Amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles/immeubles de rendement	17, 18	(68)	(66)
Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels	19	(12)	(11)
Résultat d'exploitation (EBIT)		106	119
Produits financiers	10	3	2
Charges financières	10	(9)	(10)
Part du résultat des sociétés associées	20	4	3
Bénéfice avant impôts		104	114
Impôts sur les bénéfices	11	(31)	(25)
Bénéfice net		74	89
Répartition du bénéfice net:			
Actionnaires de RUAG Holding SA		73	89
Actionnaires minoritaires		0	0
Bénéfice net		74	89

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 46 à 84, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan consolidé au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2018	2017
Liquidités	12	209	201
Actifs financiers à court terme	13	5	7
Créances résultant de livraisons et de prestations	14	278	263
Acomptes à des fournisseurs	14	11	17
Autres créances à court terme	14	29	21
Créances fiscales		15	9
Actifs de régularisation		28	18
Stocks et travaux commencés	15, 16	710	717
Actifs circulants		1 285	1 253
Immobilisations corporelles	17	512	497
Immeubles de rendement	18	80	84
Actifs incorporels	19	56	69
Sociétés associées	20	41	40
Actifs financiers à long terme	13	2	3
Impôts différés actifs	11	20	17
Actifs immobilisés		712	710
Total des actifs		1 996	1 963
Engagements financiers à court terme	21	38	56
Engagements de fournisseurs	22	109	93
Acomptes de clients	22	251	213
Autres engagements à court terme	23	42	40
Dettes fiscales		28	20
Passifs de régularisation	25	221	220
Provisions à court terme	26	85	76
Capitaux étrangers à court terme		774	718
Engagements financiers à long terme	21	48	76
Autres engagements à long terme	24	1	1
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	27	70	70
Provisions à long terme	26	31	39
Impôts différés passifs	11	48	47
Capitaux étrangers à long terme		198	234
Capital-actions	28	340	340
Réserves provenant de primes		10	10
Réserves provenant de bénéfices		870	837
Compensation du goodwill		(156)	(156)
Autres réserves		(9)	(9)
Écarts de conversion		(33)	(14)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres		1 022	1 007
Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres		2	4
Total des fonds propres		1 024	1 011
Total des passifs		1 996	1 963

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 46 à 84, 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	2018	2017
Bénéfice net		74	89
Amortissements et dépréciations	17, 18, 19	80	77
Variation de provisions à long terme et d'impôts différés		2	(4)
Utilisation de provisions à long terme		(5)	(3)
Part du résultat des sociétés associées	20	(4)	(3)
Autres variations sans influence sur la trésorerie		4	(3)
Variation des actifs circulants ¹		28	(66)
(Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs immobilisés, y c. participations		(9)	(8)
Produits financiers	10	(3)	(2)
Charges financières	10	9	10
Cash-flow provenant de l'exploitation ²		176	88
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières	17	(67)	(59)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement	17, 18	(26)	(49)
Investissements dans des actifs incorporels	19	(2)	(5)
Acquisition de filiales, hors liquidités reprises	4	(2)	(49)
Augmentation des immobilisations financières		(2)	(1)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles mobilières		1	1
Désinvestissements d'immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement		13	12
Désinvestissements d'actifs incorporels		0	—
Désinvestissements de participations, hors liquidités aliénées	4	0	(1)
Diminution des immobilisations financières		0	—
Dividendes reçus de sociétés associées	20	2	3
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		(83)	(146)
Cash-flow disponible		94	(59)
Constitution d'engagements financiers à court terme		—	48
Remboursement d'engagements financiers à court terme		(45)	(49)
Constitution d'engagements financiers à long terme		—	74
Traites de leasing payées pour leasing financier		(0)	(0)
Produits financiers encaissés		3	2
Charges financières payées		(3)	(4)
Dividendes aux actionnaires		(42)	(47)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(88)	23
Variation des liquidités et quasi-liquidités avant écarts de conversion		6	(36)
Liquidités et quasi-liquidités en début de période		201	239
Écarts de conversion sur liquidités et quasi-liquidités		1	(2)
Liquidités et quasi-liquidités en fin de période		209	201

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

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 46 à 84, 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 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
Fonds propres au 1 ^{er} janvier 2018	340	10	837	(156)	(9)	(14)	1 007	4	1 011
Bénéfice net	—	—	73	—	—	—	73	0	74
Compensation du goodwill avec les fonds propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	—	—	—	—	(4)	—	(4)	—	(4)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	—	—	—	—	4	—	4	—	4
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—	—	—	—	(18)	(18)	(0)	(18)
Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent	—	—	(40)	—	—	—	(40)	(2)	(42)
Fonds propres au 31 décembre 2018	340	10	870	(156)	(9)	(33)	1 022	2	1 024

Le montant des réserves légales non distribuables est de CHF 51 mio. au 31 décembre 2018 (exercice précédent: CHF 47 mio.).

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 40 mio. (exercice précédent: CHF 47 mio.) ont été distribués à l'actionnaire de RUAG Holding SA sous forme de dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un dividende par action de CHF 117.65 (exercice précédent: CHF 138.24).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 46 à 84, 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 repercussions 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 aux Swiss GAAP RPC

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

Le cash-flow disponible se compose du cash-flow provenant de l'exploitation et du cash-flow provenant de l'activité d'investissement, et est présenté séparément dans le 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 intégralité aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et au bénéfice net sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; en cas de perte de contrôle, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. Les modifications apportées aux participations dans des filiales sont comptabilisées comme des transactions entre fonds propres dès lors que le contrôle s'exerçait déjà au préalable et qu'il est maintenu. Toutes les créances, engagements, charges et produits internes au groupe ainsi que les bénéficiaires

intermédiaires non réalisés sont intégralement éliminés lors de la consolidation.

Les comptes annuels consolidés se basent sur les comptes individuels, établis selon des principes uniformes, des sociétés du groupe.

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.

Les principes de consolidation et d'évaluation ont été appliqués de manière inchangée par rapport à l'exercice précédent.

2.4 Conversions de change

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

Les transactions en devises étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle des sociétés du groupe au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées. À la date du bilan, les créances et

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

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

Les écarts 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.

Cours du change

Monnaie		Moyenne annuelle 2018	Cours en fin d'année 2018	Moyenne annuelle 2017	Cours en fin d'année 2017	Moyenne annuelle 2016	Cours en fin d'année 2016
Euro	EUR	1.15	1.13	1.11	1.17	1.09	1.07
Couronne suédoise	SEK	11.26	10.99	11.53	11.89	11.52	11.22
Dollar américain	USD	0.98	0.98	0.98	0.98	0.99	1.02
Livre sterling	GBP	1.31	1.26	1.27	1.32	1.34	1.25
Forint hongrois	HUF	0.36	0.35	0.36	0.38	0.35	0.35

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 à la date du bilan. Cette définition vaut également pour les flux de trésorerie. La comptabilisation des liquidités s'effectue sur la base des coûts amortis.

2.6 Actifs financiers à court terme

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

2.7 Créances et acomptes

Les créances résultant de livraisons et de prestations, ainsi que les acomptes, sont inscrits au bilan sur la base des coûts amortis, retraités

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

2.8 Stocks et travaux commencés

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

Les mandats de fabrication et de services à longs délais sont évalués d'après la méthode du «percentage of completion». Les mandats en cours de réalisation (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 «Mandats 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 d'acquisition ou valeur marchande nette de l'objet en leasing et valeur actualisée des futurs paiements 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 (faire value) à la date d'acquisition.

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 Charges de recherche et de développement

Les frais de recherche ne sont pas inscrits à l'actif mais comptabilisés comme charges à la date à laquelle ils sont occasionnés. RUAG examine au cas par cas l'inscription à l'actif des charges de développement; celles-ci ne sont comptabilisées à l'actif en tant qu'actifs incorporels que s'il est possible d'identifier effectivement un actif incorporel, de démontrer sa faisabilité technique, sa capacité de réalisation et d'utilisation, d'envisager qu'il engendrera un bénéfice économique futur probable et de déterminer de manière fiable les coûts qu'il entraîne. Les charges de développement activées sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de revient retraité des amortissements et des charges de dépréciation cumulés.

2.15 Dépréciations

Dépréciations d'actifs, notamment 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 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 pour lesquelles aucune facture fournisseur n'est encore parvenue, 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 pour 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 pro rata de l'avancement des travaux.

Vente de biens Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens est pris en compte à la date de la livraison, respectivement de la fourniture de la prestation, c'est-à-dire au moment du transfert 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 engagées les charges de développement correspondantes.

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, «Autres segments», qui englobe les services centraux tels que la gestion des immeubles et l'IT, les domaines relevant du groupe RUAG ainsi que la Business Unit Cyber Security depuis le 1^{er} janvier 2018, est mentionné 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 treize sites 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'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. 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 Forces armées & Forces de l'ordre, Chasse & Sport et Industrie, 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. 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 d'exploitation». 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 inscrits au bilan aux valeurs de remplacement positives ou négatives à la date du bilan et sont présentés dans l'annexe.

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 et fondations de sociétés

Acquisitions, fusions et fondations de filiales

Visier Medien Holding AG RUAG Ammotec AG a racheté 40.4 % des actions en circulation de Visier Medien Holding AG sise à Zoug (Suisse) au 1^{er} janvier 2018, puis les 10.1 % restants au 2 mai 2018. La société détient elle-même 100 % des parts de VS Medien GmbH sise à Bad Ems (Allemagne). La maison d'édition publie les revues spécialisées Visier, Caliber et Schweizer Waffnenmagazin. L'acquisition intégrale ouvre la voie, tant en Suisse qu'à l'international, à la communication directe – imprimée et en ligne – avec les groupes cibles pertinents de chasseurs et de tireurs sportifs au sujet des munitions et des marchandises. Les deux sociétés ont été pleinement consolidées au 1^{er} janvier 2018. Jusqu'au 31 décembre 2017, la participation minoritaire dans Visier Medien Holding AG avait été portée au bilan à la valeur d'acquisition.

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 a renforcé et étendu 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 a accéléré 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 Karlskoga (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 a représenté 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. Au cours de l'exercice sous revue, les sociétés Gyttorp Jakt AB et Gyttorp Finland Oy ont changé de raison sociale pour devenir respectivement RUAG Ammotec Sweden AB et RUAG Ammotec Finland OY.

Fusions Au cours de l'exercice sous revue, aucune fusion de sociétés n'a eu lieu. 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 eu aucune incidence sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Fondations Au 17 mai 2018, RUAG Slip Rings SA sise à Nyon (Suisse) a été fondée, par le biais d'une libération en espèces, avec une reprise de biens envisagée. Le 21 juin 2018, cette société a conclu avec RUAG Suisse SA une convention de rachat de l'activité d'exploitation et des actifs correspondants du secteur «collecteurs tournants». RUAG Slip Rings SA développe, fabrique, contrôle, met à disposition, implémente et exploite des produits relevant du domaine des collecteurs tournants. La société peut créer des succursales et des filiales en Suisse et à l'étranger et détenir des participations dans d'autres entreprises nationales et étrangères. Ce détachement n'a eu aucune incidence sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Effets des acquisitions de sociétés

	2018	2017	2017
	Acquisitions	Clearswift	Autres acquisitions
Prix d'achat, payé sous forme de liquidités	0	55	1
Escrow account	—	3	—
Paiement conditionnel du prix d'achat	—	4	0
Total des contreparties	0	62	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. Jusqu'à présent, CHF 2.3 mio. ont été versés en 2017 et 2018, dont CHF 0.8 mio. enregistrés dans le compte de résultat en 2018. Au 31 décembre 2018, la juste valeur (y c. effet d'actualisation de l'engagement) des arriérés de paiements conditionnels du prix d'achat se monte à CHF 3.3 mio.

Autres acquisitions au cours de l'exercice précédent 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. Cet engagement conditionnel sera entièrement honoré en 2019.

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

	2018	2017	2017
	Acquisitions	Clearswift	Autres acquisitions
Actifs circulants	1	17	12
Immobilisations corporelles	0	1	0
Actifs incorporels	0	43	1
Impôts différés actifs	—	2	0
Engagements à court et à long termes	(1)	(62)	(13)
Impôts différés passifs	(0)	(9)	(0)
Total actifs et dettes acquis	0	(8)	1

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.

Actifs incorporels et écarts d'acquisition (goodwill) Les droits d'édition du groupe Visier ont été calculés à la juste valeur, n'entraînant ni goodwill ni badwill. En 2017, 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.

Sorties nettes de trésorerie

en mio. CHF

	2018	2017	2017
	Acquisitions	Clearswift	Autres acquisitions
Contreparties payées sous forme de trésorerie	2	59	1
Reprise d'engagements financiers	—	39	6
Liquidités reprises	(0)	(11)	(0)
Total des sorties nettes de trésorerie	2	87	7

Les contreparties payées sous forme de trésorerie en lien avec Clearswift incluait déjà en 2017 la première tranche du paiement conditionnel du prix d'achat, d'un montant de CHF 0.6 mio. En 2018, les contreparties payées sous forme de trésorerie incluent le prix d'achat des actions en circulation de Visier Medien Holding AG (CHF 0.4 mio.), la seconde tranche du paiement conditionnel du prix d'achat en lien avec l'acquisition de Clearswift (CHF 1.7 mio.) ainsi que le paiement d'un earn-out en rapport avec l'acquisition de RUAG Australia PTY Ltd. en 2012 (CHF 0.2 mio.).

Les charges liées aux transactions pendant la période sous revue sont insignifiantes. En 2017, elles atteignaient 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

L'acquisition de Visier Medien Holding AG (y c. de VS Medien GmbH) n'a un effet notable ni sur le chiffre d'affaires consolidé ni sur le résultat consolidé.

Au cours de l'exercice précédent, 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.

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, tout comme lors de l'exercice précédent, aucune vente de sociétés ou de segments n'a eu lieu.

5 Informations relatives aux segments

en mio. CHF

	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Space	Space	Aérostructures ¹	Aérostructures	Aviation	Aviation
Entrées de commandes – tiers	409	349	293	285	634	479
Entrées de commandes – autres segments	32	18	24	25	181	142
Total des entrées de commandes	440	367	317	311	814	621
Carnet de commandes – tiers	593	573	276	270	444	308
Carnet de commandes – autres segments	0	4	22	23	52	51
Carnet de commandes total	594	577	297	293	496	359
Chiffre d'affaires net avec des tiers	376	365	267	255	497	506
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	1	0	1	2	10	9
Total du chiffre d'affaires net	377	365	268	256	507	515
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	52	46	(8)	11	41	46
Amortissements et dépréciations	(14)	(12)	(5)	(3)	(7)	(7)
Résultat d'exploitation (EBIT)	38	34	(14)	8	34	39
Résultat financier (net)						
Part du résultat des sociétés associées						
Bénéfice avant impôts						
Impôts sur les bénéfices						
Bénéfice net						
Actifs nets par régions ⁴	76	81	145	140	97	123
Actifs nets Suisse	(7)	9	50	57	21	46
Actifs nets Reste de l'Europe	67	68	94	83	60	61
Actifs nets Reste du monde	16	4	—	—	17	16
Immobilisations corporelles et actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	71	72	39	38	62	59
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (y compris immeubles de rendement)	28	36	24	26	25	25
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe	18	22	15	12	21	18
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde	25	13	—	—	16	16
Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	(15)	(29)	(8)	(14)	(12)	(11)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	0	0	1	0	0	0

¹ Au cours de l'exercice sous revue, différents événements ont fortement impacté la rentabilité de la division Aérostructures. Cela est dû à une productivité exceptionnellement faible du site d'Oberpfaffenhofen et aux coûts induits qui en ont résulté, ainsi qu'à un retard du projet de transfert en Hongrie.

² En 2017, 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.

³ Le poste «Autres segments» englobe essentiellement les services centraux tels que la gestion des immeubles et l'IT, les domaines relevant du groupe RUAG ainsi que la Business Unit Cyber Security depuis le 1^{er} janvier 2018 (en 2017, celle-ci faisait encore partie intégrante de la division Défense). Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2017 des segments «Défense» et «Autres segments» ont été adaptés.

⁴ 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.

2018 Ammotec	2017 Ammotec	2018 Defence	2017 Defence ^{2,3}	2018 Autres segments	2017 Autres segments ³	2018 Total segments	2017 Total segments	2018 Éliminations	2017 Éliminations	2018 Total groupe	2017 Total groupe
469	422	337	356	80	69	2 221	1 961	—	—	2 221	1 961
146	143	25	40	73	72	480	439	(480)	(439)	—	—
615	565	362	396	153	141	2 701	2 400	(480)	(439)	2 221	1 961
208	148	273	303	—	5	1 794	1 607	—	—	1 794	1 607
20	39	12	30	—	0	107	147	(107)	(147)	—	—
228	186	286	333	—	5	1 901	1 754	(107)	(147)	1 794	1 607
420	397	357	353	81	79	1 998	1 955	—	—	1 998	1 955
0	0	4	5	136	134	153	150	(153)	(150)	—	—
421	397	361	358	218	213	2 151	2 105	(153)	(150)	1 998	1 955
38	43	28	14	36	35	186	196	—	—	186	196
(18)	(15)	(6)	(6)	(30)	(34)	(80)	(77)	—	—	(80)	(77)
20	28	21	8	6	1	106	119	—	—	106	119
				4	3	4	3			(6)	(8)
										4	3
										104	114
										(31)	(25)
										74	89
296	304	65	65	274	282	953	995	0	(0)	953	995
43	42	45	37	248	256	400	448	(2)	2	398	450
233	239	20	25	26	30	499	506	2	(2)	501	504
21	22	(0)	3	(0)	(4)	54	41	0	0	54	42
143	129	22	25	311	327	649	650	—	—	649	650
35	31	13	14	275	284	400	416	—	—	400	416
106	95	9	12	37	43	206	202	—	—	206	202
2	2	0	0	—	0	43	31	—	—	43	31
(37)	(29)	(4)	(9)	(18)	(22)	(95)	(113)	—	—	(95)	(113)
0	0	0	0	12	13	14	13	—	—	14	13

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».

6 Chiffre d'affaires net

en mio. CHF	2018	2017
Chiffre d'affaires facturé	2 003	1 920
Variation des mandats comptabilisés selon le «Percentage of Completion» (POC)	(5)	35
Total du chiffre d'affaires net	1 998	1 955
DDPS	611	590
Tiers	1 392	1 330
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	2 003	1 920

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	878	846
Civil	1 125	1 075
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	2 003	1 920

Suisse	749	722
Reste de l'Europe	1 004	907
Proche-Orient	14	23
Amérique du Nord	166	187
Amérique du Sud	3	9
Asie/Pacifique	63	62
Afrique	5	11
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	2 003	1 920

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

7 Charges de personnel

en mio. CHF	2018	2017
Salaires et traitements	(703)	(681)
Charges de prévoyance	(52)	(51)
Autres prestations sociales	(94)	(89)
Charges de personnel externe	(62)	(57)
Autres charges de personnel	(32)	(36)
Total des charges de personnel	(942)	(914)

L'augmentation des charges de personnel est due à un effectif moyen plus élevé qu'au cours de l'exercice précédent. D'une part, la hausse de l'effectif s'explique par la construction de sites en Hongrie (Eger, division Aerostructures) et aux États-Unis (Decatur, division Space).

D'autre part, l'accélération des cadences de livraison pour Airbus (Aerostructures) associée à une baisse de la productivité en raison des nouvelles embauches sur le site d'Oberpfaffenhofen s'est traduite par des charges de personnel plus élevées. Par ailleurs, des augmentations de salaires ainsi qu'une proportion plus élevée de cadres intermédiaires ont entraîné une hausse des charges de personnel.

8 Autres charges d'exploitation nettes

en mio. CHF	2018	2017
Charges pour locaux	(24)	(27)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(55)	(55)
Charges pour énergie et évacuation	(13)	(13)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(8)	(7)
Charges de gestion et d'informatique	(66)	(60)
Charges publicitaires	(26)	(31)
Autres charges d'exploitation	(58)	(41)
Autres produits d'exploitation	30	41
Total des autres charges d'exploitation nettes	(219)	(193)

La hausse des autres charges d'exploitation nettes par rapport à l'exercice précédent est essentiellement due à l'augmentation des charges de gestion et d'informatique et des autres charges d'exploitation.

Diverses adaptations et réévaluations de provisions (au titre de garanties, de coûts subséquents et de restructurations plus petites, etc.) ont provoqué une hausse du poste «Autres charges d'exploitation». Au cours de l'exercice sous revue, divers projets en rapport avec la réorientation stratégique du groupe RUAG (dissociation des activités ainsi que développement de RUAG International) ont en outre entraîné des coûts à hauteur de CHF 5 mio. Par ailleurs, le poste «Autres charges d'exploitation» comprend des pertes sur cours nettes de

CHF 11 mio. (exercice précédent: gains sur cours nets de CHF 9 mio. inclus dans le poste «Autres produits d'exploitation»). Les gains et pertes sur cours correspondent essentiellement aux effets cumulés des contrats à terme sur devises qui ont été conclus et qui servent à couvrir les transactions liées aux activités d'exploitation (couverture des chiffres d'affaires futurs et des achats de biens et de services dans les monnaies correspondantes).

Lors de l'exercice sous revue, les ventes d'immobilisations corporelles immobilières (incluses dans le poste «Autres produits d'exploitation») ont eu une influence positive sur le résultat à hauteur de CHF 8 mio. (année précédente: CHF 8 mio.).

9 Charges de recherche et de développement

en mio. CHF	2018	2017
Total des charges de recherche et de développement	179	181
dont charges de recherche et de développement financées par des tiers	133	127
dont charges de recherche et de développement autofinancées	46	53

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 charges de recherche et de développement.

10 Produits financiers/Charges financières

en mio. CHF	2018	2017
Recettes d'intérêts	3	2
Total produits financiers	3	2
Charge d'intérêts	(9)	(10)
Total charges financières	(9)	(10)

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 2 mio. ont été comptabilisées au cours de l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 5 mio.).

11 Impôts sur les bénéfices

en mio. CHF	2018	2017
Charge d'impôts de l'exercice	(31)	(25)
Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent	(0)	(2)
Impôt en cours sur les bénéfices	(31)	(27)
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps	(2)	1
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	0	(0)
Activation de pertes fiscales	2	4
Utilisation de pertes fiscales portées au bilan	(0)	(2)
Produit d'impôts différés sur les bénéfices	1	2
Charges totales d'impôts sur les bénéfices	(31)	(25)

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

en mio. CHF	2018 Avant impôts	2018 Crédit/(charge) d'impôt	2018 Net (après impôts)	2017 Avant impôts	2017 Crédit/(charge) d'impôt	2017 Net (après impôts)
Variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie	(7)	3	(4)	8	(3)	5
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	6	(1)	4	(2)	1	(1)
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	(18)	0	(18)	29	—	29
Variation des fonds propres	(20)	2	(18)	34	(2)	32

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 22.9 % (exercice précédent: 19.3 %).

en mio. CHF	2018	2017
Bénéfice avant impôts	104	114
Taux d'imposition attendu pondéré, en %	22.9 %	19.3 %
Charge d'impôt sur le bénéfice attendu	(24)	(22)

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	0
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	(13)	(1)
Effet des charges non déductibles fiscalement	(1)	(1)
Effet des produits exonérés d'impôt	6	3
Effet des produits imposables à des taux réduits	0	—
Effet des changements de taux d'imposition	0	(0)
Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures	(0)	(2)
Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées)	0	(3)
Charge totale d'impôts sur le bénéfice effective	(31)	(25)

Taux effectif d'imposition sur les bénéfices	29.3 %	21.8 %
----------------------------------------------	--------	--------

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	2018 Impôts différés actifs	2018 Impôts différés passifs	2017 Impôts différés actifs	2017 Impôts différés passifs
Actifs				
Créances et acomptes	0	2	0	2
Stocks et travaux commencés	5	14	4	13
Immobilisations corporelles et immeubles de rendement	2	17	2	16
Actifs incorporels	0	8	0	11
Reports de pertes fiscales	9	—	7	—
Actifs de la prévoyance professionnelle	—	—	—	—
Autres postes à l'actif	6	5	3	3
Passifs				
Passifs de régularisation	5	—	4	1
Provisions à court et à long termes	2	10	2	9
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	7	—	8	—
Autres postes du passif	4	12	2	8
Impôts différés avant imputation	41	69	33	64
Imputation des impôts différés actifs et passifs	(21)	(21)	(16)	(16)
Total des impôts différés	20	48	17	47

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

en mio. CHF	2018	2017
Total des impôts différés au 1 ^{er} janvier	(30)	(23)
Variations avec effet sur le résultat	1	2
Variations dans les fonds propres, sans effet sur le résultat	2	(2)
Variations du périmètre de consolidation	(0)	(7)
Écarts de conversion	0	(0)
Total des impôts différés au 31 décembre	(28)	(30)
dont impôts différés actifs	20	17
dont impôts différés passifs	(48)	(47)

Les postes d'impôts différés sont calculés sur la base des taux d'imposition attendus par pays applicables pour les actifs et passifs correspondants des différentes sociétés du groupe. Les taux d'imposition appliqués pour le calcul des postes d'impôts différés ne s'écartent pas de manière significative des différents taux d'imposition sur les bénéfices.

Les impôts différés actifs sur des pertes fiscales non encore utilisées ne sont 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	2018	2017
Échéance à moins d'un an	—	—
Échéance de 1 à 2 ans	—	—
Échéance de 2 à 3 ans	—	1
Échéance de 3 à 4 ans	1	0
Échéance de 4 à 5 ans	5	2
Échéance de 5 à 6 ans	—	0
Échéance de 6 à 7 ans	1	1
Échéance à plus de 7 ans	110	60
Total des reports de pertes fiscales	117	64
Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales	28	14
dont part portée à l'actif comme impôts différés actifs	9	7
dont part non portée à l'actif	20	7

12 Liquidités

en mio. CHF	2018	2017
Caisse	1	0
Avoirs à vue auprès d'institutions financières	208	200
Placements sur le marché monétaire	0	0
Total des liquidités	209	201

Monnaies des liquidités

en mio. CHF	2018	2017
CHF	99	105
EUR	47	42
USD	34	20
SEK	17	10
GBP	8	14
Autres	5	11
Total des liquidités	209	201

13 Actifs financiers

Actifs financiers à court terme

en mio. CHF	2018	2017
Instruments financiers dérivés	2	6
Autres actifs financiers à court terme	3	1
Total des actifs financiers à court terme	5	7

Sous les actifs financiers à court terme sont essentiellement enregistrées les valeurs de remplacement positives des opérations de couverture contre le risque de devises en cours (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»).

Au 31 décembre 2018, les prêts à des tiers avoisinent CHF 3 mio. (exercice précédent: CHF 1 mio.). Ils ont été enregistrés auprès d'un établissement bancaire en tant que sûretés pour les garanties bancaires accordées.

Actifs financiers à long terme

en mio. CHF	2018	2017
Placements sur le marché monétaire	0	0
Autres créances vis-à-vis de tiers	2	2
Corrections de valeur	—	(0)
Total des actifs financiers à long terme	2	3

Monnaies des actifs financiers à court et long termes

en mio. CHF	2018	2017
CHF	1	1
EUR	1	3
USD	4	4
SEK	1	1
GBP	0	—
Autres	0	0
Total des actifs financiers	7	9

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	2018	2017
Créances résultant de livraisons et de prestations	284	271
Créances résultant de livraisons et de prestations envers des sociétés associées	—	0
Corrections de valeur	(6)	(8)
Total des créances résultant de livraisons et de prestations	278	263
Acomptes à des fournisseurs	11	17
Acomptes à des sociétés associées	0	0
Total des acomptes à des fournisseurs	11	17
Créances à court terme envers des services étatiques	15	10
Autres créances à court terme	13	11
Total des autres créances à court terme	29	21
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	317	301

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

en mio. CHF	2018	2017
Sans retard	224	217
Retard 1–30 jours	43	38
Retard 31–60 jours	9	14
Retard 61–90 jours	9	4
Retard 91–180 jours	9	8
Retard de plus de 180 jours	23	21
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	317	301

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

en mio. CHF	2018	2017
CHF	84	60
EUR	140	129
USD	76	93
SEK	5	7
GBP	8	7
Autres	5	5
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	317	301

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	2018	2017
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier	(8)	(8)
Augmentation des corrections de valeur	(2)	(2)
Utilisation des corrections de valeur	1	1
Dissolution de corrections de valeur	3	0
Différences de change	0	(0)
Valeur au bilan au 31 décembre	(6)	(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	2018	2017
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	349	360
Mandats en cours de réalisation, aux coûts de revient	158	142
Mandats en cours de réalisation (Percentage of Completion) ¹	125	135
Produits semi-finis	104	104
Produits finis	87	95
Corrections de valeur	(113)	(120)
Total des stocks et travaux en cours	710	717

¹ Les chiffres clés des mandats 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 485 mio. (exercice précédent: CHF 501 mio.) ont été alloués au total aux matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation, aux produits finis, semi-finis et mandats en cours de réalisation dans les charges de matériel.

Des corrections de valeur avec effet sur le compte de résultat ont été effectuées sur la valeur nette d'aliénation des stocks, à hauteur de CHF 8 mio. (exercice précédent: CHF 5 mio.).

RUAG dispose d'un stock pour plusieurs années de matériaux d'exploitation et de consommables destinés aux différents systèmes aéronautiques de l'armée suisse. Ce stock est constitué explicitement selon les exigences

du DDPS. Si la mise hors service des différents systèmes devait entraîner la nécessité d'apporter une correction de valeur, RUAG pourrait faire valoir les valeurs résiduelles envers le DDPS. En conséquence, au cours de l'exercice sous revue, les matériaux d'exploitation et les consommables pour lesquelles une correction de la valeur au moyen d'une analyse de portée normale a été effectuée par le passé, ont été réévalués de CHF 8 mio. Lors 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.

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	2018	2017
Compte de résultat cumulé pour les projets en cours à la date du bilan		
Produits accumulés à la date du bilan	1 605	2 108
Coûts encourus à la date du bilan	(1 229)	(1 510)
Marge réalisée à la date du bilan	376	598

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	125	135
Montant brut dû aux clients pour des travaux de contrats	(100)	(100)
Position nette	25	35

Versements anticipés de clients sur mandats POC

25	33
----	----

Le tableau précédent montre les produits accumulés et coûts encourus pour les mandats de fabrication et de services à longs délais inachevés à la date du bilan, cumulés sur plusieurs périodes. Les projets achevés

à la clôture de l'exercice ne sont pas représentés ici. Le montant brut dû par les clients pour des travaux de contrats correspond aux mandats de fabrication et de services à longs délais pour lesquels les

revenus contractuels réalisables dépassent les produits déjà facturés. Les mandats de fabrication et de services à longs délais pour lesquels les produits facturés dépassent les revenus contractuels réalisables sont portés au bilan sous les passifs de régularisation Mandats POC (voir annexe 25 «Passifs de régularisation»).

À la date du bilan, RUAG a reçu, pour les mandats POC en cours, des acomptes pas encore compensés d'un montant total de CHF 25 mio. (exercice précédent: CHF 33 mio.). Ces acomptes sont inclus dans le bilan sous le poste «Acomptes de clients».

17 Immobilisations corporelles

en mio. CHF

	Machines/installations techniques	Autres immobilisations corporelles ¹	Terrains ²	Bâtiments	Immobilisations en cours de construction	Immobilisations corporelles
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2017	509	245	75	479	60	1 369
Première consolidation	1	4	—	—	—	5
Entrées	22	26	1	6	50	105
Sorties	(12)	(14)	(1)	(3)	(2)	(33)
Reclassifications	14	(10)	0	11	(35)	(21) ³
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
Amortissements programmés	22	22	0	16	0	60
Impairment	—	0	—	—	—	0
Sorties	(12)	(15)	—	(3)	—	(30)
Reclassifications	(1)	(1)	—	1	—	(2) ³
Écarts de conversion	9	5	0	1	0	15
État au 31 décembre 2017	394	185	0	373	0	953

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2018	547	258	75	495	74	1 450
Première consolidation	0	0	—	—	—	0
Entrées	35	17	—	2	37	91
Sorties	(9)	(11)	(1)	(1)	(0)	(23)
Reclassifications	31	8	(3)	0	(50)	(13) ⁴
Écarts de conversion	(11)	(4)	(0)	(2)	(1)	(18)
État au 31 décembre 2018	593	268	71	495	59	1 486

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2018	394	185	0	373	0	953
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Amortissements programmés	26	22	0	11	0	60
Impairment	0	0	—	—	0	1
Sorties	(9)	(10)	—	(1)	(0)	(19)
Reclassifications	1	(1)	—	(10)	—	(10) ⁴
Écarts de conversion	(7)	(3)	(0)	(1)	(0)	(10)
État au 31 décembre 2018	406	195	0	372	0	974

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2017	132	74	75	122	60	464
Au 31 décembre 2017	153	73	75	123	74	497
Au 31 décembre 2018	187	73	71	123	59	512

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules et avions.

² Au 31 décembre 2018, les valeurs comptables des terrains non bâtis s'élèvent à CHF 4.4 mio. (exercice précédent: CHF 4.0 mio.).

³ Les avions qui étaient jusqu'à présent en leasing et qui sont proposés à la vente ont été transférés dans les stocks lors de l'exercice précédent.

⁴ Le site de Brunnen a été loué à des tiers au cours de l'exercice sous revue, c'est pourquoi les valeurs comptables du site ont été transférées de la catégorie Bâtiments à Immeubles de rendement (voir annexe 18 «Immeubles de rendement»).

Immobilisations corporelles en leasing

en mio. CHF	2018	2017
Valeurs d'acquisition	4	5
Corrections de valeur cumulées	(4)	(4)
Valeur au bilan au 31 décembre	0	0

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	2018	2017
Machines/installations techniques	0	0
Autres immobilisations corporelles	0	0
Valeur au bilan au 31 décembre	0	0

18 Immeubles de rendement

en mio. CHF	2018	2017
Valeurs d'acquisition		
État au 1 ^{er} janvier	351	353
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Entrées	2	3
Sorties	(10)	(6)
Reclassifications	13 ¹	(0)
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	355	351

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier	266	264
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	7	6
Sorties	(9)	(4)
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Reclassifications	10 ¹	—
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	275	266

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier	84	88
Au 31 décembre	80	84

¹ Le site de Brunnen a été loué à des tiers au cours de l'exercice sous revue, c'est pourquoi les valeurs comptables du site ont été transférées de la catégorie Immobilisations corporelles à Immeubles de rendement (voir annexe 17 «Immobilisations corporelles»).

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	2018	2017
Juste valeur (calculée par DCF)	263	244
Loyers encaissés sur des immeubles de rendement	21	21
Charges immobilières	9	8
dont surfaces louées	6	7
dont surfaces vides	1	1
Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien	0	1
Produit minimum futur sur les loyers issus de baux en cours	93	86

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Au cours de l'exercice sous revue, le site d'Unterseen a été vendu. Le site de Brunnen a été loué à des tiers et est géré comme un immeuble de rendement depuis l'exercice sous revue. Il reste donc toujours six sites en Suisse (Berne, Altdorf, Zwieselberg [Thoune-Boden], Aigle, Brunnen et Wimmis).

Au cours de l'exercice sous revue, les mesures de remise en état prévues ont été adaptées aux conditions actuelles. L'augmentation de la juste valeur par rapport à 2017 s'explique notamment par cette réévaluation. L'augmentation du produit minimum futur sur les loyers est une conséquence de la quasi-vacance du site d'Unterseen jusqu'à la vente et du reclassement du site de Brunnen loué.

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

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

19 Actifs incorporels

en mio. CHF

	Brevets 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 2017	2	9	31	142	—	—	185
Première consolidation	22	2	1	21	—	—	46
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
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 d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2018	25	12	33	167	3	4	244
Première consolidation	—	—	0	—	0	—	0
Entrées	—	—	1	—	1	0	2
Sorties	—	—	(4)	—	—	—	(4)
Reclassifications	—	—	0	—	3	(3)	0
Écarts de conversion	(1)	(1)	(1)	(3)	(0)	(0)	(6)
État au 31 décembre 2018	24	12	30	164	6	0	236

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2018	4	11	21	140	0	—	175
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Amortissements programmés	2	1	1	7	1	—	11
Impairment	—	—	0	—	0	—	1
Sorties	—	—	(4)	—	—	—	(4)
Reclassifications	—	—	0	—	—	—	0
Écarts de conversion	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	—	(3)
État au 31 décembre 2018	5	11	18	144	2	—	180

Valeurs au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2017	0	—	13	11	—	—	24
Au 31 décembre 2017	22	2	13	27	2	4	69
Au 31 décembre 2018	19	1	12	19	4	0	56

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 ¹	Autres segments ¹	Total
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	0	5	7
État au 31 décembre 2017	62	—	0	13	8	77	159

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2017	60	—	0	12	6	—	78
Amortissements planifiés théoriques	0	—	—	0	1	14	15
Écarts de conversion	1	—	(0)	1	0	1	2
État au 31 décembre 2017	61	—	0	13	7	14	95

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2018	62	—	0	13	8	77	159
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Ajustements	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(1)	—	0	(0)	(0)	(4)	(5)
État au 31 décembre 2018	61	—	0	12	8	73	154

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2018	61	—	0	13	7	14	95
Amortissements planifiés théoriques	0	—	—	0	1	15	16
Écarts de conversion	(1)	—	0	(0)	(0)	(1)	(2)
État au 31 décembre 2018	60	—	0	12	8	28	108

Valeurs comptables nettes théoriques

État au 1 ^{er} janvier 2017	1	—	—	—	1	—	2
État au 31 décembre 2017	1	—	—	0	1	63	64
État au 31 décembre 2018	1	—	—	0	—	45	46

¹ Au 1^{er} janvier 2018, la Business Unit Cyber Security est présentée dans le segment «Autres segments» (lors de l'exercice précédent, celle-ci faisait encore partie intégrante de la division Defence). Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2017 des segments «Defence» et «Autres segments» ont été adaptés.

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	2018	2017
Résultat d'exploitation (EBIT)	106	119
Amortissement théorique du goodwill	(16)	(15)
Résultat d'exploitation (EBIT) théorique, y c. amortissement du goodwill	90	104
Bénéfice net	74	89
Amortissement théorique du goodwill	(16)	(15)
Bénéfice net théorique, y c. amortissement du goodwill	57	75

Conséquences sur le bilan consolidé

en mio. CHF	2018	2017
Fonds propres selon le bilan	1 024	1 011
Inscription théorique à l'actif de la valeur comptable nette du goodwill	46	64
Fonds propres théoriques, y c. valeur comptable nette du goodwill	1 070	1 076

20 Sociétés associées

en mio. CHF	2018	2017
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier	40	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	4	3
Dividendes	(2)	(3)
Reclassifications	—	—
Écarts de conversion	(1)	1
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre	41	40

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	2018	2017
Part du bénéfice des sociétés associées provenant des activités poursuivies	4	3

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

en mio. CHF	2018	2017
Total des actifs	203	195
Total des engagements (capitaux étrangers)	126	112
Actifs nets	77	83
Chiffre d'affaires net	168	138
Bénéfice des activités poursuivies	6	5

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	2018	2017
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		31	50
Engagements financiers vis-à-vis de tiers ¹		8	6
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance		—	—
Engagements résultant de leasing	31	0	0
Part à court terme des engagements financiers à long terme		—	—
Total des engagements financiers à court terme		38	56

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	2018	2017
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		47	75
Engagements financiers vis-à-vis de tiers		1	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		48	76

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 0.9 % pendant l'exercice (exercice précédent: 0.6 %).

Échéances des engagements financiers à court et à long termes

en mio. CHF	2018	2017
Jusqu'à 1 an	38	56
Jusqu'à 2 ans	30	30
Jusqu'à 3 ans	17	30
Jusqu'à 4 ans	1	15
Plus de 4 ans	—	1
Total des engagements financiers	86	133

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 2018.

Monnaies des engagements financiers

en mio. CHF	2018	2017
CHF	50	53
EUR	4	35
USD	4	0
SEK	0	0
GBP	27	43
Autres	1	1
Total des engagements financiers	86	133

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

en mio. CHF	2018	2017
Engagements de fournisseurs	109	93
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	109	93
Acomptes de clients	251	213
Acomptes de sociétés associées	—	—
Total des acomptes de clients	251	213
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	360	306

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

en mio. CHF	2018	2017
CHF	141	129
EUR	127	126
USD	81	37
SEK	6	10
GBP	2	1
Autres	2	3
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	360	306

23 Autres engagements à court terme

en mio. CHF	2018	2017
Vis-à-vis de tiers	13	12
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis d'autorités étatiques	29	26
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	2
Total des autres engagements à court terme	42	40

24 Autres engagements à long terme

en mio. CHF	2018	2017
Vis-à-vis de tiers	1	1
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Total des autres engagements à long terme	1	1

25 Passifs de régularisation

en mio. CHF	2018	2017
Passifs de régularisation Mandats POC	100	100
Produits hors période	31	32
Engagements de fournisseurs à payer	51	53
Régularisations liées au personnel	21	21
Autres passifs de régularisation	18	14
Total des passifs de régularisation	221	220

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 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
Valeur au bilan au 1^{er} janvier 2018	7	16	12	35	15	30	115
Première consolidation	—	—	—	—	—	0	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Constitution	6	6	3	20	1	15	52
Dissolution	(5)	(3)	(2)	(1)	(0)	(2)	(12)
Utilisation	(2)	(3)	(1)	(23)	(2)	(7)	(37)
Reclassifications	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(3)
Valeur au bilan au 31 décembre 2018	6	16	12	31	15	35	116
Provisions à court terme	3	14	12	31	1	24	85
Provisions à long terme	3	2	0	—	14	11	31

L'évolution des provisions au cours de l'exercice 2018 s'est caractérisée par les événements notables ci-après.

En relation avec la fermeture annoncée au printemps 2018 du site de Berne-Belp consacré à la maintenance d'avions, une provision de restructuration a été constituée à hauteur de CHF 2 mio. Une grande partie a déjà été utilisée pendant la période sous revue. Le recul des initiatives de l'ESA et les opportunités commerciales raisonnables en Europe ont conduit la division Space à redimensionner le segment «Electronics». Au total, quelque CHF 2 mio. ont été provisionnés pour les charges liées à la réduction des effectifs en Suède et en Finlande.

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 d'autres dissolutions à hauteur de CHF 5 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 dissolutions sont principalement dues au fait qu'il est possible de renoncer en partie aux mesures initialement prévues suite aux reprises stratégiques de surfaces de production et d'installations de fabrication dans le domaine des structures. Les sorties de fonds correspondant au solde des provisions interviendront à partir de l'exercice 2019.

Les ajustements des garanties s'inscrivent dans le cadre des fluctuations ordinaires du cours normal des affaires. Les provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires sont stables. La hausse du taux d'actualisation à 1.0 % (exercice précédent: 0.7 %) pour le calcul des provisions pour les collaborateurs en Suisse s'est traduite par une valeur en légère baisse à la date du bilan.

Les autres provisions comprennent notamment une augmentation de CHF 5 mio. pour la rationalisation du portefeuille de produits de la division Ammotec.

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.

Au 1^{er} janvier 2019, un nouveau concept de prévoyance est entré en vigueur. Les bonus des assurés ayant des contrats de cadres sont désormais assurés auprès de PRÉVOYANCE RUAG à hauteur du bonus cible (si les objectifs sont atteints à 100 %). De ce fait, PRÉVOYANCE DES CADRES RUAG est intégrée à PRÉVOYANCE RUAG, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019.

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-contre 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	2018 Part économique du groupe	2017 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	2018 Charges de prévoyance dans les charges de personnel	Variations par rapport à l'exercice précédent/charges de l'exercice sous revue	2018 Charges de prévoyance dans le résultat financier	2017 Charges de prévoyance dans les charges de personnel	2017 Charges de prévoyance dans le résultat financier
Fondation de financement patronale	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	(2)	(2)	0	1	50	51	0	0	49	0
Plans de prévoyance avec excédent de couverture	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance avec découvert	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans actifs propres	—	(68)	(69)	(4)	0	—	0	3	3	2	5
Total	0	(70)	(70)	(4)	1	50	52	2	2	51	5

Au cours de l'exercice sous revue, la fortune de la fondation de financement patronale a été intégralement transférée à PRÉVOYANCE RUAG pour financer les obligations de rente. Les plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert comprennent le plan à primauté des cotisations de PRÉVOYANCE RUAG en Suisse et les engagements non préfinancés concernant la prévoyance de base en

Allemagne. Les engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance sans actifs propres, c.-à-d. sans fortune séparée, s'élèvent à CHF 68 mio. (exercice précédent: CHF 69 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	2018 Total	Suisse	Étranger	2017 Total
Cotisations aux plans de prévoyance à la charge des sociétés du groupe	39	12	50	39	10	48
Cotisations aux plans de prévoyance versées à partir des réserves de cotisations d'employeur	—	—	—	—	—	—
Total des cotisations	39	12	50	39	10	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	12	50	39	10	48
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	1	1	—	1	1
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres)	—	0	0	—	2	2
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	1	1	—	3	3
Charges de prévoyance dans les charges de personnel de la période	39	13	52	39	13	51
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)	—	3	3	—	5	5
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	2	2	—	5	5
Charges de prévoyance dans le résultat financier de la période	—	2	2	—	5	5
Total des charges de prévoyance de la période	39	15	54	39	17	56

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 54 mio. (exercice précédent:

CHF 56 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	2018	2017
Cautiounnements du groupe	28	29
Total des engagements conditionnels en faveur de tiers	28	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	2018	2017
Peines conventionnelles conuenues (clauses pénales et dédités)	7	6
Cas juridiques	0	0
Engagements de traités	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles (y compris immeubles de rendement)	15	21
Autres engagements ne devant pas être portés au bilan	2	2
Total des autres engagements ne devant pas être portés au bilan	24	29

Peines conventionnelles conuenues RUAG conuient 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	2018	2017
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	0
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	0	0

Leasing opérationnel

en mio. CHF	2018	2017
Dans un délai de 1 an	24	22
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	50	47
Dans plus de 5 ans	13	13
Total	87	83

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	2018	2017
Liquidités	0	—
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	0	0
Immobilisations corporelles immobilières	3	3
Total des actifs grevés de droits de gage	3	3

33 Transactions avec des parties liées

en mio. CHF	2018	2017
Créances de parties liées	47	30
Engagements envers des parties liées	(2)	(0)
Acomptes de parties liées	(85)	(65)
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 47 mio. (exercice précédent: CHF 30 mio.) concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue; sur les engagements envers des parties liées, ce montant s'élève à CHF 0.5 mio. (exercice précédent: CHF 0.0 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 611 mio. (exercice précédent: CHF 590 mio.) (voir également l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie, des prestations de matériel et de services d'une valeur de CHF 4 mio. (exercice précédent: CHF 6 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 5.0 mio. (exercice précédent: CHF 3.0 mio.).

Dans un communiqué de presse, il a été reproché au groupe de gonfler certaines de ses factures adressées au DDPS. Sur demande de RUAG, le CDF procédera à un contrôle supplémentaire au premier semestre 2019 afin de garantir une totale transparence. RUAG soutient pleinement le travail du CDF.

34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

en milliers CHF	2018	2017
Rémunération globale maximale des membres de la direction du groupe conformément au rapport sur les salaires des cadres (art. 3 et 7 OSaLC) ¹	777	795

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice sous revue s'est élevée à CHF 741 000 (exercice précédent: CHF 730 000). Le montant total versé au CEO et à la direction du groupe pour l'exercice 2018 s'est élevé à CHF 5 930 000

(exercice précédent: CHF 6 058 000).² Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2018 s'est élevé à CHF 876 000 (exercice précédent: CHF 892 000).²

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

en milliers CHF	2018	Total 2017	2018	Rémunération globale maximale ³ 2017
Salaire de base des administrateurs				
Rémunérations en espèces	741	730	247	198
Total des rémunérations des administrateurs ³	741	730	247	198
Salaire de base des membres de la direction du groupe ⁴				
Rémunérations en espèces	4 071	4 069	585	585
Prestations en nature	93	95	9	9
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	491	447	80	80
Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance ⁴				
Rémunérations en espèces ⁵	1 151	1 334	183	201
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	124	113	19	17
Autres prestations à long terme	—	—	—	—
Total des rémunérations des membres de la direction du groupe ⁴	5 930	6 058	876	892
dont rémunérations en espèces	5 222	5 403	768	786
dont prestations en nature	93	95	9	9
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	615	560	99	97
dont autres prestations à long terme	—	—	—	—
Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces	28 %	33 %	31 %	34 %

Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe ^{3,4}	6 671	6 788
dont prestations à court terme ⁶	6 056	6 228
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	615	560
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 La rémunération totale la plus élevée pour le conseil d'administration en 2018 concerne le poste de président du conseil d'administration (y compris augmentation temporaire du taux d'occupation, de 35 % à 50 % du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2019).

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 Y compris les droits des employés au plan LTI pour la période 2016–2018 (exercice précédent: 2015–2017).

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 2018

en mio. CHF	EUR	USD	SEK	GBP	Autres
Liquidités	47	34	17	8	5
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	134	71	5	8	5
Autres actifs financiers	1	4	1	0	0
Engagements financiers	(4)	(4)	(0)	(27)	(1)
Engagements de fournisseurs/Autres engagements	(44)	(22)	(10)	(3)	(4)
Autres engagements financiers	—	—	(1)	—	(0)
Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan	135	83	12	(16)	6

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2018	2017
Contrats de couverture de change auprès des banques	322	303
Contrats de couverture de change auprès des banques	(95)	(95)

Valeurs inscrites au bilan

en mio. CHF	2018	2017
Actifs financiers à court terme	2	6
Engagements financiers à court terme	(8)	(6)

au 31 décembre 2018

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	(7)	(1)	(0)	(0)	(8)
Flux entrants	2	0	0	0	2
	(5)	(1)	(0)	(0)	(6)

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

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	2018	2017
Autres réserves	(4)	(2)

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 6 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 2 mio. comptabilisés dans les autres produits d'exploitation).

RUAG Holding SA a accordé à certaines sociétés étrangères du groupe des prêts libellés en euros et en dollars australiens, qui ne font l'objet d'aucune couverture. Au 31 décembre 2018, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 176 mio. (exercice précédent: EUR 176 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 2018 (exercice précédent: CHF 25 mio.).

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:

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 de la Banque nationale suisse et de la position financière nette positive au 31 décembre 2018, RUAG est également exposé au risque de taux d'intérêt négatifs. Tant lors de l'exercice sous revue que lors de l'exercice précédent, les intérêts négatifs versés n'étaient pas significatifs.

Engagements financiers portant intérêts

au 31 décembre en mio. CHF	2018	2017
Engagements financiers à court terme	31	50
Engagements financiers à long terme	48	76
Total des engagements financiers portant intérêts	79	127
Dont montants soumis à intérêts variables	79	127
Fixés par le swap de taux d'intérêt	—	—
Soumis à intérêt variable, net	79	127

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers portant intérêts s'élèvent à CHF 2 mio. (exercice précédent: CHF 1 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, acier, 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

en mio. CHF	2018	2017
Contrats de couverture sur le prix du plomb auprès des banques	6	9

Valeurs de remplacement

en mio. CHF	2018	2017
Valeur de remplacement positive auprès des banques	—	1
Valeur de remplacement négative auprès des banques	1	—

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

Consommation

en mio. CHF	2018	2017
Aluminium	2	2
Plomb	15	15
Cuivre	15	17
Acier	4	3
Zinc	3	3
Autres	0	0
Total	39	40

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 30 % (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 17 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2018 (exercice précédent: 12 %). 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	2018	2017
Liquidités	209	201
Actifs financiers à court terme	5	7
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances à court terme	306	284
Actifs financiers à long terme	2	3
Total risque de crédit	522	494

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 à la page suivante 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 2018

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	209	—	—	—	—	209
Actifs financiers à court terme ¹	3	—	—	—	—	3
Actifs financiers à long terme	—	1	0	0	1	2
Engagements financiers à court terme ¹	(31)	—	—	—	—	(31)
Engagements financiers à long terme	—	(30)	(17)	(1)	—	(48)
Autres engagements à long terme	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Position financière nette	181	(29)	(17)	(1)	0	134
Acomptes de clients						251
Position financière nette sans acomptes de clients						(117)

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)

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 27 février 2019, 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 2018)

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
Visier Medien Holding AG	Zoug	Suisse	CHF 400 000	100.0 %	Globale ⁴
RUAG Slip Rings SA	Nyon	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale ⁵
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
RUAG Space Germany 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 25 000	100.0 %	Globale
VS Medien GmbH	Bad Ems	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Globale ⁴
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	Karlskoga	Suède	SEK 701 400	100.0 %	Globale
Gyttorp Cartridge Company AB	Nora	Suède	SEK 1 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Sweden AB	Karlskoga	Suède	SEK 300 000	100.0 %	Globale
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
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
Clearswift Ltd	Reading	Royaume-Uni	GBP 15 114 616	100.0 %	Globale
Clearswift Technologies Holdings Ltd	Reading	Royaume-Uni	GBP 52 148	100.0 %	Globale
RUAG Space Finland Oy AB	Tampere	Finlande	EUR 2 500	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Finland OY	Malax	Finlande	EUR 33 638	100.0 %	Globale
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
Clearswift KK	Tokyo	Japon	JPY 20 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaisie	MYR 1 500 100	65.0 %	Globale
RUAG Ammotec Austria GmbH	Vienne	Autriche	EUR 297 959	100.0 %	Globale
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR 1 500 000	100.0 %	Globale
Clearswift Espana SL	Madrid	Espagne	EUR 3 100	100.0 %	Globale
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 printemps 2018, RUAG Ammotec AG a racheté les 50.5 % restants des actions en circulation de Visier Medien Holding AG sise à Zoug (Suisse). Par voie de conséquence, la participation à 100 % de Visier Medien Holding AG dans VS Medien GmbH sise à Bad Ems (Allemagne) a également été rachetée. Les deux sociétés ont été pleinement consolidées au 1^{er} janvier 2018. Au cours de l'exercice précédent, la valorisation a été effectuée à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 17 mai 2018, l'entreprise RUAG Slip Rings SA sise à Nyon (Suisse) a été fondée.

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
RUAG Simulation Company LLC	Abou Dhabi	Émirats arabes unis	AED 150 000	49.0 %	Globale
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
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					
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 printemps 2018, RUAG Ammotec AG a racheté les 50.5 % restants des actions en circulation de Visier Medien Holding AG sise à Zoug (Suisse). Par voie de conséquence, la participation à 100 % de Visier Medien Holding AG dans VS Medien GmbH sise à Bad Ems (Allemagne) a également été rachetée. Les deux sociétés ont été pleinement consolidées au 1^{er} janvier 2018. Au cours de l'exercice précédent, la valorisation a été effectuée à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 17 mai 2018, l'entreprise RUAG Slip Rings SA sise à Nyon (Suisse) a été fondée.

**KPMG AG**

Audit
Hofgut
CH-3073 Gümligen-Berne

Case Postale 112
CH-3000 Bern 15

Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 47
Internet 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 42 à 84) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018.

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 2018 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

François Rouiller
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Jarine Krapp
Expert-réviseur agréée

Gümligen-Berne, 27 février 2019

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

en mio. CHF	Annexe	2018	2017
Produits des participations	2.5	28	75
Produit des prestations de service		4	4
Total des produits d'exploitation		33	80
Charges de personnel		(0)	(0)
Autres charges d'exploitation	2.6	(12)	(9)
Total des charges d'exploitation		(12)	(9)
Résultat d'exploitation		21	70
Produits financiers			
Produits d'intérêts		13	11
Gains de change		—	1
Charges financières			
Charges d'intérêts		(2)	(1)
Pertes de change		(2)	—
Bénéfice de l'exercice avant impôts		29	81
Impôts sur les bénéfices		(0)	(1)
Bénéfice de l'exercice		28	80

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 89 à 91, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

Bilan au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2018	2017
Liquidités		130	123
Actifs financiers à court terme			
Envers des tiers		3	1
Envers des participations		144	92
Autres créances à court terme			
Envers des tiers		1	0
Envers des participations		29	18
Actifs de régularisation		1	2
Total de l'actif circulant		308	236
En % du total du bilan		22%	18%
Immobilisations financières			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations		382	390
Participations	2.1	710	709
Actifs incorporels		0	0
Total de l'actif immobilisé		1 092	1 100
En % du total du bilan		78%	82%
Total des actifs		1 400	1 335
Engagements financiers à court terme portant intérêts			
Envers des tiers		30	50
Envers des participations		281	154
Autres engagements à court terme portant intérêts			
Envers des participations		13	13
Autres engagements à court terme			
Envers des tiers		0	1
Provisions à court terme		3	1
Passifs de régularisation			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations		0	1
Total des capitaux étrangers à court terme		328	220
Engagements financiers à long terme portant intérêts			
Envers des tiers		47	75
Provisions à long terme		—	3
Total des capitaux étrangers à long terme		47	79
Total des capitaux étrangers		375	298
En % du total du bilan		27%	22%
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		51	47
Réserves facultatives issues du bénéfice			
Bénéfice au bilan			
Report		596	560
Bénéfice de l'exercice		28	80
Total des fonds propres		1 025	1 037
En % du total du bilan		73%	78%
Total des passifs		1 400	1 335

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 89 à 91, 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 2018 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2017 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	100	GBP	1
RUAG Holding France SAS	Terresac	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
RUAG Slip Rings SA	Nyon	Suisse	100	0	CHF	100 000
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 2018 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2017 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	100	GBP 15 114 616

2.2 Présentation des opérations à terme sur devises

en mio. CHF	2018	2017
Volume de contrats de couverture de change auprès des banques	322	303
Volume de contrats de couverture de change auprès des banques	(95)	(95)
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	93	93
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	(171)	(229)
Valeurs de remplacement positives auprès des banques	2	6
Valeurs de remplacement négatives auprès des banques	(8)	(6)
Valeurs de remplacement positives auprès des sociétés du groupe	7	6
Valeurs de remplacement négatives auprès des sociétés du groupe	(1)	(6)
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.

2.6 Autres charges d'exploitation

en mio. CHF	2018	2017
Charges publicitaires	(3)	(3)
Charges administratives	(3)	(2)
Honoraires de gestion (frais de la haute direction)	(6)	(4)
Total des autres charges d'exploitation	(12)	(9)

2.5 Produits des participations

Les produits des participations comprennent essentiellement les dividendes de RUAG Real Estate SA et d'autres participations. Les produits des participations de l'exercice précédent comprennent également les dividendes de RUAG Suisse SA.

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	2018	2017
Cautionnements du groupe	111	129
Total des engagements conditionnels	111	129

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

	2018	2017
Bénéfice au bilan en début d'exercice	596	560
Bénéfice de l'exercice	28	80
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	624	640

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

Dividendes	30	40
Attribution aux réserves légales issues du bénéfice	2	4
Report à nouveau	593	596



KPMG AG

Audit

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Berne

Case postale 112
CH-3000 Berne 15

Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 47
Internet 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 87 à 91) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018.

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 2018 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

François Rouiller
*Expert-réviser agréé
Réviser responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviser agréée

Gümligen-Berne, 27 février 2019

RUAG suit des règles claires.

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

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. Hans-Peter Schwald a quitté le conseil d'administration à la date du 26 avril 2018. À compter de cette date, Dr. Remo Lütolf a pris la présidence du conseil d'administration et Markus Hutter, la vice-présidence. Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt a été nouvellement élue. 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.



Dr. Remo Lütolf,
président du conseil d'administration

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.



Paul Häring,
membre du conseil d'administration



Markus Hutter,
vice-président du conseil d'administration



Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt,
membre du conseil d'administration



Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener,
membre du conseil d'administration



Jürg Oleas,
membre du conseil d'administration

Les explications ci-après renseignent sur la composition du conseil d'administration au 31 décembre 2018, les fonctions des différents membres au sein de RUAG, leur nationalité ainsi que l'année de leur première élection au conseil d'administration. Elles fournissent par ailleurs des informations telles que leur année de naissance, d'autres activités et intérêts tels que leurs principaux mandats dans des entreprises, organisations et fondations importantes, des fonctions permanentes au sein de groupes d'intérêts importants ou encore des fonctions officielles et des mandats politiques au 31 décembre 2018.

Dr. Remo Lütolf (1956, CH), président du conseil d'administration depuis le 26 avril 2018, membre depuis 2014

Comités: membre du comité d'audit, du comité de nomination et de rémunération et du comité de stratégie

Principaux mandats: président du conseil d'administration d'ewl Energie Wasser Luzern Holding AG, président du conseil d'administration d'Erdgas Zentralschweiz AG, président du conseil d'administration d'InnovAARE AG, président du conseil d'administration de Venture Incubator SA, membre du conseil d'administration de MTE Meter Test Equipment AG; membre du Comité d'économiesuisse, membre du Comité de Swissem, membre du Conseil de la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest

Markus Hutter (1957, CH), vice-président depuis le 26 avril 2018, membre depuis 2014

Comités: président du comité de nomination et de rémunération
Principaux mandats: président du conseil d'administration de Hutter Dynamics AG et d'ESA (Organisation d'achat de la branche suisse de l'automobile et des véhicules à moteur), membre du conseil d'administration d'AXA-ARAG Protection juridique SA, membre du conseil d'administration d'Identech AG, président du comité patronal du Technorama (Winterthur)

Paul Häring (1957, CH), membre depuis 2004

Comités: président du comité d'audit
Principaux mandats: membre du conseil d'administration de Loeb Holding AG, membre du conseil d'administration d'EMCH Ascenseurs SA, membre du conseil d'administration d'OBAN Beteiligungen AG, membre du conseil d'administration de Lüthi & Portmann Fleischwaren AG; président du conseil d'administration de Lüthi Immobilien AG, président du conseil d'administration d'hbi invest ag, membre du conseil d'administration de BioFactory Competence Center SA, membre du conseil d'administration de CertX SA, membre du conseil d'administration d'Institut Otalpin Ftan SA, membre du conseil d'administration de CHRIST&HEIRI Holding AG, membre du conseil d'administration de Walter Marolf AG, membre du conseil d'administration de JJA Holding SA, membre du conseil d'administration de Kern Holding AG, membre du comité consultatif de Vantage Education SA, associé d'AWR AG für Wirtschaft und Recht, liquidateur de la fondation Partnerstiftung awr, liquidateur de la fondation Meinen Personalfürsorgestiftung

Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener (1973, CH), membre depuis 2014

Comités: membre du comité de nomination et de rémunération
Principaux mandats: prorectrice et directrice du département d'économie de la Haute-école spécialisée de Saint-Gall (HSG), chargée de cours en économie d'entreprise à l'Université de Saint-Gall (HSG), membre du comité directeur de l'Association of Management Schools Switzerland, membre du comité de la Conférence spécialisée Économie et services CES, membre de la commission spécialisée de maturité professionnelle du canton de Saint-Gall

Jürg Oleas (1957, CH), membre depuis 2011

Comités: président du comité de stratégie et membre du comité d'audit
Principaux mandats: CEO de GEA Group AG; membre du conseil d'administration LafargeHolcim S.A.

Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt (1970, F), membre depuis 2018

Comités: membre du comité de stratégie
Principaux mandats: membre du conseil d'administration du Groupe La Poste, France

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 de gestion, ainsi que la préparation de l'assemblée générale et l'exécution de ses décisions.

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Ce dernier est assisté dans la préparation et la mise en œuvre de ses décisions par trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En outre, le conseil d'administration a fait appel à un comité consultatif (Advisory Board). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique pendant l'été 2018 ainsi que pour deux 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 dispose d'un comité d'audit, d'un comité de nomination et de rémunération et d'un comité de stratégie, ayant chacun à leur tête un président. 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. 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, la 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 trois membres du conseil d'administration. 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. 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, le Vice President Strategy & Corporate Development et la General Counsel 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 2018, le comité consultatif s'est réuni à trois reprises. Il se compose actuellement de deux membres: Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers.

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

Instruments d'information et de contrôle

Le Management Information System (MIS) de RUAG se décompose comme suit: les comptes individuels des différentes filiales ou divisions (bilan, compte de résultat et tableau des flux de trésorerie) sont établis chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre et chaque année. Ces chiffres sont ensuite consolidés par division ainsi qu'au niveau du groupe, et présentés sous forme de comparaison par rapport au budget. La probabilité de respect du budget, qui correspond à la première année d'une planification glissante sur 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.

Organisation de la conformité

RUAG renforce actuellement son organisation de la conformité en allouant aux divisions des ressources spécifiques. À l'échelle du groupe, le Compliance & Risk Management est notamment responsable de l'ancrage des règles internes de RUAG dans l'ensemble du groupe via la mise en place et l'introduction de directives et de formations ainsi que de l'exploitation de la plate-forme d'alerte. Les entités commerciales sont entièrement intégrées par l'intermédiaire de communautés d'intérêts en faveur de la conformité commerciale et des échanges commerciaux ainsi que du comité de conformité.

Le Vice President Compliance & Risk Management est subordonné à la General Counsel, qui est membre de la direction du groupe. En outre, il rend compte directement et régulièrement au comité d'audit, au conseil d'administration et, deux fois par an dans le cadre d'entretiens personnels détaillés, au président du conseil d'administration. L'actionnaire est informé des thèmes liés à la conformité de manière sommaire dans le cadre de rapports et d'entretiens trimestriels ainsi que du rapport de gestion.

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.

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 30.

Direction du groupe

Les informations ci-après indiquent le nom, l'année de naissance, la fonction et la date d'entrée en fonction ainsi que les mandats externes des membres de la direction du groupe.

Urs Breitmeier (1963), président de la direction du groupe, CEO du groupe RUAG, entré en fonction en 2006
Mandats externes: membre du conseil d'administration de Calotron AG, membre du conseil de fondation de SwissSkills, membre du conseil consultatif de la Haute école spécialisée bernoise, vice-président de la Société Suisse Technique et Armée (STA)

Dr. Peter Guggenbach (1962), membre de la direction du groupe, CEO de la division RUAG Space, entré en fonction en 2009
Mandats externes: membre du comité d'Aerosuisse, membre de la Commission fédérale pour les affaires spatiales (CFA), vice-président d'ASD-Eurospace, représentant permanent d'Arianespace S.A., représentant permanent d'Arianespace Participation

Dirk Prehn (1968), membre de la direction du groupe, CEO de RUAG Aerostructures, entré en fonction en 2018 (nommé nouveau membre de la direction du groupe le 26 juin 2018, succède au Dr. Alexander Toussaint)
Mandats externes: aucun

Philipp M. Berner (1966), membre de la direction du groupe, CEO de la division RUAG Aviation, entré en fonction en 2010, a quitté la direction du groupe au 31 décembre 2018 (Senior Vice President Military Aviation à compter du 1er janvier 2019)
Mandats externes: membre du comité du groupe SWISS ASD de Swissmem, membre du comité du Swiss American Chamber of Commerce (Subchapter)

Andreas Berger (1959), membre de la direction du groupe, CEO de la division RUAG Defence, entré en fonction en 2017 (passé de membre par intérim à membre de la direction du groupe le 28 février 2018)
Mandats externes: membre de la présidence de l'association eGov-Schweiz; membre du comité de direction d'ICT Switzerland, membre du Conseil d'innovation d'ARCS

Christoph M. Eisenhardt (1968), membre de la direction du groupe, CEO de la division RUAG Ammotec, entré en fonction en 2017
Mandats externes: aucun

Urs Kiener (1965), membre de la direction du groupe, CFO du groupe RUAG, entré en fonction en 2002
Mandats externes: aucun

Dr. Christian Ferber (1965), membre de la direction du groupe, CHRO du groupe RUAG, entré en fonction en 2012
Mandats externes: aucun

Dr. Judith Bischof (1974), membre de la direction du groupe, General Counsel de RUAG, entrée en fonction en 2018 (nommée nouveau membre de la direction du groupe au 22 janvier 2018, succède au Dr. Patrick Grawehr et à Alexander Harte par interim)
Mandats externes: membre de la commission juridique de Swissmem

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 2018, 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 de la 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.

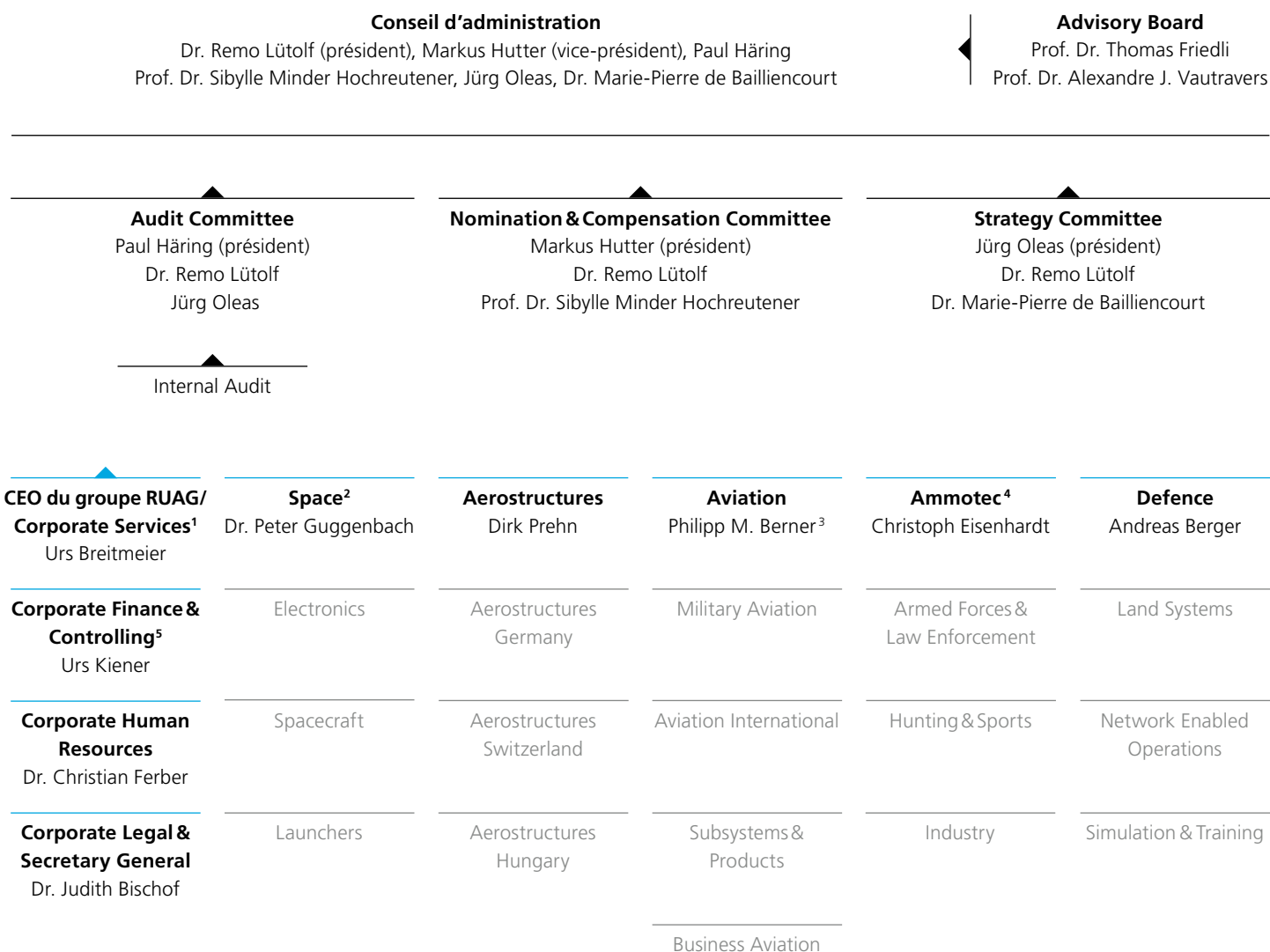
Les membres du conseil d'administration peuvent demander et vérifier d'autres informations relatives à la conduite de l'activité, dans le cadre de la loi, des statuts et du règlement d'organisation.

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.

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 2018



— Direction du groupe

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

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 A quitté la direction du groupe au 31.12.2018. Senior Vice President Military Aviation depuis le 01.01.2019.

⁴ 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 Armed Forces & Law Enforcement, Hunting & Sports et Industry.

⁵ y.c. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

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 (y compris en ce qui concerne les plafonds de rémunération). 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 rémunération totale du CEO et de la direction du groupe ne peut dépasser le plafond autorisé par l'assemblée générale.

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 varie en fonction de la réalisation des objectifs individuels et de la réussite économique de l'entreprise. Elle 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 120 % 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 2018, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction était comprise entre 10 % (exercice précédent: 24 %) et 42 % (exercice précédent: 46 %) 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: aucune indemnité de départ n'a été versée aux membres sortants du conseil d'administration ou 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 2018 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 2018, 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 2018, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 101.1 % (exercice précédent: 103.3 %), 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 26 avril 2018 pour une période d'un an. François Rouiller a pris la succession du réviseur responsable Herbert Bussmann lors de l'assemblée générale qui s'est tenue en avril 2018 et est en charge du mandat de révision.

Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2018, KPMG a facturé au groupe CHF 1.2 mio. (exercice précédent: CHF 1.1 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 0.2 mio. (exercice précédent: CHF 0.1 mio.) pour des services annexes à la vérification, des conseils fiscaux et des travaux de due diligence.

Instruments de surveillance et de contrôle

Le comité d'audit du conseil d'administration passe en revue chaque année les prestations, les honoraires et l'indépendance de l'organe de révision et propose au conseil d'administration la candidature d'un réviseur externe à soumettre au vote de l'assemblée générale. KPMG a été réélu organe de révision lors de l'assemblée générale du 26 avril 2018. 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	2018	2017
Honoraires d'audit	1 184	1 068
Conseil fiscal	61	92
Prestations de due diligence	—	—
Prestations diverses	119	16
Total	1 364	1 176

Agenda

Clôture des comptes annuels	31.12.2018
Conférence de presse pour la présentation du bilan	28.03.2019
Assemblée générale	02.05.2019

Le rapport de gestion et les comptes annuels au 31 décembre 2018 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

