

Rapport de gestion 2016

RUAG convainc une nouvelle fois grâce à une croissance rentable et se positionne avec succès sur les marchés numériques porteurs.

Sommaire

4**Exercice 2016****6****Lettre à l'actionnaire****10****Rapports des divisions**

- 10 RUAG Space
- 12 RUAG Aerostructures
- 14 RUAG Aviation
- 16 RUAG Ammotec
- 18 RUAG Defence

20**Corporate Responsibility****23****Conformité****26****Gestion des risques****29****Rapport financier**

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

84**Corporate Governance****92****Agenda**

Base de développement solide

En 2016, RUAG a réalisé le chiffre d'affaires le plus élevé de son histoire. Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) et les entrées de commandes ont également atteint des niveaux records.

Les cinq divisions de RUAG ont toutes été rentables et ont contribué au résultat positif du groupe. Grâce à l'amélioration significative de l'EBIT à CHF 151 mio. (+ 10,4 %) et du chiffre d'affaires à CHF 1858 mio. (+ 6,5 %), RUAG a atteint un rythme de croissance rentable. À un niveau record avec CHF 2036 mio. (CHF 1828 mio.), les entrées de commandes dépassent nettement le chiffre d'affaires et constituent une base solide pour le développement futur de l'entreprise.

Avec 57 % (55 %) du chiffre d'affaires net, les activités civiles ont progressé au cours de l'exercice sous revue. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) est toujours le principal client individuel de RUAG; sa part dans le chiffre d'affaires a légèrement baissé en 2016 pour s'établir à 31 % (32 %). La part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger s'est accrue pour atteindre 63 % (62 %), l'Europe notamment représentant 46 % (44 %) contre 4 % (3 %) pour la région Asie / Pacifique.

RUAG a enregistré une forte hausse des dépenses totales de recherche et de développement: elles ont augmenté de 16,6 %, à CHF 171 mio. (CHF 146 mio.), soit 9.2 % (8.4 %) du chiffre d'affaires du groupe.

L'effectif du groupe s'est enrichi de 571 personnes pour s'établir à 8734 collaborateurs au 31 décembre 2016. Quelque 110 postes supplémentaires ont ainsi pu être créés en Suisse.

En 2016, le cash-flow provenant de l'exploitation a légèrement reculé, à CHF 135 mio. (CHF 145 mio.), le cash-flow disponible affichant un repli à CHF 56 mio. (CHF 64 mio.). La légère régression du bénéfice net à CHF 116 mio. (CHF 117 mio.) s'explique par une quote-part d'impôt plus élevée, par les résultats en baisse des sociétés associées et par des résultats financiers inférieurs à ceux de l'exercice précédent.

Le conseil d'administration propose un dividende inchangé, à CHF 47 mio. (CHF 47 mio.), soit un peu plus de 40 % du bénéfice net consolidé.

Chiffre d'affaires net par secteur d'application

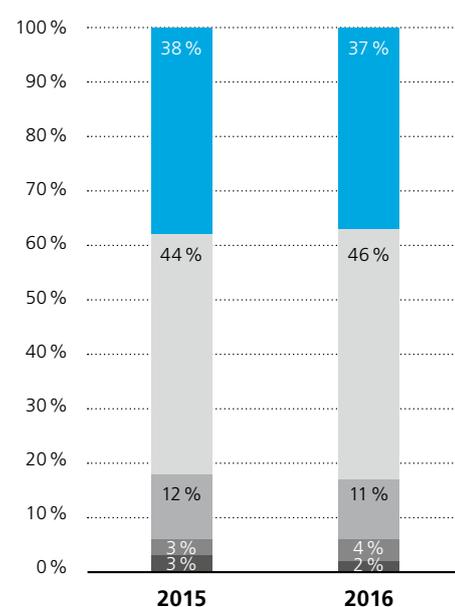
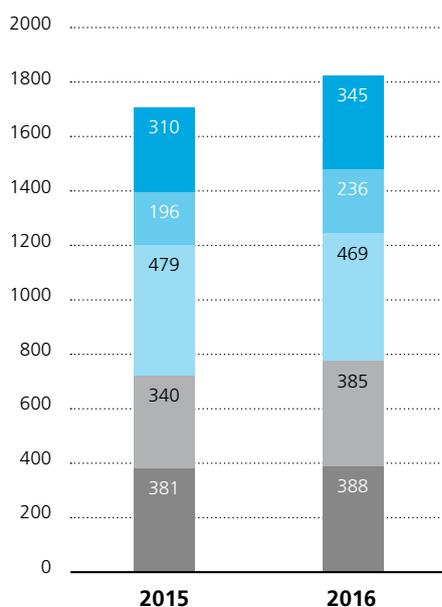
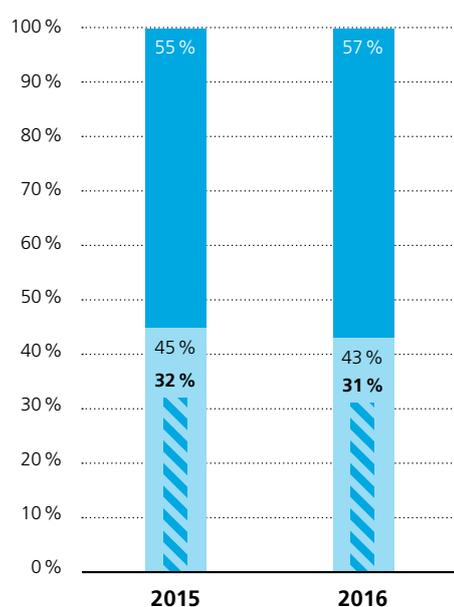
en %

**Chiffre d'affaires net par division**

en mio. CHF

**Chiffre d'affaires net par marché**

en %



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

Aperçu des chiffres clés

en mio. CHF

	2016	2015	Variation en %
Chiffre d'affaires net	1 858	1 744	6.5 %
Performance d'exploitation	1 882	1 758	7.1 %
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	232	217	6.9 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	151	137	10.4 %
Bénéfice net	116	117	-0.6 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	145	-6.8 %
Cash-flow disponible	56	64	-12.1 %
Position financière nette	237	231	2.7 %
Entrées de commandes	2 036	1 828	11.4 %
Carnet de commandes	1 556	1 378	13.0 %
Charges de recherche et de développement	171	146	16.6 %
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 734	8 163	7.0 %

En pleine croissance rentable et durable

La réussite économique est le fruit de la concentration résolue sur des compétences clés spécifiques et sur l'exploitation des opportunités de croissance internationales par l'ensemble des divisions.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

Sur le plan économique, 2016 a été une excellente année pour RUAG. Le chiffre d'affaires et l'EBIT ont atteint de nouveaux sommets. S'établissant à plus de CHF 2 milliards, les entrées de commandes records dépassent nettement le chiffre d'affaires et posent les bases d'une poursuite de la croissance rentable au cours des années à venir. Mais RUAG n'a pas eu à affronter que la concurrence mondiale: une cyberattaque décelée début 2016 a montré que même une entreprise qui met un point d'honneur à être bien protégée peut être victime de tels incidents. Cette attaque a fait des vagues auprès des clients, de l'opinion publique et de la sphère politique et, en interne, a remis en cause nombre de principes jusque-là incontestés.

Le projet de développement de RUAG, que le Conseil fédéral a confié début 2015 au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) en collaboration avec le conseil d'administration de RUAG et le Département fédéral des finances (DFF), est de la plus haute importance pour nos principaux clients, mais surtout aussi pour nos collaborateurs. En 2017, différentes variantes de privatisation partielle doivent ainsi être présentées au Conseil fédéral. Ce projet est crucial pour la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de RUAG, pour la base industrielle militaire helvétique et pour les emplois de RUAG en Suisse. Ce n'est qu'avec la liberté entrepreneuriale nécessaire que RUAG pourra, à l'avenir également, répondre aux attentes du propriétaire actuel au profit de la sécurité nationale.

Les exigences de conformité sont toujours plus vastes pour les entreprises tournées vers l'international. Cela vaut aussi pour RUAG. Suite à une analyse de la situation, le conseil d'administration de RUAG a lancé le projet «Integrity@RUAG» qui vise à renforcer la culture de l'intégrité dans tout le groupe. Il doit s'appuyer sur un niveau existant élevé, et l'organisation actuelle doit être progressivement consolidée et étendue.

Il est extrêmement difficile d'investir dans le domaine des techniques de défense dans les conditions cadres existantes, et ce, principalement au vu des nombreux conflits internationaux, des restrictions plus sévères imposées en Suisse à l'exportation de matériel de guerre, ainsi que de la pratique fédérale d'achat visant à acquérir principalement des biens d'armement standard, c.-à-d. sans composante «développement» helvétique. Pour conserver néanmoins une base technologique attrayante en Suisse, la stratégie de RUAG mise surtout sur le renforcement des trois piliers de croissance: construction de composantes de structures d'avions, industrie spatiale et cybersécurité. Dans ces trois domaines, d'importants jalons ont pu être posés pour l'avenir.

En décrochant des mandats pour le projet novateur OneWeb, dans le segment New Space, et en créant la Business Unit Cyber Security, RUAG s'est imposé dans des segments de marché lucratifs de la numérisation, mégatendance mondiale. En outre, le partenariat avec Airbus a pu être encore renforcé, assuré pour les années à venir par un nouveau contrat-cadre. RUAG peut donc contribuer à répondre au besoin croissant de mobilité dans le monde.

L'évolution de l'effectif montre que l'expansion internationale de RUAG profite aussi à la place industrielle helvétique. En 2016, il s'est enrichi de 571 personnes pour s'établir à un total de 8734 collaborateurs, quelque 110 postes supplémentaires ayant pu être créés en Suisse.

L'expansion internationale profite aussi à la place industrielle helvétique. Quelque 110 postes supplémentaires ont pu être créés en Suisse.

Résultats positifs des divisions

Une fois encore, RUAG Ammotec a vu son chiffre d'affaires croître fortement, surtout grâce au segment Chasse & Sport dans lequel elle a pu asseoir sa position sur les marchés, notamment en Europe et aux États-Unis. La mise en place de ses propres structures de commerce de gros y a eu des retombées positives.

En 2016, RUAG Space a franchi des étapes stratégiques décisives. Premièrement, OneWeb, plus grand projet de satellites au monde, lui a permis de signer de gros contrats, preuve de sa compétitivité dans le segment New Space également. Deuxièmement, deux sites de production sont construits aux États-Unis. À l'avenir, des structures en fibre de carbone des lanceurs Atlas V et Vulcan seront fabriquées à Decatur (Alabama), et des structures de satellites pour OneWeb, à Cape Canaveral (Floride). Troisièmement, avec le rachat complet de l'entreprise technologique HTS, RUAG Space a désormais un site de production sur l'important marché allemand. Quatrièmement, l'activité liée aux instruments scientifiques et à la communication optique a été vendue à Thales Alenia Space. La division a ainsi pu continuer à se concentrer résolument sur une sélection de groupes d'assemblage pour satellites et lanceurs et sur le domaine spatial civil.

Dans l'appel d'offres pour l'exploitation des centres d'instruction au combat de l'armée suisse, RUAG Defence a pu s'imposer face à des concurrents internationaux de renom. Associé à un gros mandat confié par le ministère de la Défense français, ce succès majeur donnera un élan supplémentaire au segment Simulation & Training. L'achat de 32 systèmes de mortier RUAG COBRA par l'armée suisse ouvre aussi des perspectives à long terme. Le développement de la nouvelle Business Unit Cyber Security est crucial pour l'avenir de tout le groupe.

La sécurité des données est l'un des secteurs de croissance dans lesquels RUAG participe à la transformation numérique de l'économie mondiale. Début 2016, RUAG a lui-même été visé par une attaque. Grâce à l'analyse détaillée de l'incident menée en collaboration avec les experts en cybersécurité de la Confédération (MELANI), RUAG a pu tirer de précieuses leçons d'ordre technique et organisationnel qui sont actuellement mises en œuvre en interne. Le démarrage en 2016 de l'innovant site de cyberformation a été prometteur. Dès la première année de fonctionnement, plus de 30 exercices de sécurité sur mesure ont été exécutés par des entreprises et des organisations publiques.

La signature d'un contrat quinquennal pour la fourniture des sections de fuselage arrière pour la famille Airbus A320 est déterminante pour RUAG Aerostructures. Le potentiel de commandes est de plusieurs centaines de millions de francs. La construction de son propre site de production en Hongrie a beaucoup pesé dans l'attribution. Près de douze mois après l'adoption du projet par le conseil d'administration, Airbus a déjà donné son feu vert pour la fabrication des premiers composants. Le nouveau site hongrois influera positivement sur la rentabilité à long terme de la division.

En 2016, RUAG Aviation a remporté le mandat pour l'entretien de composants essentiels du nouvel avion de combat polyvalent F-35. Cet appel d'offres a été organisé par le F-35 Joint Programme Office aux États-Unis. Le consortium dans lequel RUAG Australia a une participation est désormais le prestataire d'entretien de tous les F-35 dans la région Asie/Pacifique. Les gros projets de maintien de la valeur des F/A-18, des hélicoptères de transport et des PC-6 des Forces aériennes suisses ont eux aussi évolué positivement. Par contre, la suspension du programme d'acquisition DSA MP (défense sol-air de moyenne portée) a constitué un revers.

Investissements dans trois domaines de croissance

Parmi les activités qui assurent la croissance rentable des prochaines années, il faut souligner les investissements dans les domaines de croissance stratégiques: construction de composantes de structures d'avions, industrie spatiale et cybersécurité.

Concernant la construction de composantes de structures d'avions, le nouveau contrat quinquennal conclu avec Airbus et, partant, la participation à son programme de réduction des coûts SCOPE+ jettent les bases du développement de nouvelles technologies de fabrication. La priorité va à la poursuite de l'automatisation des processus de montage et à l'implémentation de structures hybrides pour les nouveaux programmes d'avions.

Les investissements de RUAG Space visent à consolider sa position sur le marché spatial civil. Cela passe aussi par des partenariats en recherche et développement: la technologie clé pour la production automatisée en série des 900 structures de satellites pour le projet OneWeb a p. ex. été élaborée en collaboration avec la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest. La construction des deux sites de production à Decatur (Alabama) et à Cape Canaveral (Floride) contribue au développement des activités américaines et favorise la contribution à l'essor des satellites de communication civils. Le besoin de communication par satellite connaîtra une forte hausse du fait de la numérisation de l'économie et de l'«Internet des objets» en particulier.

Les investissements de RUAG Defence dans la nouvelle Business Unit Cyber Security et dans les systèmes de communication pour l'interconnexion des organisations en cas de crise ont eux aussi un grand potentiel d'avenir. Avec ARANEA, RUAG a p. ex. rendu un système de communication apte à l'usage par les troupes pour une communication continue voix, vidéo et données entre tous les différents appa-

reils numériques et analogiques. En cas de crise, il permet aux organisations civiles et militaires les plus variées de communiquer aussitôt entre elles. Comme la cyberattaque lancée sur RUAG l'a montré, même les dispositifs de sécurité les plus modernes et un savoir-faire de pointe en la matière n'offrent pas de sécurité absolue. Cette expérience a conforté la direction du groupe dans la conviction que la cybersécurité sera une composante incontournable de la numérisation de l'économie mondiale. Aussi le développement des activités, déjà prévu auparavant, a-t-il été accéléré. Des jalons importants ont été posés avec l'achat de Clearswift, spécialiste britannique de la protection de données opérant à l'international, et la mise en service réussie du Cyber Security Range.

Perspectives

En 2017, RUAG table encore sur une croissance rentable. Mais celle-ci sera probablement atteinte surtout sur le marché civil et hors de Suisse. Les perspectives positives constituent dans le même temps un défi. D'une part, les carnets de commandes sont pleins et une croissance est prévisible dans la plupart des marchés pertinents pour le groupe. D'autre part, la propension au risque de la Confédération en tant que propriétaire de RUAG est limitée et le carcan des prescriptions réglementaires enferme toujours plus les entreprises proches de la Confédération comme RUAG. Il est capital que son comportement soit irréprochable tant du point de vue juridique qu'éthique. Le Vice President Compliance & Risk Management, poste créé début 2017, sera entre autres responsable de la mise en place d'un système de gestion de la conformité de pointe axé sur l'anti-corruption, le droit des cartels et les conflits d'intérêts.

Aujourd'hui, RUAG réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires dans un contexte de libre concurrence.

Nous sommes encouragés par les nombreux signaux émis par les marchés. En 2016, les entrées de commandes d'Airbus ont dépassé les livraisons, laissant entrevoir une poursuite de la croissance de la construction de composantes de structures d'avions. La numérisation galopante de l'économie augmente le besoin de communication par satellite et de solutions de cybersécurité. Le segment Chasse & Sport de RUAG Ammotec mise sur une poursuite de la croissance en Europe, mais aussi aux États-Unis, le plus grand marché au monde pour les munitions. Dans le monde entier, les dépenses de défense devraient elles aussi continuer d'augmenter en raison des incertitudes géopolitiques croissantes. Il faut toutefois noter que la multiplication des conflits locaux pénalise RUAG – contrairement aux nombreux concurrents de l'industrie de la défense – étant donné que de plus en plus de pays sont concernés par les restrictions suisses à l'exportation.

Parmi les facteurs d'incertitude à l'échelle mondiale figure aussi la situation monétaire. À cet égard, RUAG se considère en solide posture. Les sites de production répartis dans 14 pays au total permettent une couverture naturelle des risques de change. Impératif absolu des années à venir, l'augmentation continue de la productivité peut également s'appuyer sur une base solide. Grâce aux efforts déployés pour maîtriser le choc monétaire de 2015, elle a été ancrée durablement dans tous les segments.

RUAG se voit confronté à des incertitudes sur le marché domestique suisse. En 2016, le programme DSA MP (défense sol-air de moyenne portée) a été un nouveau gros projet suspendu après le «non» du peuple suisse concernant l'acquisition d'un nouvel avion de combat: À cela s'ajoute la réorientation fondamentale de l'armée suisse vers l'achat de systèmes standard, supprimant ainsi les mandats de développement qui permettaient jusqu'à présent à RUAG d'élaborer les bases décisives de l'innovation en matière de technologies et de produits pour le marché international.

Le projet de développement de RUAG est d'une importance capitale pour le groupe. Il doit résoudre la contradiction entre la concurrence internationale toujours plus rude et les prescriptions réglementaires croissantes en Suisse. Aujourd'hui, RUAG réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires dans un contexte de libre concurrence et, pour un bon tiers des mandats de l'armée suisse, le groupe doit aujourd'hui s'imposer face à des concurrents. Le conseil d'administration et la direction du groupe s'engagent à trouver avec le propriétaire et les autres groupes de parties prenantes une solution qui crée des conditions optimales pour l'avenir, à la fois pour l'armée suisse, pour la place industrielle helvétique et pour RUAG.

La manière dont RUAG a réussi la transition vers une croissance rentable et durable en 2016 nous rend extrêmement confiants. Notre actionnaire mais aussi nos clients, partenaires et collaborateurs y ont été pour beaucoup. Nous vous remercions pour votre fidélité, votre confiance, votre collaboration et votre engagement. Nous nous réjouissons d'ouvrir avec vous la voie à un futur couronné de succès pour RUAG.

RUAG Holding SA



Hans-Peter Schwald
Président du conseil
d'administration



Urs Breitmeier
CEO du groupe RUAG

RUAG Space

RUAG Space a assis sa position sur les marchés internationaux dans le domaine spatial civil. Grâce à sa croissance organique et stratégique, la division opère sur douze sites répartis dans six pays, parmi lesquels, depuis peu, l'Allemagne et les États-Unis.

Marche des affaires

Constituant l'un des piliers de croissance du groupe, RUAG Space a confirmé les attentes en 2016. Le chiffre d'affaires net s'est établi à CHF 345 mio., en hausse de 11 % par rapport à 2015 (CHF 310 mio.). L'EBIT s'est lui aussi significativement amélioré, passant de CHF 24 mio. à CHF 32 mio. Le chiffre d'affaires et le résultat commercial ont donc dépassé les objectifs. Cela s'explique surtout par le succès des activités liées aux lanceurs en Europe et aux États-Unis, par la participation étendue aux programmes spatiaux européens, ainsi que par l'orientation résolue vers le développement de produits civils et la production industrielle en série, sans oublier l'expansion internationale réussie.

En mai, RUAG Space a procédé au rachat complet de HTS, entreprise technologique allemande comptant 32 collaborateurs. Spécialisée dans l'ingénierie, elle fabrique des produits mécaniques sur mesure pour l'industrie spatiale. Cette acquisition offre à la division une présence sur l'important marché allemand avec un site propre.

Aux États-Unis, RUAG Space a franchi un pas hautement stratégique. À l'avenir, des structures en fibre de carbone pour les lanceurs Atlas V et Vulcan d'United Launch Alliance seront fabriquées à Decatur (Alabama). Une unité de production est également construite à Cape Canaveral (Floride): jusqu'à 900 structures y seront produites en série pour OneWeb, le plus grand projet de satellites au monde. Dans ce cadre, la division livre aussi 21 systèmes de séparation (dispenseurs) essentiels à la mission, étant donné qu'ils doivent assurer la mise en orbite de 32 satellites chacun. En Europe aussi, RUAG Space a obtenu de gros contrats et, partant, un excellent volume de commandes dans le domaine des programmes institutionnels et un solide résultat dans le segment en plein essor des satellites de télécommunication civils. La division a p. ex. signé un contrat avec Airbus Safran Launchers

pour le développement d'une coiffe de charge utile pour le lanceur Ariane 6 dont le vol inaugural est prévu en 2020. Des commandes supplémentaires confortent aussi la division en tant que principal fournisseur de récepteurs GNSS pour la navigation par satellite (p. ex. pour les satellites d'observation de la Terre Sentinel-6 ou les satellites de télécommunication Electra). Par ailleurs, RUAG Space sera un acteur majeur de la seconde génération du satellite météo européen MetOp et de la mission scientifique JUICE (Jupiter Icy Moon Explorer) de l'ESA.

Dans les projets qu'elle a menés, la division a encore confirmé sa capacité d'exécution rapide et sa grande fiabilité. RUAG Space a livré des systèmes de pilotage de charge utile et de protection thermique pour le satellite de télécommunication d'envergure mondiale Iridium-NEXT. Pour le prestigieux télescope spatial James Webb de la NASA, un système d'antennes assurant la transmission sécurisée des données a été conçu. Dans le cadre de la mission ExoMars organisée par l'ESA pour explorer la planète rouge, des sous-systèmes mécaniques, numériques et électroniques ont été livrés – notamment pour le rover qui doit arpenter Mars en 2018.

Tout en maintenant sa croissance, RUAG Space s'est davantage axée sur les compétences clés et les groupes de produits d'importance stratégique en 2016. La liquidation de l'activité liée aux instruments scientifiques de satellites et à la communication optique a été décidée dans ce contexte. Thales Alenia Space a repris l'ensemble des activités et des collaborateurs du site de Zurich.

Perspectives

Il faut s'attendre à ce que la tendance à la croissance de RUAG Space se poursuive encore en 2017, vu la stabilité du marché institutionnel en Europe et les perspectives réjouissantes aux États-Unis et sur le marché civil des télécommunications.

La numérisation, l'intensification de l'interconnexion mondiale et l'expansion des agences spatiales civiles maintiendront une dynamique forte et accéléreront le développement de produits toujours plus avantageux et efficaces. À l'avenir, il importera donc encore plus de concevoir des produits adaptés aux marchés tant institutionnel que civil.

En 2017, l'accent sera p. ex. aussi mis sur le développement de systèmes pour la communication numérique par satellite. Grâce à leur largeur de bande importante et à leur flexibilité accrue, ils remplaceront à moyen terme les actuels systèmes analogiques de transmission de la télévision et des données.

Outre la gestion active du portefeuille, il convient aussi de poursuivre l'optimisation des processus sous-jacents, comme le développement de la fabrication en série (p. ex. par l'automatisation), l'utilisation ciblée des composants industriels dans la production (p. ex. dans le domaine de l'électronique) ou les initiatives de lean management.

En 2017, il faudra encore consolider la présence internationale, faciliter le transfert de savoir-faire entre les pays et exploiter les synergies existantes. Aux États-Unis, des collaborateurs hautement qualifiés sont recrutés afin de démarrer la production en Alabama et en Floride dans le courant de l'année 2017. Depuis les sites européens, les relations avec les principaux clients doivent être renforcées et de nouveaux clients acquis sur le marché civil.

Bref portrait

Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis. Avec douze sites de production répartis dans six pays, la division est spécialisée dans les groupes d'assemblage embarqués pour satellites et lanceurs. Sa compétence couvre quatre domaines: structures et systèmes de séparation pour lanceurs, structures et mécanismes de satellites, électronique numérique pour satellites et lanceurs, et équipement pour la communication par satellite.

Clients et partenaires

ESA, NASA, Arianespace, Airbus Safran Launchers, European Launch Vehicle, Airbus Defence & Space, OHB, Thales Alenia Space, United Launch Alliance, Space Systems Loral, Orbital ATK, Boeing, Lockheed Martin

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 345 mio.
EBITDA:	CHF 48 mio.
EBIT:	CHF 32 mio.
Collaborateurs:	1257
Base:	Suisse, Suède, Autriche, Finlande, USA, Allemagne

RUAG Aerostructures

Le chiffre d'affaires et la rentabilité ont augmenté en 2016. Le projet dans lequel RUAG Aerostructures a pris la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement pour deux sections de fuselage d'Airbus s'est bien déroulé. Des investissements ciblés assurent une croissance durable.

Marche des affaires

RUAG Aerostructures veut renforcer sa position de fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) pour l'industrie aéronautique et enregistrer une croissance rentable. En 2016, la division a pu améliorer encore sa rentabilité et générer une forte croissance. L'EBIT a augmenté, passant de CHF 9 mio. à CHF 12 mio. Le chiffre d'affaires, en nette progression de 20 %, est passé de CHF 196 mio. à CHF 236 mio.

Cette évolution positive a surtout tenu au bon déroulement du projet de transfert d'activités dans lequel RUAG Aerostructures a pris la responsabilité globale de la chaîne d'approvisionnement de plus de 1000 pièces détachées destinées à deux sections de fuselage d'Airbus, et qui doit s'achever d'ici mi-2017.

Les aviateurs prévoient que, même dans les années à venir, le contexte du marché de l'aéronautique commercial restera favorable. Ainsi, pour les 20 prochaines années, Airbus a revu ses estimations à la hausse (1200 appareils en plus), soit une prévision de 33 000 nouveaux avions civils de plus de 100 places, alors que son concurrent Boeing prévoit qu'il en faudra 38 050 sur la même période.

En juillet 2016, RUAG Aerostructures et Airbus ont renforcé leur collaboration avec la signature d'un contrat de coopération à long terme au salon aéronautique de Farnborough. Le contrat porte sur la production de grands composants pour la famille Airbus A320 et l'Airbus A330, dont la livraison s'étendra sur une période d'au moins cinq ans. RUAG Aerostructures fournit toute la section de fuselage arrière ainsi que le plancher, la cloison de pressurisation arrière et les panneaux latéraux de la section centrale du fuselage pour la famille Airbus A320. Le contrat prévoit en outre un accord sur le programme de réduction des coûts SCOPE+ des Airbus monocouloir, contribuant ainsi à pérenniser durablement le partenariat. En avril 2016, Airbus a salué les extraordinaires prestations de la division dans les domaines «Quality Improvement» et «On-time Delivery» en lui décernant le prix de la qualité «SQIP – Best Improver Award».

En novembre 2016, RUAG Aerostructures s'est vu confier par le groupe d'armement américain Boeing Defense la poursuite de la production en série des volets d'aile arrière du jet militaire F/A-18 E/F. Le mandat consolide le partenariat industriel de longue date avec Boeing Defense.

La continuation jusqu'en 2024 du mandat de GE Aviation pour la production en série des carters du turboréacteur CF34-10 fabriqués à Emmen souligne les qualités de RUAG Aerostructures en tant que fournisseur fiable.

Pilatus a passé à la division une commande supplémentaire: la fabrication des ailes et des sections de fuselage de l'avion d'entraînement PC-21. Les appareils sont destinés au programme australien de formation des pilotes que Pilatus a remporté fin 2015. La charge de travail à Emmen est donc assurée dans ce domaine jusqu'à mi-2018.

En tant que partenaire établi de clients civils et militaires et de fabricants d'équipement d'origine (OEM), RUAG Aerostructures offre des solutions qui sont développées et réalisées en fonction des exigences du marché et des directives du client. Des coopérations avec les départements de recherche et développement des OEM jettent les bases de la participation à de futurs programmes d'avions.

Des processus allégés et le développement de nouvelles technologies de produit et de fabrication sont les clés du succès dans ce domaine. En 2016, la division a adopté une feuille de route en matière de technologie qui prévoit de nombreux projets de gain de productivité. À cet égard, ses priorités actuelles en recherche et développement sont, d'une part, de nouveaux processus de montage automatisés et, d'autre part, l'implémentation de structures hybrides pour les nouveaux programmes d'avions par l'association de différents matériaux, p. ex. carbone et métal ou métal et métal. Ici, il s'agit notamment de relever les défis de précision pour le forage et le rivetage.

Innovations et initiatives

RUAG Aerostructures poursuivra le développement mondial de ses activités au cours des années à venir, et ce, à plusieurs niveaux. D'une part, elle continuera de renforcer sa chaîne d'approvisionnement internationale, en recherchant de nouveaux fournisseurs et en élargissant systématiquement le réseau de sous-traitance. Avec le nouveau site de production à Eger (Hongrie), la division peut désormais profiter directement des avantages de la fabrication dans un pays disposant d'une structure des coûts avantageuse, en tant que fournisseur de premier rang (Tier 1) actif à l'échelle mondiale.

Mais d'autre part, elle veut aussi renforcer davantage sa position, sur les marchés mondiaux, de meilleur fournisseur Tier 1 de structures d'avions. Concrètement, il convient de développer le marché américain et, en particulier, la relation d'affaires avec les clients Boeing Commercial Airplanes et Bombardier, ce qui doit notamment permettre d'atteindre une meilleure différenciation de la base de clientèle.

Pour se démarquer des concurrents, RUAG Aerostructures mise aussi sur l'élargissement de l'offre de services. La nouvelle installation de traitement des surfaces du site d'Emmen joue un rôle central dans la stratégie liée aux services. La production devrait y débiter fin 2017.

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 spéciale en pilotage de réseaux de chaîne d'approvisionnement complexes, la division est notamment responsable des chaînes de livraison mondiales complètes des sections de fuselage pour Airbus et Bombardier.

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 236 mio.
EBITDA:	CHF 15 mio.
EBIT:	CHF 12 mio.
Collaborateurs:	1104
Base:	Suisse, Allemagne, Hongrie

RUAG Aviation

Sous l'effet de facteurs extérieurs, le chiffre d'affaires a reculé en 2016 alors que l'EBIT s'est amélioré. Les activités internationales liées aux composants ont évolué très positivement. Les programmes pour les Forces aériennes suisses se sont déroulés comme prévu.

Marche des affaires

L'exercice de RUAG Aviation a été marqué par divers défis liés au marché. De par les effets de change, la baisse des volumes pour les avions d'affaires et l'achèvement de gros projets, le chiffre d'affaires net a reculé de CHF 479 mio. à CHF 469 mio., alors que l'EBIT s'est légèrement amélioré, passant de CHF 42 mio. à CHF 44 mio.

En 2016, les activités liées à l'aéronautique militaire ont évolué comme prévu sur les sites suisses. Les contrats de service quinquennaux conclus en 2013 avec les Forces aériennes suisses permettent une planification prévoyante et, donc, une allocation optimisée des ressources et des gains de productivité considérables en matière de soutien du cycle de vie.

Outre le soutien du cycle de vie, les affaires militaires sur le marché intérieur se sont axées sur les programmes de maintien de la valeur des F/A-18 (Upgrade 25 et Structural Refurbishment Program 1, SRP1), des hélicoptères de transport (TH98 WE, ainsi que les programmes d'intégration Aéroradiométrie et FLIR3) et des PC-6 (NCPC-6).

Upgrade 25 a été bouclé au début de l'année, à la satisfaction du client. Le déroulement de SRP1 est lui aussi conforme aux prévisions malgré des défis techniques que pose le vieillissement de la flotte de F/A-18. En dépit de sa complexité, le programme TH98 WE de développement du prototype pour le maintien de la valeur de l'hélicoptère Cougar avance très bien, à l'instar de la transformation en série de la flotte de PC-6 dont la progression est stable après la livraison réussie des modèles de la série.

Dans le domaine des systèmes de défense aérienne, la suspension du programme d'acquisition DSA MP (défense sol-air de moyenne portée) a constitué un revers, mais le mandat de sous-traitance remporté pour la prolongation de l'utilisation des canons DCA 35 mm a pu stabiliser la charge de travail.

L'activité liée aux hélicoptères civils poursuit sa croissance malgré un franc suisse fort et une concurrence internationale sensiblement plus intense. En 2016, RUAG Aviation est devenu le centre de services des hélicoptères de type AgustaWestland AW 139 et Bell 429. La signature de ces nouveaux contrats promet de stimuler davantage la croissance.

Les activités internationales liées aux composants ont elles aussi évolué très positivement. RUAG Australia a ainsi pu signer un contrat quinquennal pour l'entretien des composants des F/A-18 des forces aériennes australiennes. De plus, la filiale a remporté un appel d'offres pour l'entretien de composants essentiels à la nouvelle plate-forme F-35. Cet appel d'offres a été organisé par le F-35 Joint Program Office aux États-Unis. RUAG Australia est désormais le prestataire d'entretien de tous les F-35 dans la région Asie/Pacifique.

Dès 2018, le système de drones ADS 15 sera le principal moyen de reconnaissance aérienne de l'armée suisse. Pour l'usage prévu, il est impératif de l'intégrer dans l'espace aérien que se partagent avions, hélicoptères et autres aéronefs qui ne s'identifient pas tous électroniquement. Sur mandat de l'Office fédéral de l'armement armasuisse et en collaboration avec le fabricant du système de drones en cours d'acquisition, RUAG Aviation développe des éléments clés de la solution «detect and avoid», tels que la reconnaissance optique des objets volants, la fusion de données afin de représenter la situation du trafic aérien, et les algorithmes de manœuvre d'évitement automatique.

Le perfectionnement continu des procédés d'entretien et de réparation a concerné le maintien de la valeur du F/A-18 et du F-5, deux avions de combat utilisés par les Forces aériennes suisses. Afin de garantir l'intégrité structurale, RUAG Aviation a collaboré avec armasuisse pour identifier les zones sensibles, définir des procédures de contrôle et de surveillance, et développer des solutions de réparation préventives.

Le projet MRO 4.0 analyse les possibilités, d'une part, d'effectuer à l'avenir des travaux d'entretien préventifs d'après les données collectées en cours d'exploitation et, d'autre part, de fonder sur une gestion produit numérique l'ensemble des travaux d'ingénierie à effectuer pendant la durée de vie du produit.

Pour le Dornier 228, une documentation électronique interactive est en cours d'élaboration. En tant que fabricant et titulaire du certificat de type, RUAG Aviation proposera donc dès 2017 un portail client moderne offrant aux exploitants un accès rapide et peu coûteux à des descriptifs techniques et à des communiqués requis dans le cadre de la certification.

Perspectives

Sur le marché militaire, on doit s'attendre à ce que les possibilités d'exportation depuis la Suisse restent limitées en raison de la situation politique. Les défis sur le territoire national résident dans les programmes Maintien de la valeur et de la structure des F/A-18, Maintien de la valeur des hélicoptères Cougar et dans le nouveau système de drones.

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

De par le redoublement d'efforts déployés pour obtenir des gains de productivité en termes de processus et de déroulements, et l'association ciblée des affaires civiles et militaires, RUAG Aviation table sur des produits et marges stables pour 2017.

Bref portrait

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

Clients et partenaires

Forces aériennes suisses, armée allemande, armée de l'air australienne, Bombardier, Dassault, Embraer, Airbus, Pilatus Aircraft, Boeing, General Electric, Northrop Grumman, Saab

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 469 mio.
EBITDA:	CHF 52 mio.
EBIT:	CHF 44 mio.
Collaborateurs:	2211
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis, Australie, Malaisie, Brésil

RUAG Ammotec

La division a pu accroître fortement son chiffre d'affaires et son résultat d'exploitation (EBIT). Malgré les restrictions à l'exportation, elle a nettement renforcé sa position à l'international, une nouvelle fois grâce au segment Chasse & Sport.

Marche des affaires

Établi à CHF 385 mio., le chiffre d'affaires net de RUAG Ammotec dépasse de 13 % celui de 2015 (CHF 340 mio.). Passant de CHF 26 mio. à CHF 31 mio., l'EBIT s'est amélioré de 19 %, soit une hausse légèrement plus que proportionnelle. Il n'a pas été enregistré d'effets non récurrents notables en 2016.

La capacité réitérée de RUAG Ammotec à renforcer nettement sa position sur les marchés internationaux est remarquable, avant tout parce qu'en tant que leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques, elle était encore concernée par des restrictions à l'exportation. Cette évolution positive reste portée par le segment civil Chasse & Sport.

Les marchés domestiques Armée & Autorités ont encore été consolidés. Dans ce segment, RUAG Ammotec offre un éventail complet de munitions ultraprécises standard et spéciales de petits calibres. En Allemagne, le niveau de l'année précédente a été largement dépassé. En Suisse, les affaires sont restées au niveau de 2015 malgré la concurrence accrue. Le gros mandat du DDPS pour des cartouches GP11 est particulièrement réjouissant car il augmentera significativement la charge de travail de base du segment Armée & Autorités. Comme prévu, les exportations ont baissé du fait des restrictions en vigueur. Mais les effets de volume négatifs ont été en grande partie compensés par des gains de productivité.

D'importantes parts de marché Chasse & Sport ont pu être gagnées dans des marchés clés grâce à une large gamme de produits de marques incontournables (RWS, norma, Rottweil et GECO). Les armes de poing, leurs munitions et les nouveaux projectiles de chasse sans plomb RWS, norma et GECO ont porté cette forte croissance. Au total, le chiffre d'affaires a augmenté dans 90 % des marchés pertinents pour RUAG Ammotec. Ce sont surtout les marchés desservis par ses propres structures de commerce de gros qui ont connu un essor significatif. L'Allemagne a évolué très positivement avec une croissance

nettement au-delà des attentes. Les nouveaux produits de la gamme ont aussi bien progressé que les innovations dans le domaine des munitions. Cela a plus que compensé les répercussions négatives du maintien de l'embargo sur la Russie.

En 2016, les activités liées aux composants ont été stables. Dans ce domaine, RUAG Ammotec est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds. Une base solide a pu être bâtie dans le secteur industriel, pour lequel sont notamment fabriquées des cartouches propulsives pour le secteur de la construction et des applications particulières dans les systèmes de sécurité automobiles. La production de cartouches propulsives a poursuivi sa hausse; un contrat à long terme axé sur la croissance a été signé avec le principal client, Hilti. L'activité d'approvisionnement d'autres fabricants de munitions en composants (alvéoles, douilles, amorces) est restée stable.

La part des segments de marché civils a encore augmenté: le segment Chasse & Sport et les applications industrielles représentent actuellement 65 % du chiffre d'affaires, 35 % environ pour le segment Armée & Autorités.

Perspectives

Ces dernières années, RUAG Ammotec a poursuivi sa stratégie d'internationalisation, et acquis de nouveaux clients et conquis de nouveaux pays grâce à une organisation renforcée. Mais il faut s'attendre à ce qu'à l'avenir, de plus en plus de pays soient soumis à des restrictions à l'exportation. Cela peut avoir des impacts négatifs pour le segment Armée & Autorités, en particulier si les marchés domestiques sont simultanément confrontés à une baisse des besoins. Outre un développement des marchés nationaux, ce cadre exige une concentration accrue sur les membres de l'OTAN et leurs partenaires.

RUAG Ammotec table sur la poursuite de la croissance du segment Chasse & Sport, bien que le changement de gouvernement aux États-Unis puisse rendre les affaires plus difficiles. Aussi continuera-t-elle son élargissement systématique aux segments de marché voisins, ce qui devrait contribuer à améliorer l'EBIT dès 2017. Parallèlement, la division renforcera sa base de création de valeur en développant davantage ses activités de grossiste.

Pour une plus grande proximité avec le client, RUAG Ammotec améliorera encore sa visibilité sur Internet dans les années à venir. Épine dorsale du segment Chasse & Sport, le commerce spécialisé profitera des mesures d'accompagnement en ligne. La division entend ainsi accroître sa part de marché, déjà élevée, en Europe malgré des conditions évoluant vers plus de complexité du fait des obligations environnementales et des restrictions appliquées à la logistique des armes et des munitions.

Dans les affaires industrielles, RUAG Ammotec table sur des impulsions positives données par une gestion renforcée. La qualité mondialement appréciée des composants doit contribuer à sceller d'autres partenariats stratégiques.

De nouveaux processus et technologies assurent la viabilité de RUAG Ammotec. Les investissements requis proviennent de son propre cash-flow. En 2017, l'accent sera notamment mis sur les innovations prenant en compte le concept «arme, munition et optique».

Bref portrait

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

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 385 mio.
EBITDA:	CHF 46 mio.
EBIT:	CHF 31 mio.
Collaborateurs:	2218
Base:	Suisse, Allemagne, Suède, Hongrie, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, France, Belgique, Brésil, Italie

RUAG Defence

En 2016, RUAG Defence a pu poursuivre sa croissance et accroître sa rentabilité. En Suisse comme à l'international, toutes les Business Units ont réussi à asseoir leur position sur les marchés. En raison du carnet de commandes très bien rempli, la division est optimiste quant à l'exercice 2017.

Marche des affaires

Établi à CHF 388 mio., le chiffre d'affaires de RUAG Defence dépasse de nouveau celui de l'exercice précédent (CHF 381 mio.). Malgré de gros investissements dans la cybersécurité, la communication tactique et l'expansion de l'activité mondiale de maintenance, l'EBIT a légèrement augmenté, passant de CHF 23 mio. à CHF 24 mio. La supériorité des entrées de commandes (CHF 408 mio.) par rapport au chiffre d'affaires reflète en outre la phase de croissance durable de la division.

L'Office fédéral de l'armement (armasuisse) a prolongé de cinq ans le mandat confié à RUAG Defence: l'exploitation des centres d'instruction au combat (GAZ) sur tous les sites. Le contrat inclut en outre une option jusqu'en 2025. Dans cet appel d'offres, la division a pu s'imposer face à des concurrents internationaux de renom.

RUAG Defence joue un rôle crucial dans l'actuel programme d'acquisition de l'armée suisse. Les responsables se sont prononcés en faveur de l'achat de 32 systèmes de mortier 120 mm RUAG COBRA entre 2018 et 2022. Ce modèle a convaincu les décideurs de l'armée suisse et suscite un vif intérêt au niveau international.

Pour le grand programme «Télécommunications de l'armée» (TC A), la division a développé des concepts et des bases de planification aux côtés d'armasuisse, et a réalisé des analyses approfondies. En tant que partenaire technologique, elle a en outre soutenu les fournisseurs de systèmes dans la préparation des entraînements des troupes.

Le mandat confié par armasuisse pour l'intégration de systèmes techniques militaires à 600 véhicules tout-terrain Mercedes classe G avance également très bien, au rythme de 15 véhicules livrés par mois dès 2016. S'agissant du système intégré d'exploration et d'émission radio (IFASS) de l'armée suisse, la division a pu renforcer son rôle de centre de compétence pour le matériel et de prestataire de services, et fournir d'importantes prestations préalables.

De précieuses contributions ont été apportées au programme de maintien de la valeur prévu en relation avec le système suisse de radars pour la surveillance de l'espace aérien dans l'aéronautique militaire (FLORAKO).

Les activités internationales ont franchi une étape décisive avec l'accord du ministère de la Défense français pour la réalisation d'un gros mandat dans le domaine Simulation & Training au cours des années à venir.

RUAG Defence a fourni des kits de formation C-IED au centre d'instruction au combat de l'armée allemande (GÜZ). Ces modules de simulation ultramodernes permettent un entraînement, sans risque, du comportement en cas d'explosions d'engins explosifs improvisés.

Le mandat de réalisation de systèmes de protection de toit et anti-mines pour plus de 300 véhicules blindés PUMA a bien progressé en collaboration avec GEKE Schutztechnik GmbH, dont RUAG Defence détient une participation majoritaire. En parallèle, la division a substantiellement étendu l'activité de protection, p. ex. grâce au partenariat avec la société finlandaise de défense Patria.

La solution de communication RUAG ARANEA a fait ses preuves auprès de clients internationaux et démontré avec éloquence sa fonctionnalité. Elle assure une interopérabilité maximale dans des situations de crise et relie les organisations, les systèmes et les appareils les plus divers.

L'activité internationale de maintenance et d'entretien (MRO) demeure constante, à un très bon niveau. Les clients et partenaires locaux dans 15 pays comptent sur l'offre complète de services.

Perspectives

Le carnet de commandes étant très bien rempli, RUAG Defence est extrêmement optimiste quant à 2017.

La division reste fidèle à sa stratégie. La solide base d'activités de projet/d'intégration et d'entretien pour l'armée suisse est élargie de manière ciblée avec des produits et technologies propres et des activités internationales de réparation, de maintenance et d'exploitation.

Les investissements concernent aussi les affaires civiles. Avec la Business Unit Cyber Security autonome mise en place au 1^{er} janvier 2017, RUAG Defence s'adresse non seulement aux armées, mais aussi aux autorités, aux exploitants d'infrastructures sensibles et à quelques secteurs industriels. L'achat de l'entreprise britannique Clearswift renforce lui aussi l'activité.

Dans le domaine civil, l'accent est par ailleurs mis sur les solutions globales et les prestations pour les organisations chargées du sauvetage et de la sécurité. Les systèmes intelligents de suivi de la situation pour l'aide au commandement, les infrastructures de réseau radio de sécurité (POLYCOM), les dispositifs terminaux et les systèmes de communication interopérables gagneront en importance au cours des prochaines années.

Le succès de RUAG Defence repose sur trois piliers: le mandat de prestations pour l'armée suisse, les affaires sur les marchés internationaux et les activités sur le marché civil. Ils garantissent une compétence, une performance et une croissance durables. Les synergies associées entraînent une meilleure utilisation des ressources ainsi que des installations industrielles et de test, un accès aux technologies de pointe et une compétitivité prouvée sur le marché mondial. Au final, l'armée suisse en profite elle aussi.

Bref portrait

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

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 388 mio.
EBITDA:	CHF 35 mio.
EBIT:	CHF 24 mio.
Collaborateurs:	1612
Base:	Suisse, Allemagne, France, Royaume-Uni, Émirats arabes unis

Corporate Responsibility

En 2016, RUAG a lancé de nombreuses mesures et les a mises en œuvre avec succès.

RUAG est convaincu que sa réussite ne peut s'inscrire dans la durée que si son action est responsable.

Pour le groupe, cela signifie entre autres l'extension à la dimension éthique de la définition courante de la Corporate Responsibility incluant les trois activités centrales que sont la responsabilité économique, la responsabilité écologique et la responsabilité sociale.

C'est pourquoi, en tant qu'entreprise détenue par la Confédération helvétique proposant des applications militaires à l'international, le groupe s'astreint également à une responsabilité éthique. Cela se traduit notamment par le fait que toutes les exportations d'applications militaires, indépendamment du site de production, respectent le régime d'exportation de la Suisse, les principes de la politique étrangère helvétique et le cadre du droit international.

Définition des processus, des rôles clés et des responsabilités

En 2015, RUAG a initié un processus visant à établir durablement la Corporate Responsibility au sein de l'entreprise. La stratégie de Corporate Responsibility consiste à ancrer l'action responsable, de façon systématique et cohérente, dans tout le groupe – des divisions et filiales aux Business Units en passant par chacun des processus.

En 2016, les premières étapes concrètes vers une stratégie définie et valable dans le monde entier ont été franchies. Les phases du projet, les rôles clés et les responsabilités sont définis, et les divisions sont impliquées dans cette vaste initiative.

Responsabilité vécue en 2016

Indépendamment de l'approche adoptée, la Corporate Responsibility est pour RUAG une réalité vécue depuis toujours. Dans chacun des quatre domaines d'activité de la responsabilité économique, écologique, sociale et éthique, de nombreuses mesures ont été lancées et mises en œuvre avec succès en 2016.

Dans le domaine de la durabilité économique, RUAG se concentre sur le caractère équitable des conditions de rémunération et de travail, sur la promotion durable de la sécurité et de la prospérité, ainsi que sur le strict respect des lois, des règlements et de la conformité.

Contre le gaspillage alimentaire – projet pilote à Emmen

Près d'un tiers de toutes les denrées alimentaires produites en Suisse sont perdues entre le champ et l'assiette ou sont jetées. RUAG entend lutter contre ce gaspillage alimentaire. En novembre 2016, les Facility Services de RUAG ont lancé un projet pilote en collaboration avec le restaurant du personnel d'Emmen. Les produits frais invendus le midi sont proposés aux collaborateurs à moindre coût à partir de 16 h. En fonction de son accueil, le projet pilote de lutte contre le gaspillage alimentaire sera étendu à tous les restaurants du personnel de RUAG en Suisse.

En matière de responsabilité sociale, RUAG s'engage en faveur d'une diversité la plus grande possible en termes d'âge, de sexe et de nationalité, de l'attractivité des programmes de formation et de perfectionnement, de la compatibilité de la vie professionnelle avec la vie privée, ainsi que de l'efficacité de la gestion de la sécurité et de la santé. Les activités spécifiques liées à la responsabilité éthique, comme la création d'une plate-forme d'alerte et la politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption, figurent dans le rapport sur la conformité.

Programmes attrayants de formation et de perfectionnement

Des cours de langues ainsi que des formations en gestion de projet permettant d'obtenir une certification IPMA (International Project Management Association) sont proposés aux collaborateurs. Des programmes internes pour les cadres sont en outre organisés à tous les échelons hiérarchiques afin de développer le potentiel des collaborateurs, de garantir un management professionnel et de favoriser les successions en interne.

La formation professionnelle, un investissement pour l'avenir

RUAG s'engage fortement dans la formation professionnelle et investit ainsi pour l'avenir – de l'entreprise, mais aussi de la société. À l'échelle du groupe, plus de 430 apprentis, dont 372 en Suisse, sont actuellement formés à 28 métiers. Des formateurs professionnels les accompagnent, les sollicitent et les encouragent tout au long de leur cursus. Le groupe permet ainsi à de nombreux jeunes d'entrer dans la vie active munis d'une qualification.

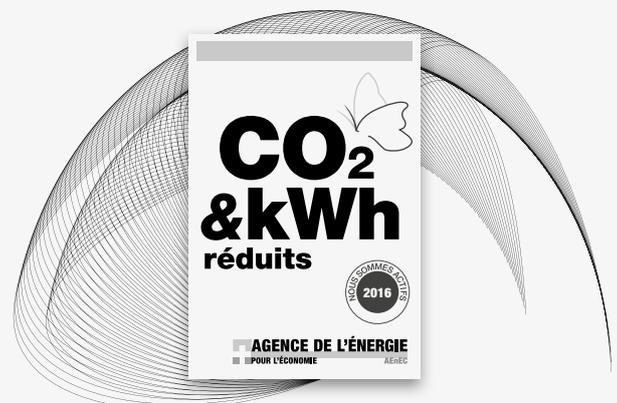
Quant à la responsabilité écologique, des certifications de la gestion environnementale et énergétique au niveau du groupe et des conventions d'objectifs avec la Confédération ont été d'une importance centrale en 2016. Pour la mise en œuvre de la convention d'objectifs

Excellente efficacité Réduction active des émissions et de la consommation

Par conviction, RUAG est un défenseur de la protection durable du climat. En participant volontairement au programme de l'Agence de l'énergie pour l'économie, RUAG s'engage à réduire activement ses propres émissions de CO₂ et à optimiser systématiquement l'efficacité énergétique. La convention d'objectifs universelle définit des mesures individuelles grâce auxquelles RUAG entend atteindre les objectifs contraignants de réduction des émissions de CO₂. Aussi le groupe s'est-il astreint à abaisser son niveau annuel de 200 tonnes d'ici 2020 en appliquant des mesures ciblées d'entretien des bâtiments et des installations techniques. Le certificat de l'Agence de l'énergie pour l'économie obtenu en 2015 et 2016 est la preuve de l'engagement de RUAG.

Certificat de l'Agence de l'énergie pour l'économie

Protection volontaire du climat et efficacité énergétique



RUAG Corporate Services AG

L'entreprise **RUAG Corporate Services AG** s'engage avec conviction pour la protection durable du climat. En participant volontairement au programme de l'Agence de l'énergie pour l'économie, **RUAG Corporate Services AG** agit pour réduire ses émissions de CO₂ et pour améliorer sa performance énergétique. Sa convention d'objectifs est reconnue par la Confédération, les cantons et des partenaires de l'économie.

A. Esler
Dr. Armin Esler
Agence de l'énergie pour l'économie

1^{er} janvier 2016

Erich A. Kalbermatter
Erich A. Kalbermatter
Agence de l'énergie pour l'économie

AGENCE DE L'ÉNERGIE
POUR L'ÉCONOMIE AEnEC

universelle sur la réduction de la consommation d'énergie (conformément à l'article relatif aux gros consommateurs), tous les immeubles en Suisse ont notamment fait l'objet d'un examen par des conseillers externes en énergie. Ces analyses fournissent les bases servant aux optimisations constantes de la consommation. Dans le cadre de l'exonération de la taxe, des objectifs contraignants de réduction des émissions de CO₂ ont été fixés avec la Confédération.

Afin de garantir une amélioration continue sur le long terme des performances environnementales, le processus de certification des six plus grands sites suisses selon la norme de gestion de l'environnement ISO 14001 a été initié. Il devrait s'achever avec succès en 2017. En tant que membre de l'Agence de l'énergie pour l'économie RUAG s'engage activement, dans la région bernoise (Suisse) également, pour le développement durable et la protection de l'environnement.

Au niveau des divisions, le site de Thoune et le domaine POLYCOM de RUAG Defence ont obtenu en 2016 le renouvellement de la certification de leur gestion environnementale selon la norme ISO 14001. L'objectif de la division est la certification de tous les sites. Au cours de l'exercice sous revue, RUAG Ammotec a pu faire certifier la gestion énergétique du site de Fürth (Allemagne) selon la norme ISO 50001. Il doit en être de même pour d'autres sites au cours des prochaines années. Toujours en 2016, cette division dont la gamme complète de munitions sans plomb contribue grandement à réduire l'impact sur l'environnement a mis en œuvre la directive REACH de l'UE sur la gestion des substances chimiques. En 2016, le segment RUAG Environnement a atteint un taux de recyclage avoisinant 70%. Chaque année, ce sont entre autres près de 42 tonnes de réfrigérants nocifs pour le climat qui sont récupérées et détruites, permettant d'éviter 160 000 tonnes d'émissions de CO₂.

Conformité à des normes élevées

Certification ISO obtenue par RUAG Real Estate

En 2016, RUAG Real Estate a obtenu la certification ISO des sites suisses suivants dans le domaine de la gestion de la qualité et de l'environnement: Berne, Emmen, Thoune, Zurich, Altdorf.

La norme ISO 9001 «Système de gestion de qualité» atteste de la qualité élevée et de l'amélioration continue du système de management et de la gestion des processus de RUAG Real Estate, lesquelles reposent sur des processus suivis à la lettre à l'aide d'un système intégré de gestion (SIG) et sur des audits internes réguliers.

La protection crédible de l'environnement fait partie intégrante de la culture d'entreprise de RUAG. Avec la certification de la gestion environnementale selon la norme 14001, RUAG Real Estate confère un caractère encore plus constant à la protection durable des ressources écologiques au sein de l'organisation.

Satisfaire aux standards élevés de deux normes internationalement reconnues motive RUAG Real Estate à poursuivre de manière cohérente le travail engagé. Les deux certifications sont contrôlées chaque année par des audits externes.

Conformité

En 2016, RUAG a initié un projet à l'échelle du groupe afin de renforcer davantage le système de conformité et de gestion des risques. La plateforme d'alerte a reçu cinq signalements, dont quatre anonymes. Il n'en est ressorti aucune anomalie grave.

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

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

La règle valable pour l'entreprise s'applique à tous les collaborateurs. Eux aussi doivent veiller au respect strict des directives internes, des droits nationaux, ainsi que des conventions et contrats internationaux, et – à l'instar du groupe dans son ensemble – déterminer s'ils sont capables d'assumer personnellement leur comportement commercial.

RUAG attache une grande importance à ce que ses sociétés en Suisse comme à l'étranger respectent les prescriptions suisses en matière de contrôle des exportations de matériel de guerre et de produits à usage mixte, qu'il s'agisse de fourniture de produits ou de prestation de services. Aussi le groupe entretient-il des relations ouvertes avec les autorités et les instances politiques. En cas de questions, par exemple concernant les exportations dans certains pays, il contacte les experts compétents de la Confédération.

Malgré une grande transparence, la discrétion et la confidentialité sont absolument nécessaires lorsque des partenaires commerciaux, des collaborateurs ou d'autres groupes de parties prenantes confient des informations sensibles à RUAG. Celles-ci sont protégées et traitées en toute confidentialité. Les collaborateurs de RUAG sont tenus de ne divulguer ni secret d'affaires ni secret professionnel, qu'il s'agisse de ceux de RUAG ou de tiers.

Organisation de la conformité du groupe

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

L'application opérationnelle des principes de conformité relève du comité de conformité de RUAG et de chaque division. Le comité de conformité se compose d'un représentant de chaque division, du Vice President Legal (vice-président du service juridique), du Vice President Risk Management (vice-président de la gestion des risques), du Chief Communication Officer (responsable de la communication) et du General Counsel (président du comité). Ce comité fait aussi office de point de contact pour les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ou les tiers pour toute question relative à la conformité ou pour tout signalement. Si nécessaire, les membres du comité de conformité ont directement accès au CEO, ainsi qu'aux membres du comité d'audit et du conseil d'administration. Ils disposent d'un droit, illimité à l'échelle du groupe, d'obtenir des renseignements et de consulter des documents. Devant le comité d'audit et le conseil d'administration, le président du comité de conformité est responsable du respect de la conformité et de l'établissement de rapports. Au moins une fois par an, il rend compte au comité d'audit.

Renforcement du système de conformité et de gestion des risques

En 2016, avec l'aide d'experts externes, le comité de conformité a examiné l'organisation et les processus de la conformité et a proposé diverses mesures au conseil d'administration de RUAG. S'appuyant sur l'analyse, celui-ci a commandé un vaste projet pluriannuel à l'échelle du groupe afin de développer de façon intégrée et de renforcer le système de conformité et de gestion des risques. Le but déclaré est d'avoir au sein de RUAG une culture de l'intégrité encore plus forte et de l'ancrer fermement dans toutes les sociétés du groupe. L'accent est notamment mis sur la meilleure mise en réseau des différentes instances de conformité dans le groupe, les divisions et les différentes entités. C'est pourquoi le poste de Vice President Compliance & Risk Management a été créé début 2017, directement subordonné au General Counsel.

Signalements via la plate-forme d'alerte et le point de contact pour les questions de conformité

La plate-forme d'alerte basée web de RUAG est un élément important de la lutte contre les dysfonctionnements: elle offre la possibilité de signaler de manière simple, et si nécessaire anonyme, des infractions présumées. Sous <https://ruag.integrityplatform.org>, collaborateurs et tiers du monde entier peuvent avoir recours à ce point de contact s'ils suspectent ou constatent des irrégularités et des violations, mais aussi en cas de questions générales et de doutes liés aux questions de

conformité. Géré par une entreprise externe, cet outil en ligne est un système d'alerte rapide pour la prévention et la détection des cas de non-conformité. Les messages sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes du groupe désignés à cette fin issus des domaines spécialisés suivants: Droit, Ressources humaines ou Gestion des risques.

En 2016, cinq signalements ont été reçus et traités. Quatre concernaient la Suisse, un avait trait au Royaume-Uni, trois étaient classés sous «Abus sur le lieu de travail» et deux, sous «Vol, escroquerie, détournement». Quatre cas ont été signalés sous couvert de l'anonymat. L'un des cas a fait l'objet d'un examen par Internal Audit. Il n'en est ressorti aucune anomalie grave.

Outre la plate-forme d'alerte, RUAG propose un point de contact pour les questions de conformité, permettant à tous les collaborateurs d'envoyer des messages par e-mail, en indiquant l'expéditeur, et de poser des questions. Cette possibilité est utilisée régulièrement, par exemple pour déterminer quels cadeaux peuvent être offerts ou acceptés.

Ne laisser aucune place à la corruption

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

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

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

Concernant la collaboration avec les représentants et les agents, RUAG a édicté dès 2013 des instructions de contrôle et d'approbation des contrats avec les partenaires commerciaux concernés. Même si ces instructions ont fait leurs preuves et qu'aucun cas de corruption n'a été signalé jusqu'à présent, la direction du groupe les a adaptées fin 2016 à la demande du comité de conformité, et a appliqué différents enseignements tirés de la pratique, de l'évolution de la législation et des contrôles effectués.

Stricte conformité en matière d'exportations

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

Application de la loi fédérale sur les prestations de sécurité privées fournies à l'étranger

S'agissant des nouvelles dispositions régissant le contrôle des exportations, l'année 2016 a été marquée par l'application de la loi fédérale sur les prestations de sécurité privées fournies à l'étranger (LPSP). Cette loi soumet lesdites prestations – comme l'exploitation et la maintenance de systèmes d'armes, ou le conseil et la formation des forces de sécurité ou armées – à une obligation de déclaration à la Section Services de sécurité privés (SSSP) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). À cet égard, RUAG a édicté une directive à l'échelle du groupe. Les collaborateurs concernés par la LPSP ont été formés et initiés à la procédure de déclaration. Pour l'exercice sous revue, environ 25 déclarations ont été effectuées dans l'ensemble du groupe. Dans aucun de ces cas, la SSSP du DFAE a interdit les prestations en question. Dans un cas, la décision a été rendue après un examen approfondi. RUAG a retiré une déclaration car il ne s'est pas vu confier le sous-mandat par l'entreprise générale.

Gestion des risques

En 2016, RUAG a été victime d'une attaque cybernétique, laquelle montre que même les organisations apparemment bien protégées ne sont pas à l'abri de telles menaces. Fort des enseignements tirés de cet incident, le groupe renforce en continu sa cybersécurité.

Élément clé de la Corporate Governance, la gestion des risques protège les valeurs, les collaborateurs et les installations de RUAG. Les activités de Group Risk Management couvrent toutes les unités organisationnelles du groupe, ainsi que l'ensemble des facteurs d'influence externes et internes pertinents. Les risques sont enregistrés et traités selon une méthodologie bien étayée, basée sur les normes internationalement admises COSO II et ISO 31000, ainsi que DIN EN 62198 pour la gestion des risques dans les projets. Outre la protection des collaborateurs et des actifs de RUAG, le soutien actif de la conformité du groupe relève aussi de la gestion des risques.

Organisation et processus

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

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

Principaux défis de 2016

L'événement déterminant de 2016 a sans nul doute été l'attaque cybernétique lancée contre RUAG au début de l'année. Une information du Service de renseignement de la Confédération a permis à RUAG de détecter un piratage professionnel de son système informatique et d'y mettre fin. La stratégie des pirates a mis un certain temps avant d'être mise au jour car ils ont circulé en toute discrétion sur le réseau, ce qui est une pratique courante dans ce genre d'attaques très ciblées.

Une fois que RUAG les a repérés, il a aussitôt pris les mesures nécessaires, évitant des dommages supplémentaires. L'analyse de l'incident a montré que les logiciels malveillants n'ont été transmis ni aux systèmes du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) ni aux clients, et qu'ils n'ont pas accédé à des données classées confidentielles. Celles-ci ne sont pas sauvegardées sur des systèmes connectés à Internet, conformément aux règles de sécurité en vigueur. En outre, selon l'analyse, la quantité de données dérobées est très faible par rapport au volume total de données enregistrées sur les serveurs de RUAG. Il n'en demeure pas moins que RUAG prend très au sérieux le fait qu'un pirate informatique ait réussi à s'introduire dans son réseau et à le parcourir pendant un certain temps sans être repéré.

Programme d'amélioration de la sécurité

Le cas a été clarifié en étroite collaboration avec le Service de renseignement de la Confédération et la Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information suisse MELANI. Outre les diverses mesures d'urgence prises dans le contexte de cet incident, RUAG a également initié un programme visant à apporter de nouvelles améliorations à la sécurité sur la base des enseignements tirés de cette clarification détaillée. Ce programme comprenant de nombreuses mesures ponctuelles sera systématiquement mis en œuvre au cours des mois et des années à venir. Il s'agit entre autres de mieux sensibiliser l'ensemble du groupe au traitement des données sensibles et d'ancrer durablement cette prise de conscience par une adaptation des processus. Le niveau de sécurité des systèmes informatiques est encore relevé par des améliorations ciblées des processus, de l'architecture et des systèmes techniques, et constamment adapté aux nouveaux risques potentiels.

Réactivité plus grande et développement de la cybersécurité

Mais surtout, l'incident a clairement prouvé que même les systèmes bien protégés ne peuvent jamais être sécurisés à 100 %. Étant donné que RUAG considère que la cybersécurité est absolument essentielle à son succès commercial, le groupe perfectionne sa défense et se dote de moyens supplémentaires pour pouvoir réagir encore plus rapidement et efficacement en cas d'attaque fructueuse. L'incident conforte par ailleurs RUAG dans la conviction que la cybersécurité gagnera nettement en importance pour tous les acteurs économiques et, partant, pour ses clients. En développant sans tarder son propre segment Cybersécurité, RUAG répond d'une part à ce besoin et, d'autre part, se dote d'un savoir-faire interne supplémentaire afin de pouvoir garantir la meilleure sécurité possible de ses propres systèmes et données.

Rapport financier

30	Chiffres clés
30	Aperçu des chiffres caractéristiques
31	Vue d'ensemble sur cinq ans
32	Comptes annuels consolidés de RUAG
32	Compte de résultat consolidé
33	Bilan consolidé
34	Tableau des flux de trésorerie consolidé
35	Tableau des fonds propres consolidé
36	Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
75	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
77	Comptes annuels de RUAG Holding SA
79	Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
81	Proposition d'utilisation du bénéfice
82	Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA

Aperçu des chiffres caractéristiques

en mio. CHF	2016	2015
Entrées de commandes	2 036	1 828
Carnet de commandes	1 556	1 378
Chiffre d'affaires net	1 858	1 744
Performance d'exploitation	1 882	1 758
Charges de matériel et prestations de tiers	(620)	(541)
Charges de personnel	(859)	(796)
Autres charges d'exploitation nettes	(171)	(204)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	232	217
EBITDA en % du chiffre d'affaires net	12.5 %	12.5 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	151	137
EBIT en % du chiffre d'affaires net	8.1 %	7.8 %
Bénéfice net	116	117
Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net	6.2 %	6.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	145
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(79)	(81)
Cash-flow disponible	56	64
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(49)	(26)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 005	949
Fonds propres en % du total du bilan	55.4 %	55.2 %
Rendement des fonds propres ¹	11.9 %	12.7 %
Amortissements et dépréciations	81	80
Charges de recherche et de développement ²	171	146
en % du chiffre d'affaires net	9.2 %	8.4 %
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	218	215
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	134	138
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 734	8 163
Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis	8 543	8 115
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Bénéfice par action nominative	340.95	342.87
Dividende par action nominative ³	138.24	138.24
Taux de distribution	40.5 %	40.3 %
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	2 957	2 791

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

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

³ Dividende prévisionnel 2016 d'après la proposition du conseil d'administration: CHF 47 mio.

Vue d'ensemble sur cinq ans

en mio. CHF	2016	2015	2014	2013 ³	2012 ³
Entrées de commandes	2 036	1 828	1 785	1 851	1 612
Carnet de commandes	1 556	1 378	1 370	1 405	1 310
Chiffre d'affaires net	1 858	1 744	1 781	1 752	1 741
Résultat d'exploitation (EBIT)	151	137	113	115	113
EBIT en % du chiffre d'affaires net	8.1 %	7.8 %	6.4 %	6.6 %	6.5 %
Bénéfice net	116	117	84	94	78
Bénéfice net en % du chiffre d'affaires net	6.2 %	6.7 %	4.7 %	5.4 %	4.5 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	135	145	135	142	130
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	(79)	(81)	(79)	(42)	21
Cash-flow disponible	56	64	57	100	150
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(49)	(26)	(61)	(88)	(39)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 005	949	882	943	728
Fonds propres en % du total du bilan	55.4 %	55.2 %	51.6 %	50.5 %	38.9 %
Rendement des fonds propres ¹	11.9 %	12.7 %	9.8 %	11.3 %	10.6 %
Charges de recherche et de développement ²	171	146	140	132	134
en % du chiffre d'affaires net	9.2 %	8.4 %	7.9 %	7.5 %	7.7 %
Effectif du personnel à la fin décembre, y compris les apprentis	8 734	8 163	8 114	8 241	8 188
Effectif du personnel en moyenne annuelle, y compris les apprentis	8 543	8 115	8 182	8 336	8 258

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

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

³ Selon IFRS (aucune adaptation aux Swiss GAAP RPC).

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

en mio. CHF	Annexe	2016	2015
Chiffre d'affaires net	6	1 858	1 744
Activations de prestations propres		4	5
Variation des stocks et travaux commencés		20	9
Performance d'exploitation		1 882	1 758
Charges de matériel et prestations de tiers		(620)	(541)
Charges de personnel	7	(859)	(796)
Autres charges d'exploitation nettes	8	(171)	(204)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)		232	217
Amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles/immeubles de rendement	17, 18	(64)	(58)
Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels	19	(17)	(22)
Résultat d'exploitation (EBIT)		151	137
Produits financiers	10	2	5
Charges financières	10	(9)	(6)
Part du résultat des sociétés associées	20	3	9
Bénéfice avant impôts		147	144
Impôts sur les bénéfices	11	(31)	(28)
Bénéfice net		116	117
Répartition du bénéfice net:			
Actionnaires de RUAG Holding SA		114	116
Actionnaires minoritaires		2	1
Bénéfice net		116	117

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

Bilan consolidé au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2016	2015
Liquidités	12	239	233
Actifs financiers à court terme	13	4	8
Créances résultant de livraisons et de prestations	14	266	271
Acomptes à des fournisseurs	14	30	26
Autres créances à court terme	14	23	29
Créances fiscales		3	3
Actifs de régularisation		15	14
Stocks et travaux commencés	15, 16	603	516
Actifs circulants		1 183	1 100
Immobilisations corporelles	17	464	438
Immeubles de rendement	18	88	93
Actifs incorporels	19	24	35
Sociétés associées	20	39	39
Actifs financiers à long terme	13	3	3
Impôts différés actifs	11	13	13
Actifs immobilisés		631	620
Total des actifs		1 813	1 719
Engagements financiers à court terme	21	13	10
Engagements de fournisseurs	22	118	99
Acomptes de clients	22	182	156
Autres engagements à court terme	23	55	36
Dettes fiscales		25	27
Passifs de régularisation	25	199	210
Provisions à court terme	26	75	79
Capitaux étrangers à court terme		666	619
Engagements financiers à long terme	21	0	1
Autres engagements à long terme	24	4	3
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	27	58	54
Provisions à long terme	26	41	53
Impôts différés passifs	11	36	38
Capitaux étrangers à long terme		139	150
Capital-actions	28	340	340
Réserves provenant de primes		10	10
Réserves provenant de bénéfices		795	727
Compensation du goodwill		(84)	(83)
Autres réserves		(12)	(6)
Écarts de conversion		(43)	(39)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres		1 005	949
Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres		3	2
Total des fonds propres		1 009	951
Total des passifs		1 813	1 719

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

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

en mio. CHF	Annexe	2016	2015
Bénéfice net		116	117
Amortissements et dépréciations	17, 18, 19	81	80
Variation de provisions à long terme et d'impôts différés		2	9
Utilisation de provisions à long terme		(7)	(4)
Part du résultat des sociétés associées	20	(3)	(9)
Autres variations sans influence sur la trésorerie		(0)	(2)
Variation du fonds de roulement ¹		(47)	(42)
(Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs immobilisés, y c. participations		(8)	(6)
Produits financiers encaissés		(2)	(2)
Charges financières payées		3	2
Cash-flow provenant de l'exploitation ²		135	145
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières	17	(56)	(44)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement	17, 18	(33)	(43)
Investissements dans des actifs incorporels	19	(6)	(3)
Acquisition de filiales, hors liquidités reprises	4	(2)	(2)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles mobilières		1	1
Désinvestissements d'immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement		2	9
Désinvestissements d'actifs incorporels		—	0
Désinvestissements de participations, hors liquidités aliénées	4	13	—
Dividendes reçus de sociétés associées	20	3	2
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		(79)	(81)
Cash-flow disponible		56	64
Augmentation des engagements financiers tiers		0	2
Remboursement des engagements financiers tiers		(0)	(6)
Traites de leasing payées pour leasing financier		(1)	(1)
Produits financiers encaissés		2	2
Charges financières payées		(3)	(2)
Dividendes aux actionnaires		(47)	(21)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(49)	(26)
Variation des liquidités et quasi-liquidités avant écarts de conversion		7	38
Liquidités et quasi-liquidités en début de période		233	202
Écarts de conversion sur liquidités et quasi-liquidités		(1)	(7)
Liquidités et quasi-liquidités en fin de période		239	233

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 22 mio. versés pendant l'exercice sous revue (exercice précédent: CHF 15 mio.).

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

Tableau des fonds propres consolidé

en mio. CHF

	Capital- actions	Réserves provenant de primes	Réserves provenant de bénéfices	Compen- sation du goodwill	Autres réserves	Écarts de conversion	Part de l'actionnaire de RUAG	Part des minoritaires	Total fonds propres
Fonds propres au 1^{er} janvier 2015	340	10	632	(83)	(9)	(9)	882	1	883
Bénéfice net	—	—	116	—	—	—	116	1	117
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	—	—	—	—	(8)	—	(8)	—	(8)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	—	—	—	—	10	—	10	—	10
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—	—	—	—	(30)	(30)	(0)	(30)
Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent	—	—	(21)	—	—	—	(21)	—	(21)
Fonds propres au 31 décembre 2015	340	10	727	(83)	(6)	(39)	949	2	951
Fonds propres au 1^{er} janvier 2016	340	10	727	(83)	(6)	(39)	949	2	951
Bénéfice net	—	—	114	—	—	—	114	2	116
Compensation du goodwill avec les fonds propres	—	—	—	(1)	—	—	(1)	—	(1)
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	—	—	—	—	(8)	—	(8)	—	(8)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	—	—	—	—	2	—	2	—	2
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—	—	—	—	(4)	(4)	(0)	(4)
Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent	—	—	(47)	—	—	—	(47)	—	(47)
Fonds propres au 31 décembre 2016	340	10	795	(84)	(12)	(43)	1 005	3	1 009

Le montant des réserves légales non distribuables est de CHF 42 mio.
au 31 décembre 2016 (exercice précédent: CHF 39 mio.).

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 47 mio. (exercice précédent:
CHF 21 mio.) ont été distribués à l'actionnaire sous forme de
dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit un divi-
dende par action de CHF 138.24 (exercice précédent: CHF 61.76).

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

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

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

RUAG Holding SA est une société anonyme suisse ayant son siège à Berne; elle appartient à 100 % à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après «RUAG») se concentrent sur leurs activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense, avec des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi que sur la conquête de marchés de croissance internationaux. RUAG est lié à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété et s'acquiesce 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 nouvelles réglementations, valables à partir du 1^{er} janvier 2016, sur la comptabilisation du chiffre d'affaires dans le cadre conceptuel des Swiss GAAP RPC et des Swiss GAAP RPC 3 et 6 s'appliquent. L'adaptation des principes de comptabilisation du chiffre d'affaires n'a eu aucune influence sur la présentation du bilan et du compte de résultat du groupe.

Les actifs circulants comportent des actifs qui

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

Tous les autres actifs sont des actifs immobilisés.

Les engagements à court terme comprennent des dettes

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

Tous les autres engagements sont à long terme.

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

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

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

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

2.2 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.

La date de clôture de l'exercice de toutes les filiales consolidées dans les comptes du groupe est le 31 décembre.

Les participations où, sans les contrôler, RUAG exerce une influence déterminante (généralement en disposant directement ou indirectement de 20 à 50 % des droits de vote) sont portées au bilan selon la méthode de la mise en équivalence (equity method). La première comptabilisation lors de l'acquisition s'effectue au prix d'achat, ou à la juste valeur en cas de goodwill négatif. Dans le cadre de l'évaluation ultérieure, la valeur comptable des participations sera ajustée en fonction de la quote-part au résultat, déduction faite de la part aux distributions de bénéfices. Ces participations sont comptabilisées parmi les «Sociétés associées».

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

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

2.3 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 conver-

ties 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 2016	Cours en fin d'année 2016	Moyenne annuelle 2015	Cours en fin d'année 2015	Moyenne annuelle 2014	Cours en fin d'année 2014
Euro	EUR	1.09	1.07	1.07	1.08	1.21	1.20
Couronne suédoise	SEK	11.52	11.22	11.42	11.79	13.36	12.82
Dollar américain	USD	0.99	1.02	0.96	0.99	0.92	0.99
Livre sterling	GBP	1.34	1.25	1.47	1.47	1.51	1.54
Forint hongrois	HUF	0.35	0.35	0.34	0.34	0.39	0.38

2.4 Liquidités

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

2.5 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.

2.6 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.

2.7 Stocks et travaux commencés

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

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

Le degré de réalisation résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour le mandat et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost»). Les pertes sur les mandats de fabrication et de services à longs délais sont immédiatement enregistrées pour leur totalité dans les comptes de l'exercice où elles sont identifiées, indépendamment de leur degré d'achèvement. Les coûts affé-

rents à des mandats de fabrication et de services à longs délais et les bénéfices fractionnés sur de tels mandats sont, lorsqu'ils sont chiffrés d'après la méthode du «percentage of completion», inscrits au poste «Productions en cours de réalisation (percentage of completion)», en tant que parties intégrantes des stocks et des travaux commencés. Ils sont évalués à un montant correspondant au coût de leur fabrication, plus un pourcentage de bénéfice correspondant au degré de réalisation.

Dans le segment Space, le degré de réalisation est déterminé principalement selon la méthode «Milestone». Des étapes sont fixées dans les projets sur la base des contrats conclus individuellement avec les clients; les prestations sont facturées aux clients aux dates de ces étapes, et il en découle des chiffres d'affaires et des bénéfices proportionnels.

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

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

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

2.8 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.

2.9 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.

2.10 Leasing

Les immobilisations corporelles en leasing pour lesquelles RUAG assume pour l'essentiel tous les profits et les risques liés à la propriété sont activées à la plus basse des valeurs suivantes: valeur marchande de l'installation en leasing et valeur actualisée des paiements minimaux de leasing au début du contrat. Par conséquent, la valeur actualisée nette estimée des futures redevances de leasing dues en vertu de contrats non résiliables doit figurer au passif en tant qu'engagement résultant de leasing financier à court ou à long terme. Les immobilisations en leasing financier sont amorties de manière linéaire soit sur la durée d'utilisation économique estimée, soit sur la durée du leasing si elle est plus courte. Toute autre transaction de leasing est considérée comme relation de leasing opérationnel.

2.11 Immeubles de rendement

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

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

2.12 Actifs incorporels et goodwill

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

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

Catégorie	Durée d'utilisation économique en années
Brevets	5
Marques et modèles	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, le goodwill compensé avec les fonds propres est adapté en conséquence. Les conséquences d'une inscription théorique du goodwill à l'actif (valeur d'acquisition, valeur résiduelle, durée d'utilisation, amortissement) ainsi que d'une éventuelle dépréciation d'actifs sont exposées dans l'annexe. Un écart négatif est directement comptabilisé dans le compte de résultat après nouvelle vérification. En cas de cession d'une société, le goodwill comptabilisé jusque-là dans les fonds propres est décomptabilisé, et porté au compte de résultat en tant que plus- ou moins-value de cession.

2.13 Coûts de recherche et de développement

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

2.14 Dépréciations

Dépréciations d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels La valeur des immobilisations corporelles, des actifs incorporels et du goodwill présenté en annexe est toujours réexaminée lorsqu'une surestimation des valeurs comptables semble possible au vu d'un changement de circonstances ou d'événements donnés. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, la valeur de marché est déterminée sur la base des flux de trésorerie attendus grâce à l'utilisation ainsi qu'à une vente éventuelle, moins les charges d'aliénation. Si la valeur comptable est supérieure à la valeur la plus élevée entre la juste valeur (fair value), déduction faite des charges d'aliénation, et la valeur d'utilisation, une dépréciation est comptabilisée (à l'exception du goodwill) comme charge à concurrence de la différence. Comme le goodwill est déjà compensé avec les fonds propres à la date d'acquisition, une dépréciation du goodwill ne grève pas le compte de résultat, mais entraîne simplement une présentation dans l'annexe. Pour calculer la dépréciation, les actifs sont regroupés au niveau le plus bas pour lequel des unités indépendantes génératrices de trésorerie peuvent être iden-

tifiées. L'estimation des flux de trésorerie futurs actualisés est entreprise sur la base des appréciations et des hypothèses de la direction. Il est dès lors possible que les flux de trésorerie effectivement réalisés s'écartent fortement de ces estimations.

2.15 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.

2.16 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.

2.17 Passifs de régularisation

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

2.18 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.

2.19 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

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

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

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

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

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

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

2.20 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».

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

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

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

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

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

2.22 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.

2.23 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 engagés les coûts de développement correspondants.

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

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

2.24 Informations relatives aux segments

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

Segment Space Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space est aussi en pleine croissance aux États-Unis. Avec douze sites de production répartis dans six pays, la division est spécialisée dans les groupes d'assemblage embarqués pour satellites et lanceurs. Sa compétence couvre quatre domaines, lesquels constituent les principales sources de recettes de la division: structures et systèmes de séparation pour lanceurs, structures et mécanismes de satellites, électronique numérique pour satellites et lanceurs, et équipement pour la communication par satellite.

Segment Aérostructures RUAG Aérostructures se concentre sur la construction de composantes de structures d'avions, à savoir le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes pour des avions civils, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des appareils civils comme militaires. En outre, RUAG Aérostructures est également responsable, en tant que «quality gate», de l'ensemble de la chaîne de livraison mondiale des sections de fuselage d'Airbus. 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 RUAG Aviation est le centre de compétences pour la maintenance d'avions civils et militaires, ainsi que pour le développement, la fabrication et l'intégration de systèmes et sous-systèmes pour l'aéronautique. RUAG Aviation gère tous les avions, hélicoptères et drones d'exploration de l'armée suisse, mais est également partenaire technologique d'autres forces aériennes internationales. Dans l'aviation civile, RUAG Aviation offre des services de soutien du cycle de vie pour les avions d'affaires de nombreux exploitants et fabricants. 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 RUAG Ammotec est le leader technologique mondial de la pyrotechnie à faible teneur en agents polluants. La division est spécialisée dans les produits pyrotechniques de haute qualité pour les secteurs militaire et civil. Un éventail complet de

munitions de petits calibres ultraprécises et de munitions spéciales est proposé pour les forces de sécurité et les armées; pour l'industrie, sont développées entre autres des cartouches propulsives pour le secteur de la construction et pour des systèmes de sécurité. La distribution de munitions ainsi que les activités liées aux composants à usage industriel constituent les principales sources de recettes.

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

2.25 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.

2.26 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

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

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

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

Les variations de valeur des instruments de couverture des risques de change qui servent à la couverture des flux de paiements dans le cadre d'une transaction prévue ou d'un engagement fixe et qui offrent une couverture active sont comptabilisées comme cash-flow hedge. Ils sont évalués à leur juste valeur (fair value), puis la part effective de la variation de la fair value de l'instrument de couverture des risques de change est comptabilisée sous «Fonds propres» et figure dans «Autres réserves». La part non effective est comptabilisée avec effets sur le résultat dans le compte de résultat, sous le poste «Autres charges opérationnelles». Lors de la réalisation de l'affaire de base, l'instrument de couverture correspondant est transféré des fonds propres dans le compte de résultat. Les instruments de couverture sur le prix des matières premières sont présentés dans l'annexe, mais ne sont pas comptabilisés au bilan.

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

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

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

Stocks et travaux commencés La valeur des stocks et des travaux commencés est vérifiée périodiquement. À cet effet, les différentes positions sont classées et évaluées sur la base de la fréquence de roulement. Les valeurs comptables des stocks et des travaux commencés, ainsi que le montant des corrections de valeur sont expliqués à l'annexe 15 «Stocks et travaux commencés».

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

Immobilisations corporelles et actifs incorporels Les immobilisations corporelles et actifs incorporels sont réexaminés chaque année sous l'angle de leur dépréciation. En présence d'indices d'une éventuelle surévaluation, une estimation est faite quant aux flux de trésore-

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

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

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

4 Acquisitions, fusions, fondations et ventes de sociétés

Acquisitions de filiales et de segments

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

Les activités ont été pleinement consolidées à partir de leur acquisition (1^{er} juin 2016). Au cours du premier exercice à compter de son rachat (sept mois), HTS Hoch Technologie Systeme GmbH a atteint un chiffre d'affaires de CHF 2.0 mio. ainsi qu'un EBIT de CHF 0.1 mio.

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

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

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

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

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

Acquisitions de participations minoritaires Le 4 février 2016, conjointement avec le groupe néerlandais VDL, RUAG Suisse SA a fondé la coentreprise VDL-RUAG Shelters B.V. sise à Eindhoven pour la production et l'entretien consécutif de conteneurs de commandement et de contrôle pour l'armée néerlandaise. Une société fermée à responsabilité limitée (B.V.) a été créée, la participation de RUAG s'élève à 40 %. La production doit vraisemblablement avoir lieu entre 2018 et 2022, la maintenance de ces équipements étant assurée par la suite par la coentreprise. Au cours de l'exercice sous revue, la coentreprise n'avait encore aucune activité significative.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

en mio. CHF	Acquisition 2016	Cession 2016	Acquisition 2015	Cession 2015
Actifs circulants	0	12	5	—
Immobilisations corporelles	1	2	0	—
Actifs incorporels	—	—	—	—
Engagements à court et à long termes	(1)	(6)	(1)	—
Impôts différés passifs	(0)	(0)	—	—
Actifs et dettes acquis (aliénés)	0	7	5	—
Prix convenu/contrepartie	(1)	13	(4)	—
Escrow account	—	—	—	—
Earn-out	—	—	(0)	—
Paiement en souffrance	—	—	—	—
Reprise d'engagements financiers	—	—	—	—
Écarts de conversion	—	—	—	—
Cash (outflow) inflow, brut	(1)	13	(4)	—
Liquidités reprises (aliénées)	0	(1)	1	—
Cash (outflow) inflow, net	(1)	13	(3)	—

**Explications complémentaires relatives à l'acquisition de HTS
Hoch Technologie Systeme GmbH au 31 mai 2016**

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

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

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

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 réévaluées.

Écarts d'acquisition (goodwill) L'acquisition de HTS Hoch Technologie Systeme GmbH a fait ressortir un écart d'acquisition positif (goodwill) de CHF 1.3 mio. Ce montant a été compensé, à la date d'acquisition, avec les fonds propres.

Charges liées à cette acquisition Les dépenses encourues par RUAG en lien avec cette acquisition ont atteint environ CHF 0.1 mio. pour l'exercice sous revue. Il s'agit en particulier de frais externes d'avocat et de conseil. Elles ont été enregistrées sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes».

5 Informations relatives aux segments

en mio. CHF

	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Space	Space	Aerostructures	Aerostructures	Aviation	Aviation
Chiffre d'affaires net avec des tiers	344	310	235	195	460	470
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	1	1	1	1	9	10
Total du chiffre d'affaires net	345	310	236	196	469	479
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	48	45	15	11	52	49
Amortissements et dépréciations	(17)	(21)	(3)	(2)	(8)	(7)
Résultat d'exploitation (EBIT)	32	24	12	9	44	42
Résultat financier (net)						
Part du résultat des sociétés associées						
Bénéfice avant impôts						
Impôts sur les bénéfices						
Bénéfice net						
Actifs nets par régions	41	60	103	87	95	87
Actifs nets Suisse	12	17	54	40	37	48
Actifs nets Reste de l'Europe	46	44	49	47	43	24
Actifs nets Reste du monde	(17)	—	—	—	14	15
Immobilisations corporelles et actifs incorporels	56	63	26	14	70	62
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (y compris immeubles de rendement)	38	46	20	11	41	35
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe	17	16	6	3	14	11
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde	0	—	—	—	15	16
Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels	(12)	(13)	(14)	(5)	(16)	(25)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	0	0	0	0	0	0

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

Les produits et prestations de services des différents segments sont décrits dans l'annexe 2.24, «Informations relatives aux segments».

2016 Ammotec	2015 Ammotec	2016 Defence	2015 Defence	2016 Services	2015 Services	2016 Total segments	2015 Total segments	2016 Éliminations	2015 Éliminations	2016 Total groupe	2015 Total groupe
385	339	384	376	51	54	1 858	1 744	—	—	1 858	1 744
0	1	5	4	128	122	144	140	(144)	(140)	—	—
385	340	388	381	179	177	2 002	1 884	(144)	(140)	1 858	1 744
46	39	35	35	36	39	232	217	—	—	232	217
(14)	(12)	(11)	(12)	(28)	(27)	(81)	(80)	—	—	(81)	(80)
31	26	24	23	8	12	151	137	—	—	151	137
				3	9	3	9			(7)	(1)
										3	9
										147	144
										(31)	(28)
										116	117
265	264	45	(14)	273	279	822	762	(0)	0	822	762
63	67	25	(33)	277	284	469	423	(1)	(1)	468	422
174	166	19	19	(4)	(5)	328	293	1	1	329	294
28	31	0	—	(0)	—	26	46	0	0	26	46
107	97	25	30	293	300	577	565	—	—	577	565
28	26	15	17	293	300	434	435	—	—	434	435
76	68	11	13	0	0	125	112	—	—	125	112
3	2	—	—	—	—	18	18	—	—	18	18
(25)	(23)	(7)	(3)	(21)	(22)	(96)	(91)	—	—	(96)	(91)
0	0	0	0	2	9	2	10	—	—	2	10

6 Chiffre d'affaires net

en mio. CHF	2016	2015
Chiffre d'affaires facturé	1 817	1 781
Variation des mandats comptabilisés selon le «Percentage of Completion» (POC)	41	(37)
Total du chiffre d'affaires net	1 858	1 744
DDPS	568	565
Tiers	1 249	1 217
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 817	1 781

RUAG n'a pas d'autres clients que le DDPS et Airbus auprès desquels il réaliserait 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	774	795
Civil	1 044	986
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 817	1 781

Suisse	679	679
Reste de l'Europe	838	785
Proche-Orient	16	19
Amérique du Nord	200	212
Amérique du Sud	11	19
Asie/Pacifique	64	57
Afrique	11	11
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 817	1 781

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

7 Charges de personnel

en mio. CHF	2016	2015
Salaires et traitements	(640)	(606)
Charges de prévoyance	(49)	(46)
Autres prestations sociales	(82)	(80)
Charges de personnel externe	(50)	(33)
Autres charges de personnel	(38)	(31)
Total des charges de personnel	(859)	(796)

8 Autres charges d'exploitation nettes

en mio. CHF	2016	2015
Charges pour locaux	(22)	(22)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(53)	(45)
Charges pour énergie et évacuation	(12)	(11)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(7)	(7)
Charges de gestion et d'informatique	(55)	(48)
Charges publicitaires	(29)	(27)
Autres charges d'exploitation	(21)	(65)
Autres produits d'exploitation	29	22
Total des autres charges d'exploitation nettes	(171)	(204)

Au cours de l'exercice sous revue, des taux d'utilisation des capacités supérieurs à ceux de 2015 dans différents segments ont entraîné des charges supplémentaires d'entretien et de réparation des immobilisations corporelles.

La baisse des autres charges d'exploitation par rapport à l'exercice précédent s'explique d'une part par un effet exceptionnel de l'année précédente du fait de la constitution d'une provision pour des frais de restructuration d'un montant de CHF 12 mio. D'autre part, des pertes sur cours d'un montant de CHF 9 mio. ont été enregistrées en 2015 sous ce poste (voir la section suivante). En outre, diverses adaptations et réévaluations de provisions (au titre de garanties, de coûts subséquents,

etc.) ont entraîné une nouvelle réduction du poste «Autres charges d'exploitation». Des explications complémentaires figurent à l'annexe 26, «Provisions».

Le poste «Autres produits d'exploitation» comprend des gains sur cours nets de CHF 2 mio. (exercice précédent: pertes sur cours nettes de CHF 9 mio. incluses dans les autres charges d'exploitation). De plus, le bénéfice réalisé sur la vente d'OEI Opto AG a eu une influence positive sur le résultat inscrit sous «Autres produits d'exploitation». Des explications complémentaires figurent à l'annexe 4 «Acquisitions, fusions, fondations et ventes de sociétés».

9 Coûts de recherche et de développement

en mio. CHF	2016	2015
Total des coûts de recherche et de développement	171	146

Tous les propres travaux et les travaux confiés à des tiers, de même que les prestations de tiers nécessaires, qui ont été comptabilisés comme charges pendant l'exercice sous revue sont regroupés et présentés dans les coûts de recherche et de développement. Les coûts de recherche et de développement autofinancés s'élèvent à CHF 49 mio. (exercice précédent: CHF 44 mio.). L'augmentation des coûts de recherche et de développement financés par des tiers, à hauteur de CHF 20 mio.

environ, s'explique d'une part par la hausse du volume des projets de la division Space concernant le développement d'une nouvelle coiffe de charge utile et des éléments de structure composites supplémentaires pour le lanceur Vulcan d'ULA. D'autre part, la division Aviation a enregistré un volume croissant de projets de recherche et de développement avec le DDPS.

10 Produits financiers/Charges financières

en mio. CHF	2016	2015
Recettes d'intérêts	2	4
Gains sur cours réalisés	—	0
Bénéfices réalisés sur titres	—	—
Total produits financiers	2	5
Charge d'intérêts	(9)	(3)
Pertes de change réalisées	—	(3)
Pertes réalisées sur titres	—	—
Dépréciations d'actifs financiers	—	(0)
Total charges financières	(9)	(6)

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

résultat financier, où ils sont comptabilisés. À cet égard, des charges d'intérêts d'un montant de CHF 5 mio. ont été comptabilisées au cours de l'exercice sous revue (exercice précédent: produits d'intérêts de CHF 2 mio.).

11 Impôts sur les bénéfices

en mio. CHF	2016	2015
Charge d'impôts de l'exercice	(32)	(32)
Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent	0	0
Impôt en cours sur les bénéfices	(32)	(32)
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps	(0)	3
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	1	0
Passage à l'actif de pertes fiscales non prises en compte jusqu'ici	0	1
Utilisation de pertes fiscales portées au bilan	(1)	(2)
Produit d'impôts différés sur les bénéfices	0	4
Charges totales d'impôts sur les bénéfices	(31)	(28)

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

en mio. CHF	2016 Avant impôts	2016 Crédit/(charge) d'impôt	2016 Net (après impôts)	2015 Avant impôts	2015 Crédit/(charge) d'impôt	2015 Net (après impôts)
Variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie	(10)	2	(8)	(12)	4	(8)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	3	(1)	2	16	(6)	10
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	(4)	0	(4)	(30)	0	(30)
Impôts différés sur les bénéfices dans les fonds propres	(11)	2	(10)	(27)	(1)	(28)

Analyse des charges liées à l'impôt sur les bénéfices

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

sur les bénéfices applicable correspond au taux d'imposition moyen des sociétés consolidées, pondéré du résultat; il s'élève à 23.2 % (exercice précédent: 24.5 %).

en mio. CHF	2016	2015
Bénéfice avant impôts	147	144
Taux d'imposition attendu pondéré, en %	23.2 %	24.5 %
Charge d'impôt sur le bénéfice attendu	(34)	(35)

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	(1)	1
Effet de l'utilisation de reports de pertes fiscales des exercices précédents non inscrits au bilan	0	0
Effet des pertes courantes, hors inscription au bilan des reports de pertes fiscales	(0)	(0)
Effet des charges non déductibles fiscalement	(1)	(0)
Effet des produits exonérés d'impôt	4	5
Effet des produits imposables à des taux réduits	—	—
Effet des changements de taux d'imposition	1	0
Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures	0	0
Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées)	(0)	1
Charge totale d'impôts sur le bénéfice effective	(31)	(28)

Taux effectif d'imposition sur les bénéfices	21.3 %	19.2 %
---	---------------	---------------

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	2016 Impôts différés actifs	2016 Impôts différés passifs	2015 Impôts différés actifs	2015 Impôts différés passifs
Actifs				
Créances et acomptes	0	3	1	3
Stocks et travaux commencés	0	11	0	10
Immobilisations corporelles et immeubles de rendement	3	14	3	15
Actifs incorporels	0	3	1	7
Reports de pertes fiscales	4	—	4	—
Actifs de la prévoyance professionnelle	—	—	—	—
Autres postes à l'actif	1	2	1	3
Passifs				
Passifs de régularisation	2	0	3	0
Provisions à court et à long termes	3	8	3	8
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	6	—	6	—
Autres postes du passif	4	7	3	5
Impôts différés avant imputation	24	49	24	51
Imputation des impôts différés actifs et passifs	(11)	(11)	(11)	(11)
Total des impôts différés	13	36	13	38

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

en mio. CHF	2016	2015
Total des impôts différés au 1 ^{er} janvier	(26)	(29)
Variations avec effet sur le résultat	0	4
Variations dans les fonds propres, sans effet sur le résultat	2	(1)
Variations du périmètre de consolidation	0	—
Écarts de conversion	0	(0)
Total des impôts différés au 31 décembre	(23)	(26)
dont impôts différés actifs	13	13
dont impôts différés passifs	(36)	(38)

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

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

Les échéances des reports de pertes fiscales sont les suivantes:

en mio. CHF	2016	2015
Échéance à moins d'un an	—	—
Échéance de 1 à 2 ans	1	—
Échéance de 2 à 3 ans	—	1
Échéance de 3 à 4 ans	3	—
Échéance de 4 à 5 ans	2	3
Échéance de 5 à 6 ans	1	0
Échéance de 6 à 7 ans	0	1
Échéance à plus de 7 ans	8	10
Total des reports de pertes fiscales	15	15
Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales	4	4
dont part portée à l'actif comme impôts différés actifs	4	4
dont part non portée à l'actif	1	0

12 Liquidités

en mio. CHF	2016	2015
Caisse	3	1
Avoirs à vue auprès d'institutions financières	197	232
Placements sur le marché monétaire	39	—
Total des liquidités	239	233

Monnaies des liquidités

en mio. CHF	2016	2015
CHF	139	165
EUR	55	41
USD	27	13
SEK	10	10
Autres	8	5
Total des liquidités	239	233

13 Actifs financiers

Actifs financiers à court terme

en mio. CHF	2016	2015
Instruments financiers dérivés	4	8
Total des actifs financiers à court terme	4	8

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

Actifs financiers à long terme

en mio. CHF	2016	2015
Placements sur le marché monétaire	0	0
Autres créances vis-à-vis de tiers	3	3
Corrections de valeur	(0)	(0)
Total des actifs financiers à long terme	3	3

Monnaies des actifs financiers à court et long termes

en mio. CHF	2016	2015
CHF	1	2
EUR	1	4
USD	3	4
SEK	1	1
Autres	0	0
Total des actifs financiers	6	11

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	2016	2015
Créances résultant de livraisons et de prestations	273	281
Créances résultant de livraisons et de prestations envers des sociétés associées	0	0
Corrections de valeur	(8)	(10)
Total des créances résultant de livraisons et de prestations	266	271
Acomptes à des fournisseurs	30	26
Acomptes à des sociétés associées	0	0
Total des acomptes à des fournisseurs	30	26
Créances à court terme envers des services étatiques	11	13
Autres créances à court terme	12	16
Total des autres créances à court terme	23	29
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	319	326

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

en mio. CHF	2016	2015
Sans retard	232	219
Retard 1–30 jours	42	49
Retard 31–60 jours	5	9
Retard 61–90 jours	5	18
Retard 91–180 jours	8	5
Retard de plus de 180 jours	27	24
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	319	326

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

en mio. CHF	2016	2015
CHF	101	103
EUR	117	130
USD	86	79
SEK	9	4
Autres	6	11
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	319	326

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	2016	2015
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier	(10)	(12)
Augmentation des corrections de valeur	(3)	(3)
Utilisation des corrections de valeur	2	2
Dissolution de corrections de valeur	3	3
Différences de change	—	—
Valeur au bilan au 31 décembre	(8)	(10)

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

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

15 Stocks et travaux en cours

en mio. CHF	2016	2015
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	304	266
Productions en cours de réalisation, aux coûts de revient	133	125
Productions en cours de réalisation (Percentage of Completion) ¹	82	62
Produits semi-finis	105	95
Produits finis	82	68
Corrections de valeur	(102)	(100)
Total des stocks et travaux commencés	603	516

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

Au cours de l'exercice, CHF 442 mio. (exercice précédent: CHF 394 mio.) ont été alloués au total aux matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation, aux produits finis, semi-finis et productions en cours de réalisation dans les charges de matériel.

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

Des corrections de valeur ont été effectuées sur la valeur nette d'aliénation des stocks pendant l'exercice sous revue, à hauteur de CHF 2 mio. (exercice précédent: CHF 1 mio.).

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

16 Percentage of Completion (POC)

Mandats de fabrication et de services à longs délais

en mio. CHF	2016	2015
Compte de résultat cumulé pour les projets en cours à la date du bilan		
Produits accumulés à la date du bilan	1 274	1 223
Coûts encourus à la date du bilan	(1 074)	(982)
Marge réalisée à la date du bilan	200	241
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	82	62
Montant brut dû aux clients pour des travaux de contrats	(71)	(90)
Position nette	11	(28)
Versements anticipés de clients sur mandats POC	25	21

17 Immobilisations corporelles

en mio. CHF

	Machines/installations techniques	Autres immobilisations corporelles ¹	Terrains	Bâtiments	Immobilisations en cours de construction	Immobilisations corporelles
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2015	483	237	74	464	53	1 312
Première consolidation	0	0	—	0	—	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Entrées	22	23	2	12	28	86
Sorties	(23)	(31)	(0)	(8)	—	(62)
Reclassifications	20	7	—	11	(36)	1
Écarts de conversion	(14)	(7)	(1)	(2)	(2)	(26)
État au 31 décembre 2015	488	230	75	477	42	1 311

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs d'acquisition

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

Corrections de valeur cumulées

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

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2015	107	53	74	129	53	416
Au 31 décembre 2015	124	63	75	134	42	438
Au 31 décembre 2016	132	74	75	122	60	464

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules et avions.

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

Immobilisations corporelles en leasing

en mio. CHF	2016	2015
Valeurs d'acquisition	5	7
Corrections de valeur cumulées	(5)	(5)
Valeur au bilan au 31 décembre	1	1

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

en mio. CHF	2016	2015
Machines/installations techniques	0	0
Autres immobilisations corporelles	1	1
Valeur au bilan au 31 décembre	1	1

Valeurs d'assurance-incendie

en mio. CHF	2016	2015
Immobilisations corporelles mobilières	1 288	1 156
Immobilisations corporelles immobilières	930	952
Total des valeurs d'assurance-incendie	2 217	2 108

18 Immeubles de rendement

en mio. CHF	2016	2015
Valeurs d'acquisition		
État au 1 ^{er} janvier	351	349
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Entrées	2	2
Sorties	(0)	—
Reclassifications	(0)	(0)
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	353	351

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier	258	252
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	6	6
Sorties	—	—
Amortissement de la valeur résiduelle	—	—
Reclassifications	—	—
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	264	258

Valeur au bilan

Au 1 ^{er} janvier	93	97
Au 31 décembre	88	93

Valeurs d'assurance-incendie

en mio. CHF	2016	2015
Immeubles de rendement	477	451
Total des valeurs d'assurance-incendie	477	451

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	2016	2015
Juste valeur (calculée par DCF)	235	247
Loyers encaissés sur des immeubles de rendement	20	20
Charges immobilières	11	12
dont surfaces louées	9	10
dont surfaces vides	2	2
Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien	1	0
Produit minimum futur sur les loyers issus de baux en cours	55	66

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Au cours de l'exercice 2016 comme en 2015, il s'agissait de six sites suisses: Berne, Altdorf, Zwieselberg (Thoune-Boden), Aigle, Unterseen et Wimmis.

La baisse de la juste valeur par rapport à l'exercice précédent est notamment due à l'actualisation de l'analyse de la situation et, partant, à l'augmentation des coûts pour les mesures d'assainissement escomptées, ainsi qu'à l'adaptation des données surfaciques.

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

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

19 Actifs incorporels

en mio. CHF

	Brevets	Marques et modèles	Licences et droits	Carnet de commandes et relations avec la clientèle	Actifs incorporels
Valeurs d'acquisition					
État au 1 ^{er} janvier 2015	2	10	23	147	183
Première consolidation	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—
Entrées	—	—	3	—	3
Sorties	—	—	(0)	—	(0)
Reclassifications	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(1)	(2)	(4)	(6)
État au 31 décembre 2015	2	9	24	143	179

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2016	2	9	24	143	179
Première consolidation	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(0)	—	(0)	(0)	(0)
Entrées	—	—	6	—	6
Sorties	—	—	—	—	—
Reclassifications	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
État au 31 décembre 2016	2	9	31	142	185

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2015	0	—	6	51	57
Au 31 décembre 2015	0	—	8	27	35
Au 31 décembre 2016	0	—	13	11	24

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	Aérostructures	Aviation	Ammotec	Defence	Total
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2015	61	—	0	13	8	82
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Ajustements	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(1)	—	0	(1)	(0)	(2)
État au 31 décembre 2015	60	—	0	12	8	79

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2016	60	—	0	12	8	79
Première consolidation	1	—	—	—	—	1
Ajustements	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	—	0	(0)	(0)	(0)
État au 31 décembre 2016	61	—	0	12	8	80

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs comptables nettes théoriques

État au 1 ^{er} janvier 2015	—	—	—	—	3	3
État au 31 décembre 2015	—	—	—	—	2	2
État au 31 décembre 2016	1	—	—	—	1	2

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	2016	2015
Résultat d'exploitation (EBIT)	151	137
Amortissement théorique du goodwill	(1)	(1)
Résultat d'exploitation (EBIT) théorique, y c. amortissement du goodwill	150	136
Bénéfice net	116	117
Amortissement théorique du goodwill	(1)	(1)
Bénéfice net théorique, y c. amortissement du goodwill	115	116

Conséquences sur le bilan consolidé

en mio. CHF	2016	2015
Fonds propres selon le bilan	1 009	951
Inscription théorique à l'actif de la valeur comptable nette du goodwill	2	2
Fonds propres théoriques, y c. valeur comptable nette du goodwill	1 011	953

20 Sociétés associées

en mio. CHF	2016	2015
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier	39	33
Acquisitions	—	—
Première consolidation	—	—
Part du résultat des sociétés associées provenant des activités non poursuivies	—	—
Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies	3	9
Dividendes	(3)	(2)
Reclassifications	(0)	—
Écarts de conversion	(0)	(1)
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre	39	39

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

Participations cumulées de RUAG dans des sociétés associées

en mio. CHF	2016	2015
Part du bénéfice des sociétés associées provenant des activités poursuivies	3	9

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

en mio. CHF	2016	2015
Total des actifs	207	207
Total des engagements (capitaux étrangers)	121	121
Fortune nette	86	86
Chiffre d'affaires net	152	149
Bénéfice des activités poursuivies	10	17

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	2016	2015
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		0	0
Engagements financiers vis-à-vis de tiers ¹		12	10
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance		0	—
Engagements résultant de leasing	31	0	1
Part à court terme des engagements financiers à long terme		—	—
Total des engagements financiers à court terme		13	10

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	2016	2015
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		—	0
Engagements résultant de leasing	31	0	1
Prêts garantis par gages immobiliers		—	—
Emprunts par obligations		—	—
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Total des engagements financiers à long terme		0	1

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 3.3 % pendant l'exercice (exercice précédent: 3.5 %).

Échéances des engagements financiers

en mio. CHF	2016	2015
Jusqu'à 1 an	13	10
Jusqu'à 2 ans	0	0
Jusqu'à 3 ans	0	0
Jusqu'à 4 ans	0	0
Plus de 4 ans	—	0
Total des engagements financiers	13	11

Monnaies des engagements financiers

en mio. CHF	2016	2015
CHF	1	1
EUR	4	2
USD	7	6
SEK	0	1
Autres	0	1
Total des engagements financiers	13	11

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

en mio. CHF	2016	2015
Engagements de fournisseurs	118	99
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	118	99
Acomptes de clients	182	156
Acomptes de sociétés associées	—	—
Total des acomptes de clients	182	156
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	300	255

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

en mio. CHF	2016	2015
CHF	121	128
EUR	112	93
USD	54	19
SEK	9	12
Autres	3	3
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	300	255

23 Autres engagements à court terme

en mio. CHF	2016	2015
Vis-à-vis de tiers	21	12
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis d'autorités étatiques	30	23
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	3	1
Total des autres engagements à court terme	55	36

24 Autres engagements à long terme

en mio. CHF	2016	2015
Vis-à-vis de tiers	4	3
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	4	3

25 Passifs de régularisation

en mio. CHF	2016	2015
Passifs de régularisation Mandats POC	71	90
Produits hors période	7	7
Engagements de fournisseurs à payer	45	41
Engagements en relation avec les charges SLA pluriannuelles	—	1
Régularisations liées au personnel	22	22
Autres passifs de régularisation	54	50
Total des passifs de régularisation	199	210

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 2015	4	14	19	33	22	24	117
Première consolidation	—	—	—	0	—	—	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Constitution	13	9	8	20	3	12	65
Dissolution	(0)	(2)	(3)	—	(0)	(3)	(8)
Utilisation	(2)	(5)	(5)	(21)	(2)	(3)	(37)
Reclassifications	1	(0)	—	—	—	(1)	—
Écarts de conversion	0	(0)	(1)	(1)	(0)	(2)	(5)
Valeur au bilan au 31 décembre 2015	15	16	18	31	23	29	132
Provisions à court terme	2	11	17	31	1	17	79
Provisions à long terme	13	5	1	—	22	11	53
Valeur au bilan au 1^{er} janvier 2016	15	16	18	31	23	29	132
Première consolidation	—	—	—	—	—	0	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	(2)	—	(0)	(0)	0	(2)
Constitution	—	10	3	24	1	8	46
Dissolution	(3)	(5)	(7)	(0)	(2)	(5)	(22)
Utilisation	(2)	(6)	(2)	(18)	(2)	(7)	(37)
Reclassifications	—	—	(0)	—	—	0	—
Écarts de conversion	0	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Valeur au bilan au 31 décembre 2016	11	13	12	36	19	25	116
Provisions à court terme	—	11	11	36	1	16	75
Provisions à long terme	11	2	1	—	18	9	41

L'évolution des provisions au cours de l'exercice 2016 s'est caractérisée par les événements notables ci-après:

À la fin de l'exercice sous revue, les provisions de restructuration constituées en 2015 dans la division Space au titre du transfert d'activités commerciales ont été réévaluées, ce qui a entraîné des dissolutions à hauteur de CHF 3 mio. Les provisions avaient été constituées en lien avec le transfert progressif de la production des coiffes de charge utile (Business Unit Launchers) de Zurich-Seebach à Emmen et aux États-Unis (Decatur, Alabama), et avec les coûts de restructuration y afférents. De nouvelles exigences du client retardent le transfert aux États-Unis. Dès lors, les sorties de fonds correspondantes auront essentiellement lieu à partir de 2018.

Dans la division Aviation, les mesures d'amélioration de l'efficacité sur les sites en Allemagne et en Suisse ont été mises en œuvre et menées à leur terme pendant la période sous revue. C'est la raison pour laquelle les CHF 2 mio. (exercice précédent: CHF 2 mio.) de provisions de restructuration associées restantes ont été utilisées durant l'exercice sous revue.

À la mi-2016, la provision pour garanties constituée dans la division Défense en rapport avec un gros projet a pu être entièrement dissoute (CHF 3 mio.), la période de garantie ayant expiré.

Dans la division Ammotec, il a été possible de dissoudre CHF 3 mio. au titre des provisions pour garanties, les charges effectivement liées au recours aux garanties dans le passé s'étant révélées inférieures aux prévisions initiales. Les autres ajustements des provisions pour garan-

ties s'inscrivent dans le cadre des fluctuations ordinaires du cours normal des affaires. Les sorties de fonds liées à la part à long terme des provisions auront vraisemblablement lieu entre les exercices 2018 et 2020.

La baisse des provisions pour primes de fidélité et d'anniversaires provient essentiellement de l'application des bases techniques LPP 2015 récemment publiées (exercice précédent: LPP 2010), d'une légère hausse du taux d'actualisation ainsi que de l'ajustement des probabilités de départs à la retraite. En effet, les provisions pour longue durée de service des collaborateurs en Suisse ont été calculées au 31 décembre 2016 sur la base d'un taux d'actualisation de 0.8 % (exercice précédent: 0.5 %). Parallèlement, d'autres hypothèses actuarielles ont été adoptées, telles que la rotation des effectifs ou les augmentations de salaires, qui ne s'éloignent pas significativement de celles de l'exercice précédent. Le paiement de la part à long terme des provisions interviendra probablement à partir de l'exercice 2018.

Dans le cadre de l'acquisition en 2012 de RUAG Australia PTY Ltd., une provision au titre des engagements potentiels envers l'ancien propriétaire (montants à payer sur le prix d'acquisition) a été inscrite au bilan sous «Autres provisions» fin 2015. Au cours de l'exercice sous revue, un accord a pu être trouvé, ce qui a permis de dissoudre un total de CHF 2 mio. De plus, dans une société de la division Défense, des provisions qui n'étaient plus nécessaires ont été dissoutes, soit un montant avoisinant CHF 1 mio.

27 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

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

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

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

Plan de prévoyance pour l'Allemagne En Allemagne, les pensions sont accordées aux collaborateurs actifs et aux anciens collaborateurs, et englobent à chaque fois les rentes de vieillesse, pour réduction de la capacité de gain et de survivant. La prévoyance s'articule principalement entre la prévoyance de base, représentée pour l'essentiel – à part certaines dispositions de transition distinctes – par la caisse de pension Dynamit Nobel VVaG jusqu'au 31 mars 2016 puis assurée par un engagement non préfinancé de RUAG Ammotec GmbH à compter du 1^{er} avril 2016, et la prévoyance complémentaire, qui continue de passer directement par un engagement non préfinancé de RUAG Ammotec GmbH. La prévoyance de base dépend des éléments de rémunération jusqu'au plafond des cotisations sociales prévu par l'assurance invalidité-vieillesse légale. La prévoyance complémentaire se compose d'éléments liés au salaire pour la partie de rémunération qui dépasse le plafond des cotisations.

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

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

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

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

en mio. CHF	Excédent de couverture/découvert selon la Swiss GAAP RPC 26	2016 Part économique du groupe	2015 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	2016 Charges de prévoyance dans les charges de personnel	Variations par rapport à l'exercice précédent/charges de l'exercice sous revue	2016 Charges de prévoyance dans le résultat financier	2015 Charges de prévoyance dans les charges de personnel	2015 Charges de prévoyance dans le résultat financier
Fondation de financement patronale	151	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	(1)	—	0	0	46	46	0	0	46	—
Plans de prévoyance avec excédent de couverture	0	—	—	—	—	2	2	—	—	—	—
Plans de prévoyance avec découvert	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans actifs propres	—	(57)	(54)	(2)	0	—	0	5	5	0	(2)
Total	151	(58)	(54)	(2)	1	48	49	5	5	46	(2)

Les réserves volontaires de la fondation de financement patronale ne sont pas prévues pour une utilisation économique par le groupe. Les plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert comprennent le plan à primauté des cotisations de PRÉVOYANCE RUAG et les engagements non préfinancés concernant la prévoyance de base en Allemagne. Le plan de prévoyance des cadres de PRÉVOYANCE

DES CADRES RUAG présente un léger excédent de couverture. Les engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance sans actifs propres, c.-à-d. sans fortune séparée, s'élèvent à CHF 57 mio. (exercice précédent: CHF 54 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	2016 Total	Suisse	Étranger	2015 Total
Cotisations aux plans de prévoyance à la charge des sociétés du groupe	39	9	48	39	7	46
Cotisations aux plans de prévoyance versées à partir des réserves de cotisations d'employeur	—	—	—	—	—	—
Total des cotisations	39	9	48	39	7	46
+/- 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	9	48	39	7	46
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	0	0	—	—	—
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres)	—	0	0	—	0	0
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	1	1	—	0	0
Charges de prévoyance dans les charges de personnel de la période	39	10	49	39	7	46
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	0	0	—	—	—
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres)	—	5	5	—	(2)	(2)
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	5	5	—	(2)	(2)
Charges de prévoyance dans le résultat financier de la période	—	5	5	—	(2)	(2)
Total des charges de prévoyance de la période	39	14	54	39	5	44

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 44 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	2016	2015
Cautionnements du groupe	88	81
Garanties bancaires	125	97
Total des engagements conditionnels en faveur de tiers	214	178

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

30 Autres engagements ne devant pas être portés au bilan

en mio. CHF	2016	2015
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	2	4
Cas juridiques	0	1
Engagements de traites	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles (y compris immeubles de rendement)	22	12
Autres engagements ne devant pas être portés au bilan	2	2
Total des autres engagements ne devant pas être portés au bilan	25	19

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

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

provision est constituée dès qu'il est vraisemblable qu'il s'ensuive une sortie de trésorerie. Actuellement, le risque de sortie de trésorerie dépassant le montant des provisions inscrites au bilan est jugé invraisemblable.

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

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

en mio. CHF	2016	2015
Dans un délai de 1 an	0	1
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	0	1
Dans plus de 5 ans	—	—
Total	1	1
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	1	1

Leasing opérationnel

en mio. CHF	2016	2015
Dans un délai de 1 an	21	18
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	54	60
Dans plus de 5 ans	13	17
Total	88	96

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	2016	2015
Liquidités	—	—
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	0	0
Immobilisations corporelles immobilières	2	2
Total des actifs grevés de droits de gage	2	2

33 Transactions avec des parties liées

en mio. CHF	2016	2015
Créances de parties liées	53	63
Engagements envers des parties liées	(0)	(0)
Acomptes de parties liées	(47)	(38)
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 53 mio. (exercice précédent: CHF 63 mio.) concernent le DDPS pendant l'exercice sous revue; sur les engagements envers des parties liées, ce montant s'élève à CHF 0.1 mio. (exercice précédent: CHF 0.1 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 568 mio. (exercice précédent: CHF 565 mio.) (voir également l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie, des prestations de matériel et de services d'une valeur de CHF 18 mio. (exercice précé-

dent: CHF 12 mio.) ont été effectuées par le DDPS. Il n'y a pas eu de prêts entre les sociétés du groupe et des membres du conseil d'administration. Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires réalisé avec des sociétés associées s'est élevé à CHF 0.3 mio. (exercice précédent: CHF 0.3 mio.), tandis que le montant des prestations atteignait CHF 3.0 mio. (exercice précédent: CHF 2.5 mio.).

34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

en milliers CHF	2016	2015
Rémunération globale maximale des membres de la direction du groupe conformément au rapport sur les salaires des cadres (art. 3 et 7 OSaLC) ¹	912	1 010

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice 2016 s'est élevée à CHF 804 000 (exercice précédent: CHF 802 000). Le montant total versé au CEO et à la direction (élargie) du groupe³ pour l'exercice 2016 s'est élevé à CHF 6 374 000

(exercice précédent: CHF 7 039 000).² Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2016 atteignait CHF 1 022 000 (exercice précédent: CHF 1 118 000).²

Vue d'ensemble des rémunérations des membres du conseil d'administration, de la direction du groupe et de la direction élargie³:

en milliers CHF	2016	Total 2015	2016	Rémunération globale maximale 2015
Salaire de base des administrateurs				
Rémunérations en espèces	804	802	198	198
Total des rémunérations des administrateurs	804	802	198	198
Salaire de base des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse) ³				
Rémunérations en espèces	3 596	3 790	549	484
Prestations en nature ⁴	91	274	9	26
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	428	443	75	65
Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance (direction élargie incluse) ³				
Rémunérations en espèces ⁵	2 065	2 298	354	500
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	194	234	35	43
Autres prestations à long terme	—	—	—	—
Total des rémunérations des membres de la direction du groupe (direction élargie incluse) ³	6 374	7 039	1 022	1 118
dont rémunérations en espèces	5 661	6 088	903	984
dont prestations en nature	91	274	9	26
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	622	677	110	108
dont autres prestations à long terme	—	—	—	—
Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces	57 %	61 %	64 %	103 %

Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe (direction élargie incluse) ³	7 178	7 841
dont prestations à court terme ⁶	6 556	7 164
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	622	677
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 direction élargie du groupe a été supprimée au 1^{er} juillet 2016. Un membre de l'ancienne direction élargie du groupe est devenu membre de la direction du groupe.

⁴ Englobe uniquement l'utilisation du véhicule de l'entreprise à des fins privées au cours de l'exercice sous revue. En 2015, le forfait véhicule complet avait été présenté.

⁵ Comprend, au titre de l'exercice sous revue, les droits des employés au plan LTI pour la période 2014–2016 (exercice précédent: 2013–2015).

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.

Risques liés au cours du change Les comptes consolidés sont établis en francs suisses (CHF). Par conséquent, le groupe est exposé principalement aux variations du cours de change de l'EUR, de l'USD et du SEK. Dans les transactions, il existe un risque de variation du cours du change de la monnaie étrangère entre la date de la signature du contrat et la date effective du paiement. Par conséquent, différents contrats sont conclus pour compenser les variations des actifs, des engagements pris et des transactions futures en raison de l'évolution du cours du change. RUAG se sert également d'opérations à terme et d'options sur des devises pour sécuriser certains flux de trésorerie attendus en monnaies étrangères.

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

au 31 décembre 2016

en mio. CHF	EUR	USD	SEK	Autres
Liquidités	55	27	10	8
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	106	70	9	5
Autres actifs financiers	1	3	1	0
Engagements financiers	(4)	(7)	(0)	(0)
Engagements de fournisseurs/Autres engagements	(61)	(27)	(13)	(3)
Autres engagements financiers	—	—	(1)	—
Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan	97	65	6	9

au 31 décembre 2015

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

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2016	2015
Contrats de couverture de change auprès des banques	288	360
Contrats de couverture de change auprès des banques	(89)	(79)

Valeurs inscrites au bilan

en mio. CHF	2016	2015
Actifs financiers à court terme	4	8
Engagements financiers à court terme	(12)	(10)

au 31 décembre 2016

en mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture					
Flux sortants	(10)	(1)	(1)	(0)	(12)
Flux entrants	3	1	—	—	4
	(7)	(1)	(1)	(0)	(8)

au 31 décembre 2015

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

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	2016	2015
Autres réserves	(8)	(0)

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 3 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres charges d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent: CHF 16 mio.).

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 2016, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 175 mio. (exercice précédent: EUR 175 mio.) et à AUD 15 mio. (exercice précédent: AUD 15 mio.). Étant donné que ces prêts possèdent des caractéristiques similaires à des fonds propres car leur remboursement n'est ni prévu, ni vraisemblable à une échéance prévisible, les gains ou pertes de change afférents sont comptabilisés directement dans les fonds propres. Les pertes de change cumulées comptabilisées dans les fonds propres au titre de ces prêts s'élevaient en tout à CHF 25 mio. au 31 décembre 2016 (exercice précédent: CHF 24 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 initiée par la Banque nationale suisse au cours de l'exercice précédent et de la position financière nette positive au 31 décembre 2016, RUAG est également exposé au risque de taux d'intérêt négatifs.

Engagements financiers portant intérêts

au 31 décembre en mio. CHF	2016	2015
Engagements financiers à court terme	1	1
Engagements financiers à long terme	0	1
Total des engagements financiers portant intérêts	1	2
Dont montants soumis à intérêts variables	0	0
Fixés par le swap de taux d'intérêt	—	—
Soumis à intérêt variable, net	0	0

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

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

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2016	2015
Contrats de couverture sur le prix du plomb auprès des banques	10	12
Contrats de couverture sur le prix du plomb auprès des banques	(3)	—

Valeurs de remplacement

en mio. CHF	2016	2015
Valeur de remplacement positive auprès des banques	2	0
Valeur de remplacement négative auprès des banques	(0)	—

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

Consommation

en mio. CHF	2016	2015
Aluminium	3	5
Plomb	12	12
Cuivre	26	23
Acier	3	2
Zinc	4	2
Total	50	44

b. Risques de crédit

Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité financière des clients. Environ 31 % (exercice précédent: 32 %) 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 20 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2016 (exercice précédent: 23 %). 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	2016	2015
Liquidités	239	233
Actifs financiers à court terme	4	8
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances à court terme	288	300
Actifs financiers à long terme	3	3
Total risque de crédit	534	544

Les risques de contrepartie comportent le risque de défaillance d'instruments financiers dérivés et de contrats sur le marché monétaire, de même que le risque de crédit sur les comptes courants et les placements fixes. Le risque de défaillance et le risque de crédit sont minimisés en ce sens que la contrepartie est toujours une banque ou une institution financière affichant un rating optimal à la conclusion d'une transaction. Ces risques sont surveillés régulièrement et maintenus à l'intérieur de paramètres donnés. Les directives internes au groupe pourvoient à ce que les risques de crédit envers des institutions financières soient limités. Le groupe n'attend actuellement pas de pertes découlant de l'incapacité de contreparties à remplir leurs engagements contractuels.

c. Risque de trésorerie

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

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

Au 31 décembre 2016

en mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Jusqu'à 4 ans	Plus de 4 ans	Total
Liquidités	239	—	—	—	—	239
Actifs financiers à court terme ¹	0	—	—	—	—	0
Actifs financiers à long terme	—	0	0	0	2	3
Engagements financiers à court terme ¹	(1)	—	—	—	—	(1)
Engagements financiers à long terme	—	(0)	(0)	(0)	—	(0)
Autres engagements à long terme	—	(1)	(0)	(0)	(3)	(4)
Position financière nette	239	(1)	(0)	(0)	(1)	237
Acomptes de clients						182
Position financière nette sans acomptes de clients						55

Au 31 décembre 2015

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

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

Au 20 janvier 2017, RUAG Holding SA a acquis 100 % des actions de Clearswift, spécialiste britannique de la cybersécurité, pour un prix d'achat avoisinant GBP 47 mio. Au cours des trois années à venir, d'autres montants seront à payer sur le prix d'acquisition, soit environ GBP 6 mio., pour autant que certains objectifs financiers soient atteints. Avec cette acquisition, la division Défense investit massivement dans l'expansion et le développement à long terme de son activité de cybersécurité. Les produits de pointe de Clearswift en matière de prévention des pertes de données (DLP, Data Loss Prevention) et de passerelle compléteront sous bien des aspects l'offre de la Business Unit Cyber Security de RUAG Défense. Le groupe Clearswift génère un chiffre d'affaires annuel d'environ GBP 23 mio.

Au 10 janvier 2017, RUAG Ammotec Deutschland GmbH a racheté 100 % des parts du grossiste italien d'armes de chasse et de sport, de munitions et d'accessoires, Turfer di Turelli Luca & C. SRL, sis à Cazzago San Martino (Italie). Cette acquisition renforce l'activité de commerce de gros de la division Ammotec. Les deux sociétés travaillent en étroite collaboration depuis de longues années. Ce rachat permettra d'exploiter encore mieux le potentiel du marché italien à moyen terme grâce à une gamme de produits élargie. Les effets de cet achat sur les comptes consolidés sont insignifiants.

Le 28 février 2017, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Aucun autre événement n'a eu lieu entre la clôture du bilan et cette date. En particulier, aucun événement susceptible de donner lieu à un ajustement des valeurs comptables des actifs et passifs du groupe, ou d'être mentionné ici, n'a été porté à la connaissance du groupe. Le droit d'adopter les comptes annuels consolidés appartient à l'assemblée générale.

37 Sociétés consolidées, sociétés associées et participations minoritaires (état au 31 décembre 2016)

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts du capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding AG ¹	Berne	Suisse	CHF 340 000 000		Globale
Sociétés consolidées					
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Suisse SA	Winterthour	Suisse	CHF 300 000	100.0 %	Globale
RUAG Environment SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
RUVEX SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	55.0 %	Globale
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 1 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Globale
RUAG Defence Deutschland GmbH	Wedel	Allemagne	EUR 260 000	100.0 %	Globale
HTS Hoch Technologie Systeme GmbH	Coswig	Allemagne	EUR 26 000	100.0 %	Globale ⁵
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 25 000	51.0 %	Globale
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Globale
Glückauf-Logistik GmbH	Kassel	Allemagne	EUR 25 750	100.0 %	Globale
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	SEK 15 000 000	100.0 %	Globale
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2 500 000	100.0 %	Globale
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australie	AUD 10 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boeclout	Belgique	EUR 25 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	Royaume-Uni	GBP 15 000	100.0 %	Globale
RUAG Space Finland Oy AB	Tampere	Finlande	EUR 2 500	100.0 %	Globale
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	EUR 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Defence France SAS	Terssac	France	EUR 400 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec France SAS	Paris	France	EUR 1 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaisie	MYR 1 500 100	65.0 %	Globale
RUAG Ammotec Austria GmbH	Vienne	Autriche	EUR 297 959	100.0 %	Globale
RUAG Space GmbH	Vienne	Autriche	EUR 1 500 000	100.0 %	Globale
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Hongrie	HUF 280 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Aerostructures Hungary Zrt	Eger	Hongrie	HUF 500 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	États-Unis	USD 6 500 000	100.0 %	Globale
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	États-Unis	USD 1 500	100.0 %	Globale
RUAG Holding USA Inc.	Huntsville, AL	États-Unis	USD 0.1	100.0 %	Globale ⁴
RUAG Space USA Inc.	El Segundo, CA	États-Unis	USD 1 000	100.0 %	Globale ⁴
RUAG Simulation Company LLC	Abu Dhabi	Émirats arabes unis	AED 150 000	49.0 %	Globale
RUAG Space Sàrl (en liquidation)	Zurich	Suisse	CHF 20 000	100.0 %	³
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Brésil	BRL 200 000	100.0 %	³
RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda	Rio de Janeiro	Brésil	BRL 10 000	90.0 %	³

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 RUAG Holding USA Inc. et RUAG Space USA Inc. ont, pour la première fois, été pleinement consolidées pendant la période sous revue.

Au cours de l'exercice précédent, ces participations avaient été évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 31 mai 2016, RUAG Deutschland GmbH a racheté les 75.4 % restants des actions en circulation de HTS Hoch Technologie Systeme GmbH sise à Coswig (Allemagne). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date.

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts du capital	Méthode de consolidation
Sociétés associées²					
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	CHF 1 000 000	49.0 %	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0 %	Equity
Nidwalden Airpark SA	Stans	Suisse	CHF 1 000 000	40.0 %	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0 %	Equity
Participations minoritaires					
Visier Medien Holding AG	Zoug	Suisse	CHF 400 000	49.5 %	³
CFS Engineering SA	Ecublens	Suisse	CHF 150 000	40.0 %	³
AIONAV Systems AG	Muri bei Bern	Suisse	CHF 100 000	12.0 %	³
InnoCampus SA	Nidau	Suisse	CHF 1 307 500	7.6 %	³
Flughafen Bern AG	Berne	Suisse	CHF 14 310 000	1.4 %	³
Brünig Indoor Aktiengesellschaft	Lungern	Suisse	CHF 3 400 000	0.3 %	³
VDL-RUAG Shelters B.V.	Eindhoven	Pays-Bas	EUR 50 000	40.0 %	³
Gyttorp AB	Ingelstad	Suède	SEK 356 200	40.0 %	³
Arianespace Participation	Evry	France	EUR 3 922 842	3.5 %	³
Arianespace SA	Evry	France	EUR 372 069	0.0 %	³

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

² Les participations entre 20 et 50 % sont 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 RUAG Holding USA Inc. et RUAG Space USA Inc. ont, pour la première fois, été pleinement consolidées pendant la période sous revue. Au cours de l'exercice précédent, ces participations avaient été évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.

⁵ Au 31 mai 2016, RUAG Deutschland GmbH a racheté les 75.4 % restants des actions en circulation de HTS Hoch Technologie Systeme GmbH sise à Coswig (Allemagne). La société a été pleinement consolidée à partir de cette date.



KPMG AG
Audit

Hofgut
CH-3073 Gümliigen-Berne

Case Postale 112
CH-3000 Bern 15

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

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

Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés ci-joints de RUAG Holding SA, comprenant le compte de résultat, le bilan, le tableau des flux de trésorerie, le tableau des fonds propres et les notes (pages 32 à 74) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2016.

Responsabilité du Conseil d'administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2016 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.



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

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Gümligen-Berne, 28 Février 2017

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

en mio. CHF	Annexe	2016	2015
Produits des participations	2.5	110	74
Produit des prestations de service		4	4
Total des produits d'exploitation		114	78
Charges de personnel		(0)	(0)
Autres charges d'exploitation	2.6	(8)	(8)
Total des charges d'exploitation		(8)	(9)
Résultat d'exploitation		106	70
Produits financiers			
Produits d'intérêts		7	7
Charges financières			
Charges d'intérêts		(0)	(0)
Pertes sur devises		(2)	(25)
Bénéfice de l'exercice avant impôts		111	51
Impôts sur les bénéfices		(1)	0
Bénéfice de l'exercice		110	51

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

Bilan au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2016	2015
Liquidités		160	171
Actifs financiers à court terme			
Envers des participations		34	37
Autres créances à court terme			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations		6	12
Total de l'actif circulant		200	220
En % du total du bilan		16.5%	17.9%
Immobilisations financières			
Envers des participations		364	357
Participations	2.1	646	650
Actifs incorporels		0	0
Total de l'actif immobilisé		1 009	1 008
En % du total du bilan		83.5%	82.1%
Total des actifs		1 209	1 228
Engagements financiers à court terme			
Envers des participations		131	241
Autres engagements à court terme portant intérêts			
Envers des participations		73	43
Autres engagements à court terme			
Envers des tiers		1	0
Envers des participations		—	0
Passifs de régularisation		1	2
Total des capitaux étrangers à court terme		205	287
Total des capitaux étrangers		205	287
En % du total du bilan		17.0%	23.4%
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		42	39
Réserves facultatives issues du bénéfice			
Bénéfice au bilan			
Report		503	501
Bénéfice de l'exercice		110	51
Total des fonds propres		1 004	941
En % du total du bilan		83.0%	76.6%
Total des passifs		1 209	1 228

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

1 Principes

1.1 Généralités

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

1.2 Immobilisations financières

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

1.3 Participations

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

1.4 Contrats à terme sur devises

Les valeurs de remplacement positives et négatives de contrats à terme sur devises ne sont pas inscrites au bilan pendant leur durée de vie, le principe de la valeur nette étant appliqué. Le volume de contrats et les valeurs de remplacement des contrats en cours figurent au point 2.2 de l'annexe.

1.5 Évaluation en devises étrangères

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

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

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

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

2.1 Participations

a) Participations directes

Société	Siège	Pays	Parts du capital et des droits de vote en 2016 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2015 en %		Capital 100 %
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	100	100	CHF	112 200 000
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	100	100	CHF	12 000 000
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	100	100	CHF	8 000 000
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	100	100	CHF	100 000
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
RUAG Holding France SAS	Terssac	France	100	100	EUR	100 000
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australie	100	100	AUD	10 000
RUAG Aerostructures Hungary Zrt.	Eger	Hongrie	100	0	HUF	500 000 000
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	49	49	CHF	1 000 000
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	45	45	CHF	25 000 000
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	45	45	EUR	7 700 000
Flughafen Bern AG	Berne	Suisse	1.4	1.4	CHF	14 310 000
InnoCampus SA	Nidau	Suisse	7.6	7.6	CHF	1 307 500

b) Participations indirectes essentielles

Société	Siège	Pays	Parts du capital et des droits de vote en 2016 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2015 en %		Capital 100 %
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	100	100	EUR	25 000
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	100	100	EUR	25 000
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	100	100	SEK	15 000 000

2.2 Présentation des opérations à terme sur devises

en mio. CHF	2016	2015
Volume de contrats de couverture de change auprès des banques	288	360
Volume de contrats de couverture de change auprès des banques	(89)	(79)
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	89	84
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	(273)	(350)
Valeurs de remplacement positives auprès des banques	4	8
Valeurs de remplacement négatives auprès des banques	(12)	(10)
Valeurs de remplacement positives auprès des sociétés du groupe	12	10
Valeurs de remplacement négatives auprès des sociétés du groupe	(4)	(8)
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	2016	2015
Charges publicitaires	(4)	(4)
Charges administratives	(1)	(2)
Honoraires de gestion (frais de la haute direction)	(3)	(3)
Total des autres charges d'exploitation	(8)	(8)

2.5 Produits des participations

Les produits des participations comprennent essentiellement les dividendes de RUAG Suisse SA et un produit d'aliénation d'OEI Opto AG d'un montant de CHF 8.4 mio. Fondée pendant la période sous revue, OEI Opto AG servait de véhicule pour la cession de l'entité Opto-Electronics & Instruments de RUAG Space (faisant partie 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	2016	2015
Cautionnements	120	111
Garanties bancaires	33	33
Total des engagements conditionnels	153	144

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 2016 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

Au 20 janvier 2017, RUAG Holding SA a acquis 100% des actions de Clearswift, spécialiste britannique de la cybersécurité, pour un prix d'achat avoisinant GBP 47 mio. Au cours des trois années à venir, d'autres montants seront à payer sur le prix d'acquisition, soit environ GBP 6 mio., pour autant que certains objectifs financiers soient atteints. Avec cette acquisition, la division Defence investit massivement dans l'expansion et le développement à long terme de son activité de cybersécurité.

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

Les produits de pointe de Clearswift en matière de prévention des pertes de données (DLP, Data Loss Prevention) et de passerelle compléteront sous bien des aspects l'offre de la Business Unit Cyber Security de RUAG Defence. Le groupe Clearswift génère un chiffre d'affaires annuel d'environ GBP 23 mio.

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

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

en mio. CHF	2016	2015
Bénéfice au bilan en début d'exercice	503	501
Bénéfice de l'exercice	110	51
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	613	552
Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'utiliser le bénéfice au bilan comme suit:		
Dividendes	47	47
Attribution aux réserves légales issues du bénéfice	6	3
Report à nouveau	560	503



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 17
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 77 à 81) pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2016.

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 2016 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



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

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

KPMG SA

Herbert Bussmann
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Florin Janine Krapp
Expert-réviseur agréée

Gümligen-Berne, 28 Février 2017

RUAG suit des règles claires.

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

Conseil d'administration

Les missions du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, à la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, aux statuts et au règlement d'organisation. Le conseil d'administration de RUAG Holding SA se compose actuellement de sept membres qui n'exercent aucune fonction exécutive et n'en ont exercé aucune durant les trois exercices qui ont précédé la période sous revue. En outre, les administrateurs n'entretiennent aucune relation professionnelle significative avec le groupe. Pour l'exercice sous revue, aucun changement au sein du conseil d'administration n'est à noter. La liste plus bas indique le nom, l'année de naissance, la fonction, la date d'entrée et la durée de mandat restante de chaque membre du conseil d'administration. Les indications sur leur nationalité, leur formation et leur parcours professionnel figurent sur le site Internet de RUAG.²

Élection et durée du mandat

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

administrateurs doivent être de nationalité helvétique et domiciliés en Suisse. Les membres du conseil d'administration sont élus individuellement une fois par an. Ils sont rééligibles. RUAG ne leur impose aucune limite d'âge ni de durée de mandat pour exercer leur fonction.

Organisation interne et missions

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

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

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

Conseil d'administration

Nom	Né(e) en	Poste	Entrée	Élu(e) jusqu'à l'AG
Hans-Peter Schwald	1959	Président, non exécutif	2002	2017
Dr. Remo Lütolf	1956	Vice-président, non exécutif	2014	2017
Egon W. Behle	1955	Membre, non exécutif	2011	2017
Paul Häring	1957	Membre, non exécutif	2004	2017
Markus Hutter	1957	Membre, non exécutif	2014	2017
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener	1973	Membre, non exécutif	2014	2017
Jürg Oleas	1957	Membre, non exécutif	2011	2017

¹ Les données s'entendent, sauf mention contraire, au 31 décembre 2016.

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

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration. Ce dernier est assisté dans la préparation et la mise en œuvre de ses décisions par trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En outre, le conseil d'administration a fait appel à un comité consultatif (Advisory Board). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique pendant l'été 2016 ainsi que par téléphone, en fonction des besoins. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président. Chaque membre peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Avant les séances, les membres reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

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

Comités

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

Comité d'audit (Audit Committee)

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

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

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

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

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

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

Le comité a pour mission principale de proposer à l'ensemble du conseil d'administration les principes de base de la politique de ressources humaines et de planification des effectifs, ainsi que des propositions relatives à la nomination et à la rémunération des membres de la

direction du groupe. Cette mission inclut en outre la préparation des décisions à prendre par l'ensemble du conseil d'administration en matière d'évolution de la carrière des cadres (Management Development), de politique et de système de rémunération, de convention d'objectifs, mais aussi concernant l'institution de prévoyance et les partenaires sociaux.

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

Comité de stratégie (Strategy Committee)

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

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

Comité consultatif (Advisory Board)

Le comité consultatif aide le conseil d'administration et la direction du groupe à mieux évaluer, préparer, mettre en œuvre et communiquer leurs décisions. Dépourvu de statut d'organe, le comité consultatif n'exerce aucune fonction de conduite opérationnelle ou de surveillance. En 2016, le comité consultatif s'est réuni à deux reprises. Il se compose des trois membres suivants: Philip W. Erzinger, Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers.

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

Instruments d'information et de contrôle

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

ment sur la base de prévisions. Chaque mois, le CEO rend compte par écrit au conseil d'administration de l'état d'avancement des objectifs budgétaires.

Comité de conformité (Compliance Board)

Le comité de conformité fait respecter l'interdiction de corruption et a pour mission de faire fonctionner la plate-forme d'alerte (cf. ci-après). Il met en application le respect des directives d'exportation pour les applications militaires, et fait respecter les interdictions d'entente illicite sur les prix et sur les marchés (lois antitrust et sur la concurrence) et les interdictions de blanchiment d'argent. Le comité de conformité se compose du General Counsel (président), du Vice President Risk Management (vice-président pour la gestion du risque), du Chief Communication Officer (responsable de la communication), du Vice President Legal (vice-président du service juridique) et d'un représentant de chaque division. Il se réunit au moins deux fois par an. Les prises de position et décisions sur les affaires courantes incombent à un comité composé du General Counsel (président) et du Vice President Risk Management.

Le nouveau poste de Vice President Compliance & Risk Management a été créé pendant l'exercice sous revue. Le titulaire du poste est entré en fonction début 2017. Il met en œuvre, pour le compte du conseil d'administration, le projet de groupe pluriannuel visant l'extension intégrée et le renforcement du système de conformité et de gestion des risques. Il prend la place du Vice President Risk Management au sein du comité de conformité.

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 des domaines spécialisés suivants: Service juridique, Ressources humaines ou Gestion des risques. Voir aussi page 24.

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 24.

Membres de la direction du groupe

Nom ¹	Né(e) en	Fonction	Entrée
Urs Breitmeier	1963	CEO du groupe RUAG	2006
Philipp M. Berner	1966	Membre, RUAG Aviation	2010
Dr. Peter Guggenbach	1962	Membre, RUAG Space	2009
Cyril Kubelka	1963	Membre, RUAG Ammotec	2004
Dr. Alexander Toussaint	1967	Membre, RUAG Aerostructures	2015
Dr. Markus A. Zoller	1968	Membre, RUAG Defence	2013
Urs Kiener	1965	Membre, Corporate Finance & Controlling	2002
Dr. Christian Ferber	1965	Membre, Corporate Human Resources	2012
Dr. Patrick Grawehr	1964	Membre, General Counsel	2016

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

Direction du groupe

Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le CEO. Depuis le 1^{er} avril 2013, le CEO Urs Breitmeier conduit les affaires courantes. Tout au long de l'exercice 2016, 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, depuis le 1^{er} juillet 2016, du General Counsel. Jusqu'au 30 juin 2016 inclus, une direction élargie du groupe comprenait, outre le General Counsel, le Chief Communication Officer (CCO) et le Chief Information Officer (CIO). La direction élargie du groupe a été supprimée au 1^{er} juillet 2016.

CEO

Le CEO dirige le groupe. Il soumet la stratégie de RUAG, ses objectifs à moyen et long termes ainsi que les lignes directrices de la conduite du groupe pour validation à l'ensemble du conseil d'administration.

Sur proposition du CEO, le conseil d'administration se prononce sur la planification de l'activité sur trois ans, sur le budget annuel, sur les différents projets, sur les comptes des divisions et du groupe, ainsi que sur les questions de ressources humaines au niveau de la direction du groupe.

Le CEO rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'évolution de l'activité, des événements attendus concernant les affaires et des risques, ainsi que des modifications concernant le niveau hiérarchique inférieur.

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

Le CEO examine régulièrement la nécessité de modifier les statuts, les règlements édictés par le conseil d'administration ou d'autres dispositions, et propose les ajustements correspondants.

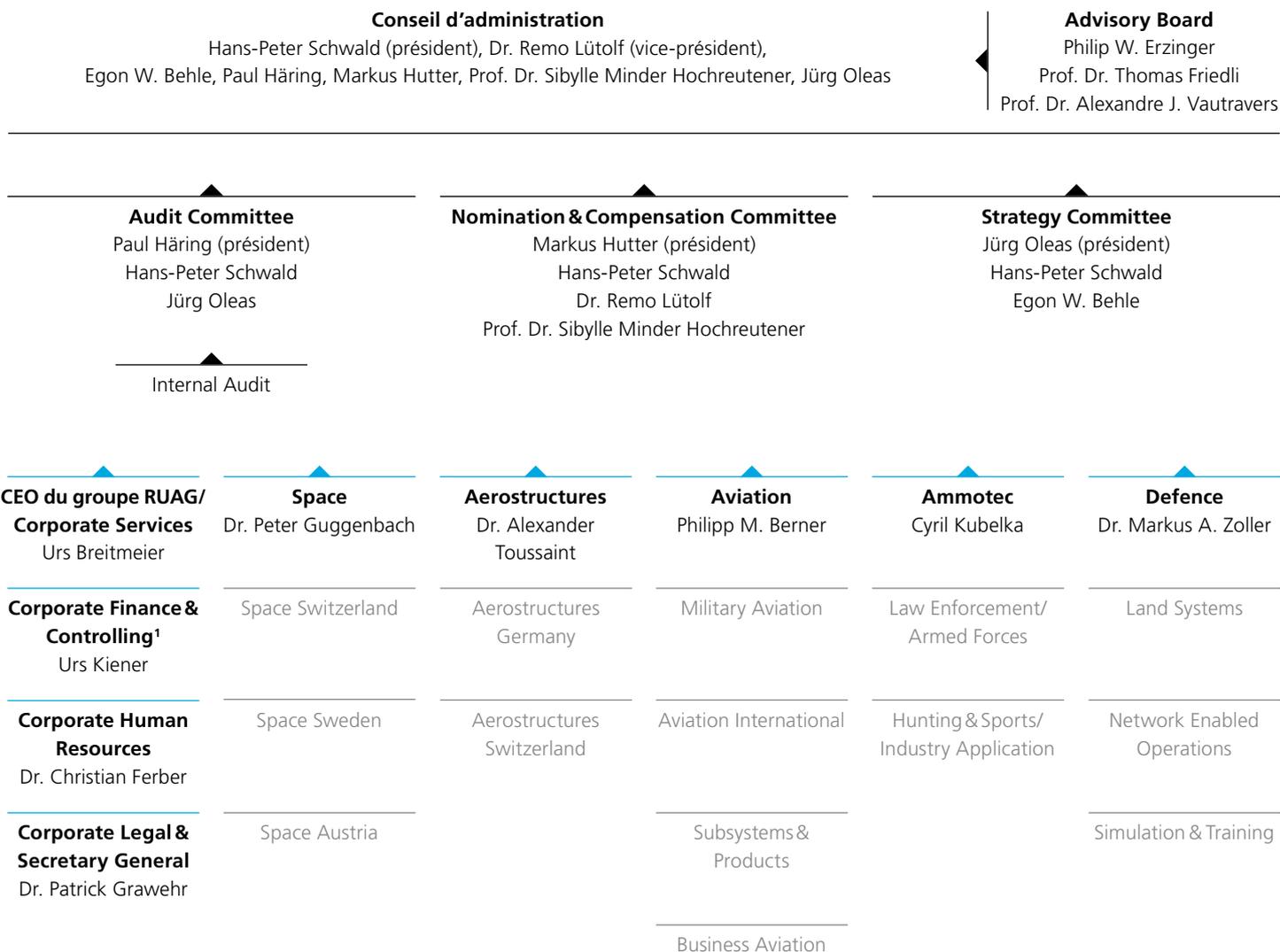
Direction du groupe

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

Contrats de management

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

Structure de conduite de RUAG au 31 décembre 2016



■ Direction du groupe

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

Indemnisations, participations et prêts

Rapport d'indemnisation

Les dispositions ci-après suivent les directives de SIX Swiss Exchange applicables à la politique d'indemnisation et à la rémunération versée aux membres du conseil d'administration et de la direction du groupe, et tiennent compte de l'obligation de transparence requise par le Code des obligations (articles 663b^{bis} et 663c CO). Les rémunérations versées conformément aux dispositions du Code des obligations susmentionnées sont présentées et commentées à l'annexe 34 du rapport financier de RUAG, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Politique d'indemnisation

Selon la politique de ressources humaines de RUAG, la rémunération des collaborateurs dépend avant tout des performances individuelles de ces derniers et de la réussite de la société. Cette politique vise à instituer

des systèmes de rémunération simples, clairement structurés, transparents pour les salariés, et qui permettent d'assurer une rétribution équitable. RUAG aligne les rémunérations de ses collaborateurs sur les rémunérations du marché des secteurs correspondants, et les passe régulièrement en revue. La rémunération individuelle est calculée en fonction des exigences du poste, des compétences et des performances du collaborateur, ainsi que de la réussite économique de la société. Lorsque cela est possible, RUAG applique des systèmes de rémunération indexés sur la réussite et sur les performances, qui comportent une part de rémunération variable en fonction des résultats atteints. Les mêmes principes président à l'élaboration de la politique d'indemnisation des membres de la direction du groupe, déterminée par le conseil d'administration sur proposition du NCC. En outre, RUAG publie un rapport annuel sur le respect de l'ordonnance sur les salaires des cadres à l'attention du DDPS, du Conseil fédéral et de la Délégation des finances des Chambres fédérales.

Conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration perçoivent pour leur travail une rémunération dont le montant est fixé chaque année par l'assemblée générale dans le cadre des prescriptions applicables de la Confédération. La rémunération des administrateurs est déterminée en fonction de leurs responsabilités respectives, de la complexité de leur mission, des exigences techniques et personnelles qui leur sont imposées ainsi que de l'investissement en temps moyen attendu de leur part.

L'indemnisation des administrateurs comprend:

- des honoraires fixes;
- d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une base sous forme d'honoraires fixes. Les autres prestations comprennent les cotisations aux assurances sociales supportées par RUAG Holding SA ainsi que les remboursements des frais et les défraiements forfaitaires.

Aucune indemnité n'a été versée à d'anciens administrateurs.

Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Direction du groupe

La composition et le montant de la rémunération sont fixés en fonction des pratiques du secteur et du marché du travail, et font l'objet de révisions régulières. Entrent également en ligne de compte des informations disponibles sur des entreprises de taille comparable exerçant dans le secteur industriel suisse et, le cas échéant, des résultats d'enquêtes ou d'études réalisées par des tiers. La part de la rémunération des membres de la direction liée à la performance dépend de l'atteinte de leurs objectifs individuels, ainsi que de la réussite économique de l'entreprise. L'indemnisation des administrateurs comprend:

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

Le salaire de base fixe dépend avant tout de la mission, de la responsabilité, de la qualification et de l'expérience du dirigeant concerné, ainsi que du contexte de marché. La composante dépendant de la performance comprend un plan Short Term Incentive (STI) sur un an et un plan Long Term Incentive (LTI) qui s'étend sur trois ans. Les objectifs sont fixés en fonction du degré de réalisation des objectifs individuels et de la réussite économique de l'entreprise. En début d'année, dans le cadre de la convention d'objectifs, le conseil d'administration et le CEO fixent des objectifs mesurables pour les membres de la direction du groupe. La réalisation de ces objectifs est évaluée après la clôture de l'exercice.

Plan Short Term Incentive (STI) La réussite économique du groupe dans son ensemble et de ses différentes divisions est évaluée en fonction de cinq critères financiers:

- le chiffre d'affaires net,
- le résultat d'exploitation (EBIT),
- les actifs d'exploitation nets (NOA),
- le rendement des actifs d'exploitation nets (RONOA),
- le cash-flow disponible.

Les objectifs sont fixés pour une année et pondérés en fonction des priorités stratégiques. Un seuil et un plafond sont fixés pour chacun des cinq critères ci-avant; si le seuil correspondant à un critère donné n'est pas atteint, alors la part correspondante liée à la performance est supprimée. En revanche, le dépassement d'un plafond n'entraîne aucune augmentation supplémentaire de la composante dépendant de la performance. L'atteinte des objectifs est pondérée comme suit pour les membres de la direction du groupe: 20 % pour les objectifs individuels et 80 % pour les objectifs économiques. Les objectifs économiques des CEO des divisions sont définis pour chaque division individuellement. Dans le cas du CEO et des responsables des Service Units, ce sont les objectifs économiques du groupe qui servent de référence. Pour les membres de la direction élargie (supprimée au 1^{er} juillet 2016), l'atteinte des objectifs était pondérée de la manière suivante: 30 % pour les objectifs personnels et 70 % pour les objectifs économiques.

Plan Long Term Incentive (LTI) Introduite au cours de l'exercice 2013, cette composante de la rémunération vise à aligner les performances des hauts dirigeants sur la réussite à long terme de RUAG (cf. à cet effet également l'ordonnance sur les salaires des cadres du Conseil fédéral). Le plan LTI s'adresse exclusivement aux membres de la direction du groupe et (jusqu'à fin juin 2016) de la direction élargie du groupe. Pour ce plan, le bénéfice net cumulé du groupe sur les trois années à venir (période du plan) sert d'objectif, défini avec un seuil, une valeur cible et un plafond. Un versement est effectué au mois d'avril de l'année suivant la période du plan et n'est possible que s'il existe une relation de travail entre le participant et RUAG à la fin de la période du plan.

Chaque année, lors de l'adoption de la planification d'entreprise, le conseil d'administration détermine la valeur cible de la mesure de performance pour une période de trois ans. Par ailleurs, il fixe le seuil et le plafond et décide, pour chaque participant, du montant du versement si la valeur cible est atteinte. Si le seuil n'est pas atteint, aucun versement n'est effectué. Si le plafond est dépassé, le participant reçoit au maximum – conformément au règlement du plan en vigueur – 150 % (LTI 2014–2016 et 2015–2017) ou 120 % (LTI 2016–2018) 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 2016, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction et de la direction élargie était comprise entre 23 % (exercice précédent: 27 %) et 74 % (exercice précédent: 103 %) des rémunérations annuelles en espèces.

Les autres prestations englobent les cotisations de l'employeur pour la prévoyance professionnelle obligatoire et surobligatoire. Concernant les défraiements, le règlement applicable aux membres de la direction est le même que pour tous les autres collaborateurs du groupe. En outre, un règlement complémentaire concernant les indemnités forfaitaires liées aux frais de représentation et menues dépenses s'applique aux membres de la direction du groupe, ainsi qu'à tous les membres des comités de direction en Suisse. Les deux règlements reçoivent l'approbation de l'autorité fiscale cantonale compétente. Un véhicule de fonction est mis à la disposition des membres de la direction du groupe. Aucune indemnité notable n'a été versée à d'anciens membres de la direction du groupe. Les rémunérations versées au titre de l'exercice figurent à l'annexe 34 du rapport financier, sous le titre «Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés».

Autres rémunérations

Indemnités de départ: les membres du conseil d'administration ou de la direction du groupe ne peuvent prétendre à aucune indemnité de départ contractuelle. Aucune indemnité de départ n'a été versée au cours de l'exercice 2016 à des personnes ayant quitté leurs fonctions durant l'exercice ou précédemment.

Actions et options: aucune action et/ou option n'a été attribuée aux administrateurs ni aux membres du conseil d'administration.

Honoraires supplémentaires: les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu au cours de l'exercice 2016 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 2016, 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 2016, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 101.1 % (exercice précédent: 102.9 %), 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 21 avril 2016 pour une période d'un an.

Le réviseur responsable Herbert Bussmann est responsable du mandat de révision depuis l'assemblée générale qui s'est tenue en mai 2014.

Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2016, KPMG a facturé au groupe CHF 1.0 mio. (exercice précédent: CHF 1.0 mio.) pour des prestations de services concernant la vérification des comptes annuels de RUAG Holding SA et des sociétés du groupe, ainsi que des comptes consolidés de RUAG.

En outre, KPMG a facturé à RUAG sur ce même exercice CHF 0.5 mio. (exercice précédent: CHF 0.4 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 21 avril 2016. 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	2016	2015
Honoraires d'audit	1 025	991
Conseil fiscal	62	34
Prestations de due diligence	274	5
Prestations diverses	117	363
Total	1 478	1 393

Agenda

Clôture des comptes annuels	31. 12. 2016
Conférence de presse pour la présentation du bilan	23. 03. 2017
Assemblée générale	27. 04. 2017

Le rapport annuel et les comptes annuels au 31 décembre 2016 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

