

Rapport de gestion 2019

RUAG lance sa transformation en un groupe aérospatial mondial. Un résultat impacté par des charges exceptionnelles.

Sommaire

4	RUAG en bref
6	BGRB Holding SA
12	Lettre à l'actionnaire
16	La direction du groupe
18	Rapports des divisions
18	RUAG Space
20	RUAG Aerostructures
22	RUAG Ammotec
24	RUAG MRO International
26	RUAG MRO Suisse
28	Corporate Responsibility
32	Compliance & Risk Management
36	Dissociation des activités
43	Rapport financier
44	Chiffres clés
46	Comptes annuels consolidés de RUAG
50	Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG
89	Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés
91	Comptes annuels de RUAG Holding SA
93	Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA
95	Proposition d'utilisation du bénéfice
96	Rapport de l'organe de révision sur les comptes individuels de RUAG Holding SA
98	Corporate Governance
108	Agenda

Exercice 2019

Aperçu de l'année

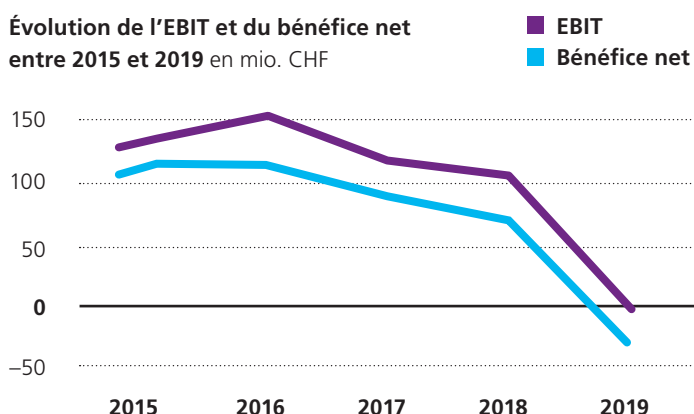
En 2019, RUAG a dépassé pour la première fois la barre des 2 milliards de chiffre d'affaires. Ce chiffre de CHF 2003 mio. (année précédente: CHF 1998 mio.) est toutefois contrebalancé par un EBIT négatif de CHF –7 mio. (année précédente: CHF +106 mio.). Le résultat d'exploitation négatif s'explique en grande partie par les coûts de la dissociation des activités et la décision liée de vendre des parties de l'activité internationale. Ce remaniement du portefeuille a entraîné des charges exceptionnelles pour le programme relatif à la fabrication du Dornier 228.

La vente de Clearswift et de deux sites suisses d'entretien d'avions civils constituent des avancées importantes pour la transformation en un groupe aérospatial mondial. La part du chiffre d'affaires réalisée dans le domaine civil (56 %) est restée aussi stable que la part réalisée à l'étranger (63 %) au cours de l'exercice sous revue. Avec une part du chiffre d'affaires de 32 % (année précédente: 30 %), le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) a été de loin le client le plus important.

EBIT et bénéfice net 2019

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) ainsi que le bénéfice net ont baissé pour atteindre respectivement CHF –7 mio. (CHF 106 mio.) et CHF –25 mio. (CHF 74 mio.) en raison des charges exceptionnelles.

Évolution de l'EBIT et du bénéfice net entre 2015 et 2019 en mio. CHF



Aperçu des chiffres clés

en mio. CHF

	2019	2018	Variation en %
Entrées de commandes	1 893	2 221	– 14.8 %
Carnet de commandes	1 634	1 794	– 8.9 %
Chiffre d'affaires net	2 003	1 998	0.2 %
Performance d'exploitation	1 988	2 013	– 1.3 %
Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA)	86	186	– 54.0 %
EBIT	(7)	106	– 106.9 %
Bénéfice net	(25)	74	– 139.2 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	133	176	– 21.3 %
Cash-flow disponible	135	94	44.5 %
Position financière nette	237	134	76.7 %
Charges de recherche et de développement	173	179	– 3.5 %
Effectif du personnel à la fin décembre (FTE), y compris les apprentis	9 091	9 127	– 0.4 %

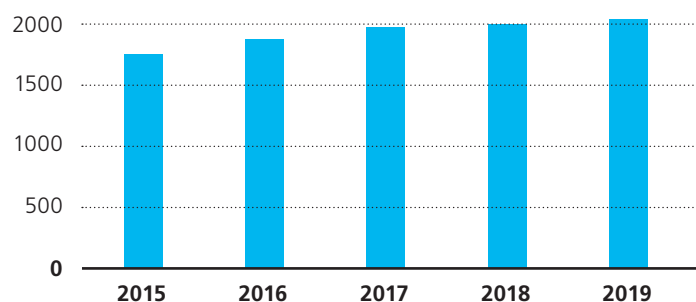
Des chiffres détaillés figurent dans le rapport financier à l'annexe 5 «Informations relatives aux segments».

Chiffre d'affaires net 2019

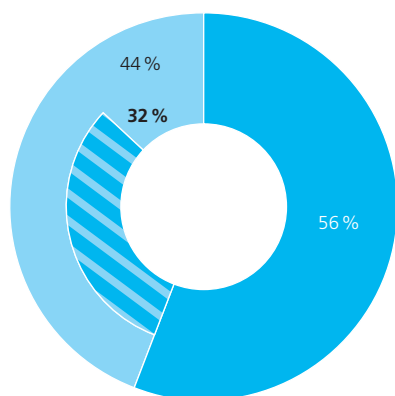
En 2019, RUAG a dépassé pour la première fois la barre des 2 milliards de chiffre d'affaires. Après correction des effets de change et des désinvestissements, la croissance atteint 3.4 %.

Évolution du chiffre d'affaires net entre 2015 et 2019

en mio. CHF

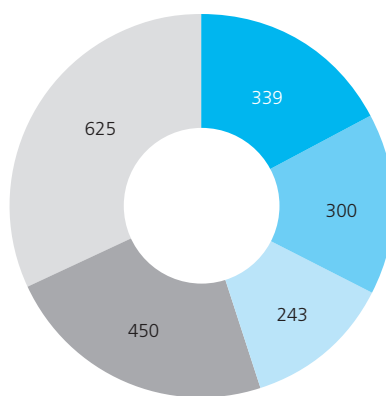


Chiffre d'affaires net 2019 par secteur d'application en %



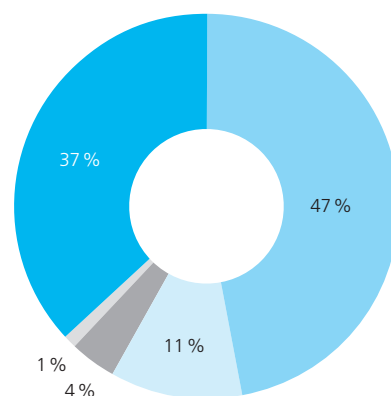
■ Civil
■ Militaire
■ DDPS

Chiffre d'affaires net 2019 par division en mio. CHF



■ Space
■ Aerostructures
■ MRO International
■ Ammotec
■ MRO CH

Chiffre d'affaires net 2019 par marché en %

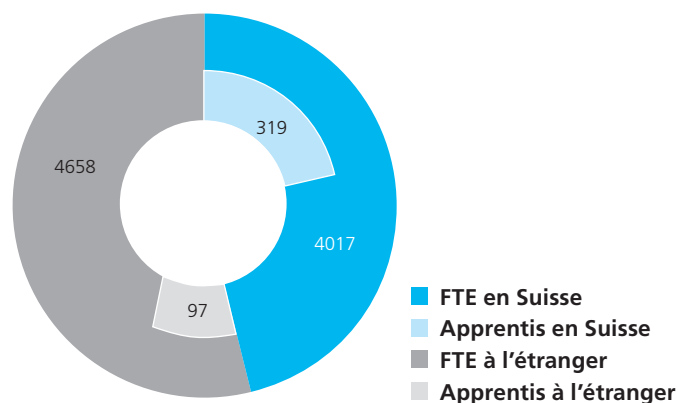


■ Suisse
■ Europe
■ Amérique du Nord
■ Asie/Pacifique
■ Reste du monde

Effectif 2019

L'effectif a baissé de 0.4 % par rapport à l'année précédente, à 9091 personnes.

Effectif en Suisse et à l'étranger



■ FTE en Suisse
■ Apprentis en Suisse
■ FTE à l'étranger
■ Apprentis à l'étranger

La scission de RUAG est un événement historique et unique pour la Suisse, qui doit être menée par la direction du groupe et l'ensemble du personnel au travers d'un engagement exceptionnel.



Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

Il y a vingt ans, les responsables politiques suisses ont posé les jalons de la fondation de RUAG. Aujourd'hui, l'entreprise industrielle emploie 9100 collaborateurs, réalise un chiffre d'affaires net d'environ 2 milliards de francs suisses, possède des sites dans quatorze pays et affiche une forte présence internationale. Un groupe qui occupe par ailleurs une position prépondérante pour la place industrielle suisse, pour la formation de main-d'œuvre qualifiée et dans le soutien indirect de la politique régionale.

Ce développement dynamique est arrivé à un stade tel qu'une partie des activités de RUAG ne revêt plus aucun intérêt public impliquant une participation de la Confédération. Associé au besoin, d'une part, d'améliorer la sécurité informatique en contact direct avec l'Armée suisse et, d'autre part, de réduire les risques de réputation découlant des activités internationales pour l'actionnaire unique qu'est la Confé-

dération, cela a conduit le Conseil fédéral à décider le 21 mars 2018 de diviser RUAG en deux groupes indépendants: RUAG MRO Suisse et RUAG International.

Il n'aura fallu que vingt mois pour répondre à la demande du Conseil fédéral. Voilà où nous en sommes aujourd'hui: la société mère, la société de participation BGRB Holding SA, a été fondée, et le Conseil fédéral, en tant que propriétaire, lui a fixé des objectifs clairs pour les quatre prochaines années.

Les objectifs stratégiques du Conseil fédéral peuvent être mesurés grâce à une série d'indicateurs et aux chiffres clés correspondants. Ils ont été ajustés dans le cadre d'une consultation intense de l'ensemble des parties prenantes impliquées. Il sera ainsi possible de contrôler régulièrement le niveau de réalisation des objectifs et la rentabilité des deux nouvelles entreprises jusqu'à la privatisation de RUAG International. La mise en place d'un système de gestion des risques optimisé propre à l'entreprise au sein des deux sous-groupes va en outre permettre aux deux conseils d'administration et au propriétaire d'être informés en continu et en toute transparence des principaux risques pour l'entreprise.

«Le développement de RUAG est arrivé à un stade tel qu'une partie des activités ne revêt plus aucun intérêt public aujourd'hui pour une participation de la Confédération.»

Les conseils d'administration ont tous trois été composés conformément aux directives du Conseil fédéral. Chacune des trois instances est compétente dans son domaine et répond aux exigences d'intégrité et de diversité: on y trouve des femmes et des hommes indépendants dotés d'une vision et qui considèrent ce nouveau départ comme une grande opportunité de développer encore mieux les deux sous-groupes. Des membres du conseil d'administration du groupe RUAG sous sa forme actuelle assurent la continuité au sein des instances de surveillance des deux nouveaux sous-groupes.

RUAG International doit relever le défi de se concentrer sur la partie séparée des activités pour l'Armée suisse de RUAG et idéalement de l'introduire en bourse en tant que groupe industriel et technologique du domaine aérospatial, avec l'ensemble des opportunités et des risques que cela comporte.

RUAG MRO Suisse aborde une période de structuration intense au cours de laquelle les besoins réciproques de l'armée, d'armasuisse (Office fédéral de l'armement) et de RUAG vont définir une nouvelle collaboration qui tient compte de manière appropriée des enjeux régionaux pour la Suisse. Pour que le succès soit toujours au rendez-vous, les deux sous-groupes doivent par ailleurs disposer d'une stratégie de recherche et développement.

Aujourd'hui, il n'est plus uniquement question d'assurer la continuité après la dissociation des activités. Nous sommes tout bonnement en train de lancer deux nouvelles entreprises.

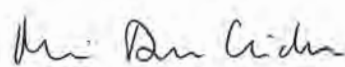
La Confédération, en tant que propriétaire, n'est pas uniquement en charge de RUAG, elle doit également défendre de nombreux intérêts nationaux. Ses attentes envers RUAG ne sont donc pas uniquement d'ordre normatif, elles portent également sur l'attitude éthique à adopter vis-à-vis des différentes parties prenantes, telles que les collaborateurs, les clients, la place industrielle suisse, la place scientifique suisse et la société.

Le Conseil fédéral attend que

- les deux sous-groupes ainsi que les entreprises qu'ils contrôlent directement ou indirectement continuent de s'impliquer dans la formation professionnelle suisse, de proposer des opportunités de formation et de créer des emplois attrayants selon les conditions conjoncturelles.
- RUAG MRO Suisse (RUAG MRO Holding SA) ainsi que les entreprises qu'il contrôle directement ou indirectement orientent leurs activités de recherche et de développement en tenant compte des intérêts de l'Armée suisse sur le moyen et le long terme.
- RUAG International SA (anciennement RUAG Holding SA) ainsi que les entreprises qu'il contrôle directement ou indirectement tiennent compte, dans la division Space, des intérêts de la Suisse dans les activités spatiales en fonction de ses possibilités économiques, tout en poursuivant le renforcement des sites européens et le développement technologique en Europe.

La dissociation des activités de RUAG est également synonyme de désengagement. De nombreuses unités d'affaires qui ne relèvent pas de la politique de sécurité et qui ne fournissent aucune prestation vitale pour les interventions à l'Armée suisse et aux partenaires du Réseau national de sécurité ne pourront pas intégrer RUAG MRO Suisse. Il convient en même temps de se désengager de celles qui n'ont plus leur place dans la future stratégie de portefeuille de RUAG International. L'objectif prioritaire est toujours une vente. Cependant, l'arrêt de l'activité pourrait s'avérer nécessaire dans certains cas, afin de disposer de deux entreprises viables sur le long terme une fois la dissociation terminée.

Ce projet exceptionnel ne peut être mené à bien qu'avec l'engagement de l'ensemble du personnel, le soutien de tous les partenaires impliqués et la confiance renouvelée de chacun de nos chers clients. C'est ce sur quoi nous comptons et vous en remercions par avance.



Dr. Monica Duca Widmer

Présidente du conseil d'administration de BGRB Holding SA

Corporate Governance de BGRB Holding SA

Le Conseil fédéral, en sa qualité de propriétaire de BGRB Holding SA, fixe les objectifs stratégiques, généralement pour une période de quatre ans. BGRB Holding SA établit chaque année un rapport destiné au Conseil fédéral sur la réalisation des objectifs. Le Conseil fédéral présente pour sa part chaque année un rapport au Parlement.

Le Conseil fédéral, en tant qu'organe collégial, assume le rôle de propriétaire. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et l'Administration fédérale des finances (AFF) se répartissent les tâches de préparation et de coordination des affaires relevant de la politique de la Confédération en tant que propriétaire selon un modèle dual.

Un système de chiffres clés permet de mesurer les objectifs stratégiques dans le but d'établir des rapports, de contrôler leur réalisation et, le cas échéant, de procéder à des ajustements.

Il est précisé dans les objectifs stratégiques du Conseil fédéral que les entreprises de BGRB Holding SA doivent disposer d'un système de gestion des risques répondant à la norme ISO 31000 et informer le propriétaire des principaux risques entrepreneuriaux à l'aide de ce système. Le système de gestion des risques doit être contrôlé par un audit indépendant une fois tous les quatre ans. L'exploitation d'une gestion des risques est une compétence primaire du conseil d'administration de BGRB Holding SA.

Les services chargés de défendre les intérêts de la Confédération en tant que propriétaire mènent régulièrement des entretiens institutionnalisés (entretiens avec le propriétaire). Le cadre et le déroulement de cet échange d'informations sont systématisés au moyen d'un calendrier établi en amont et de la définition de points standards à l'ordre du jour. Les entretiens préparatoires portant sur les différentes spécialités sont également institutionnalisés et consignés dans un procès-verbal. Le DDPS assume la responsabilité du contrôle et de la gestion de BGRB Holding SA et des affaires de la division RUAG MRO Suisse en impliquant le DFF (Département fédéral des finances). Le DFF assume la responsabilité des affaires de la division RUAG International en impliquant le DDPS.

Conformément à ses autres prérogatives en matière de gestion, le Conseil fédéral nomme le conseil d'administration de BGRB Holding SA, approuve les rapports de gestion et les comptes annuels et accorde ou refuse la décharge.

Nouvel organe de révision

Le Conseil fédéral a chargé le DDPS de mandater le cabinet Ernst & Young comme organe de révision de la société de participation BGRB Holding. Outre la procédure de révision ordinaire, celui-ci vérifiera également que les mandats de RUAG MRO Suisse en faveur de l'armée respectent les principes de la comptabilité analytique voulus par la Confédération.

Membres du conseil d'administration de BGRB Holding SA

Dr. Monica Duca Widmer, présidente
Dr. Monika Krüsi Schädle, membre du conseil d'administration
Dr. Remo Lütolf, membre du conseil d'administration
Nicolas Perrin, membre du conseil d'administration
Ariana Richter Merz, membre du conseil d'administration

Membres du conseil d'administration de RUAG MRO Holding SA (RUAG MRO Suisse)

Nicolas Perrin, président
Heinz Liechti, vice-président du conseil d'administration
Nicolas Gremaud, membre du conseil d'administration
Caroline Kuyper LeBlond, membre du conseil d'administration
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, membre du conseil d'administration

Membres du conseil d'administration de RUAG International SA (anciennement RUAG Holding SA)

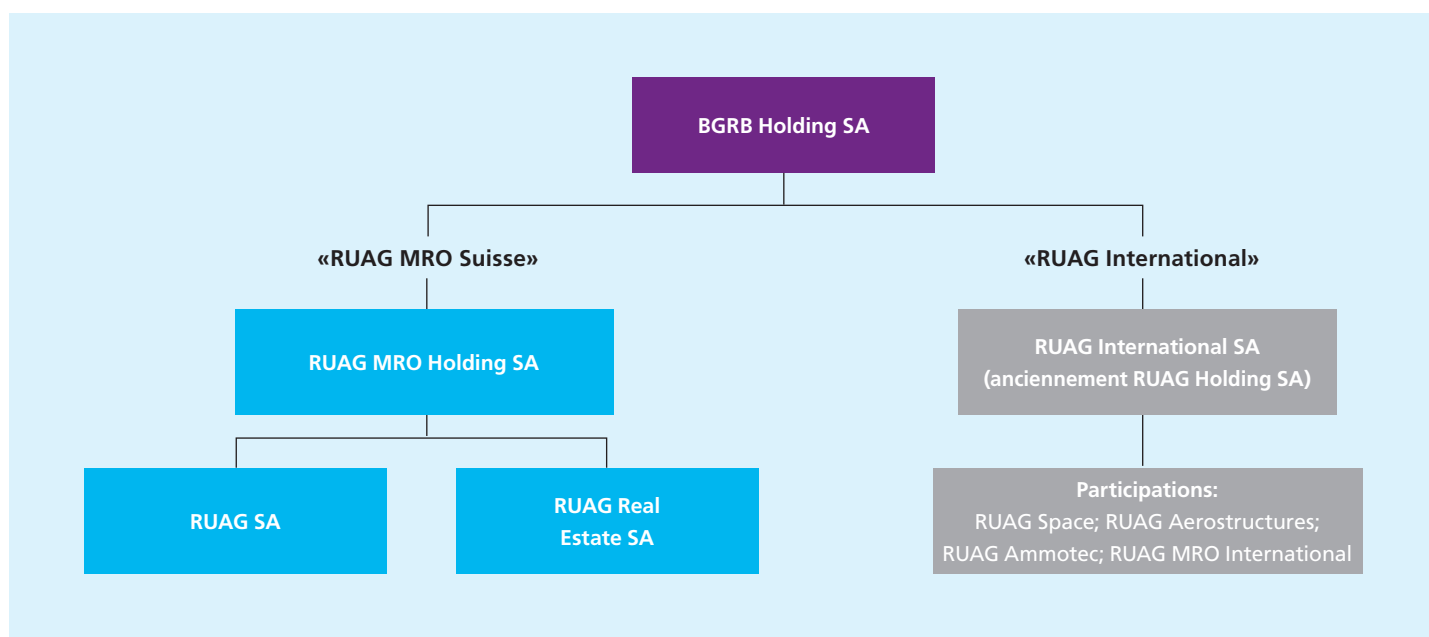
Dr. Remo Lütolf, président
Jürg Oleas, vice-président du conseil d'administration
Dr. Marie-Pierre de Baillencourt, membre du conseil d'administration
Jennifer P. Byrne, membre du conseil d'administration
Jürg Fedier, membre du conseil d'administration
Rainer G. Schulz, membre du conseil d'administration
Dr. Laurent Sigismondi, membre du conseil d'administration

Organisation de BGRB Holding SA

En sa qualité de nouvelle société faîtière, BGRB Holding SA assurera le suivi de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des directives organisationnelles formulés par le Conseil fédéral au sein des deux sous-groupes. Les structures organisationnelles sont définies et la répartition des missions entre les différentes parties est encadrée.

En 2018, le Conseil fédéral a décidé de dissocier entièrement les activités que RUAG mène en tant que centre de compétences pour le matériel de l'Armée suisse des autres domaines d'activités tournés vers les marchés internationaux et civils. Cela implique la mise en place de nouvelles structures organisationnelles adaptées au nouveau mandat. Le 15 novembre 2019, en présence du président de la Confédération Ueli Maurer ainsi que de la cheffe du DDPS Viola Amherd, une cérémonie a eu lieu pour célébrer la fondation des nouvelles sociétés: BGRB Holding SA, société faîtière, et le sous-groupe RUAG MRO Suisse (RUAG MRO Holding SA), nouvelle filiale. En y ajoutant l'actuel RUAG International SA (anciennement RUAG Holding SA), la nouvelle structure en sous-groupes est opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2020 et sera également entièrement dissociée du point de vue juridique d'ici à la mi-mai 2020.

RUAG MRO Holding SA comprend les deux entreprises RUAG SA, partenaire technologique de l'Armée suisse, et RUAG Real Estate SA, qui gère le portefeuille immobilier de RUAG. RUAG International comprend les deux divisions RUAG Space et RUAG Aerostructures jusqu'à présent en place ainsi que toutes les activités internationales et civiles, qui doivent faire l'objet d'un désengagement au cours des deux prochaines années.



Objectifs stratégiques fixés

Parallèlement à la fondation des nouvelles sociétés, le Conseil fédéral a formulé les objectifs stratégiques de BGRB Holding SA et de ses deux sous-groupes. En tant que société faîtière, BGRB Holding SA doit veiller à ce que les deux sous-groupes remplissent leurs missions. Il s'agit d'une part de fournir à l'Armée suisse des prestations de grande qualité, conformes à ses besoins et dans les délais requis, tout en optimisant les coûts. Et d'autre part, de regrouper les activités spatiales et de construction de structures d'avions dans un groupe aérospatial rentable et d'envergure internationale domicilié en Suisse et prêt à être privatisé. Il ne faut pas non plus exclure la possibilité de procéder à une vente séparée. Il convient de se désengager des autres activités internationales.

L'une des principales missions de BGRB Holding SA consiste à veiller à ce que les deux sous-groupes soient gérés de manière uniforme et selon les mêmes principes de gouvernance d'entreprise. L'une des directives du Conseil fédéral dans ce domaine impose de mettre en place des systèmes de gestion des risques répondant à la norme ISO 31000. Dans le domaine du contrôle des exportations, toutes les unités d'affaires doivent harmoniser leurs activités avec les principes de la politique extérieure suisse, indépendamment de leur lieu d'implantation, et respecter la législation suisse sur le contrôle des exportations. Cela s'applique aussi bien au matériel de guerre et aux biens à double usage qu'aux prestations de services de sécurité privés réalisées à l'étranger. Il convient également de s'assurer que des mesures adéquates de prévention de la corruption active ou passive sont prises dans l'ensemble des unités d'affaires.

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, il faut adopter une orientation écologique des activités sur le long terme et appliquer une politique du personnel progressiste, conforme aux normes nationales, transparente et fondée sur des conventions de partenariat social et des principes éthiques. Une attention particulière doit être portée à la formation professionnelle suisse. Les rémunérations doivent être axées sur le succès économique durable et respecter les lois et ordonnances correspondantes de la Confédération.

Organisation et compétences définies

Le travail de BGRB Holding SA est encadré dans un règlement d'organisation aligné sur les besoins spécifiques, qui définit les devoirs et les droits de la société de participation et de ses organes. Du point de vue organisationnel, la société de participation comprend le conseil d'administration, la présidente du conseil d'administration et deux comités. Sa mission consiste principalement à contrôler la mise en œuvre des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral au sein des sous-groupes. À cet effet, elle recourt aux concepts et instruments de gestion des risques, d'audit interne et de conformité. Les domaines de compétences des deux sous-holdings englobent les stratégies, organisations, processus et financements de leurs entreprises, qui sont définis dans le cadre des objectifs du propriétaire. BGRB Holding SA doit toutefois être consulté lorsque des activités des sous-holdings concernent ses missions.

Clarification des responsabilités de la Confédération pendant la phase de transition

Deux protocoles d'accord ont permis de clarifier les responsabilités respectives des deux départements de la Confédération impliqués dans la dissociation des activités ainsi que des trois sociétés de participation pendant la phase de transition jusqu'à la dissociation juridique complète des activités.

Le DDPS et le DFF représentent conjointement le Conseil fédéral vis-à-vis de BGRB Holding SA. Cette dernière centralise les contacts entre le propriétaire et le groupe RUAG. Ils préparent toutes les affaires et décisions relevant de la politique de la Confédération en tant que propriétaire à l'attention du Conseil fédéral. Le DDPS assume dans ce cadre la responsabilité du contrôle et de la gestion de BGRB Holding SA à proprement parler et des affaires de la division RUAG MRO Suisse. Le DFF assume la responsabilité de toutes les autres affaires de la division RUAG International. Un groupe de préparation mixte composé de représentants du DFF, du DDPS, de BGRB Holding SA et de RUAG International est constitué pour mettre en œuvre les objectifs de RUAG International qui comprennent notamment le désengagement de la production de munitions et du segment Simulation & Training ainsi que la constitution d'un groupe aérospatial intégrant les domaines Space et Aerostructures. La direction est assurée par le directeur de l'Administration fédérale des finances pour la Confédération et par la présidente du conseil d'administration de BGRB Holding SA pour RUAG.

Les trois sociétés de participation ont défini les missions à réaliser pendant la phase de transition qui s'étend du 1^{er} janvier 2020 jusqu'à l'achèvement de la dissociation juridique des activités, à la mi-mai 2020. Pendant ce temps, les responsabilités opérationnelles et économiques sont séparées des compétences juridiques. Le conseil d'administration de BGRB Holding SA est responsable depuis le 1^{er} novembre 2019 des missions qui lui sont assignées par la loi et les objectifs stratégiques du Conseil fédéral. Le conseil d'administration de RUAG International (anciennement RUAG Holding SA) assume depuis le 1^{er} janvier 2020 la responsabilité de la division RUAG International. En revanche, il n'est plus responsable de la division MRO depuis cette date. Cette responsabilité incombe à RUAG MRO Holding SA depuis le 1^{er} janvier 2020. La direction du groupe RUAG International dépend toujours du conseil d'administration de RUAG International (anciennement RUAG Holding SA) durant la phase de transition. Les conseils d'administration sont tous les trois responsables de la mise en œuvre de la dissociation en bonne et due forme des activités.

La transformation en un groupe aérospatial mondial est lancée. Des charges exceptionnelles affectent le résultat.

Les deux entreprises indépendantes issues de RUAG peuvent prendre leur envol sur un chiffre d'affaires élevé, un carnet de commandes bien rempli et une position financière nette en forte progression. En raison des coûts liés à la dissociation des activités, de provisions pour les caisses de pension à l'étranger et d'importantes corrections de valeur, le groupe affiche un déficit sur 2019.

Cher actionnaire,
Chers clients,
Mesdames, Messieurs,

À CHF 2003 mio. en 2019, le chiffre d'affaires net a pour la première fois dépassé la barre des deux milliards. Les entrées de commandes se sont maintenues à un haut niveau en s'établissant à CHF 1893 mio., le cash-flow disponible (+44 %) comme la position financière nette (+77 %) ont tous deux enregistré une forte hausse en se portant respectivement à CHF 135 mio. et CHF 237 mio. Ces solides indicateurs de base sont contrebalancés par l'évolution négative du résultat opérationnel et du bénéfice net. L'EBIT est tombé à CHF -7 mio. (année précédente: 106 mio.) et le bénéfice net (la perte nette) à CHF -25 mio. (année précédente: 74 mio.) Le conseil d'administration propose de renoncer au versement d'un dividende à la Confédération (année précédente: CHF 30 mio.).

Le fait que RUAG affiche une perte en 2019, pour la deuxième fois de son histoire, s'explique en grande partie par une combinaison inhabituelle de charges exceptionnelles qu'il a été nécessaire d'engager au cours de l'exercice sous revue. D'une part, les coûts prévus de la dissociation des activités ont impacté le résultat à hauteur de CHF 30 mio. S'ajoute une réévaluation de CHF 16 mio. des provisions pour les caisses de pension en Allemagne et en Suède en raison de la forte baisse des taux d'intérêt, de corrections importantes de la valeur des stocks dans le cadre du remaniement du portefeuille et d'amortissements exceptionnels d'un volume d'environ CHF 58 mio. pour le programme relatif à la fabrication du Dornier 228 ainsi que des corrections de valeur et des coûts de restructuration pour le recentrage des valeurs ajoutées dans la construction de composantes de structures d'avions à Emmen de CHF 10 mio. Par ailleurs, la transformation de RUAG en un groupe aérospatial qui doit durer deux à trois ans a été lancée. Les désengagements réalisés en 2019 ont eu une incidence positive d'environ CHF 21 mio. sur le résultat.

À l'inverse du compte de résultat, les autres chiffres fondamentaux du bilan indiquent que l'entreprise se porte bien et qu'elle est stable. En dépit de plusieurs désengagements déjà réalisés dans le cadre de la dissociation des activités (juin: Business Aviation à Genève et Lugano, décembre: ICT-Security Clearswift), le chiffre d'affaires a dépassé pour la première fois la barre des 2 milliards de francs. Les entrées de contrats et le carnet de commandes ont atteint le haut niveau de l'année précédente, et ce malgré l'inquiétude en partie perceptible de différents clients en raison de la décision prise de dissocier les activités. Le programme de préservation des structures pour le F/A-18 avait assuré une croissance exceptionnellement élevée en 2018. Le cash-flow disponible ainsi que la position financière nette ont tous deux enregistré une forte hausse de quelque CHF 100 mio. À la fin de l'exercice sous revue, RUAG disposait ainsi d'une trésorerie de CHF 237 mio.

La part du chiffre d'affaires réalisée dans le domaine civil (56 %) est restée aussi stable que la part réalisée à l'étranger (63 %) au cours de l'exercice sous revue. Avec une part du chiffre d'affaires de 32 % (année précédente: 30 %), le DDPS a été de loin le client le plus important. Le nombre d'emplois à temps plein a légèrement baissé pour s'établir à 9091 à la fin de l'exercice (année précédente: 9127). Si le nombre de postes a diminué du fait des désengagements réalisés, la progression du chiffre d'affaires chez Aerostructures, Ammotec et MRO Suisse ont entraîné une augmentation des effectifs.

Évolution des divisions

L'activité opérationnelle a connu une évolution hétérogène en 2019. Au sein de toutes les divisions, certaines unités d'affaires n'ont pas répondu aux attentes. L'exercice stable de RUAG Space a été marqué par la construction du nouveau site de production de structures en fibre de carbone à Decatur dans l'État de l'Alabama. De nombreux prototypes de coiffes de charge utile ont pu être fournis au partenaire United Launch Alliance (ULA). La livraison des premières structures destinées à l'espace est prévue pour avril 2020. Le deuxième site de production américain de Titusville en Floride a atteint un nouvel échelon industriel en produisant au rythme inégalé dans le monde de trente égreneurs par mois pour la constellation de satellites OneWeb. En Europe, un autre cap important a été franchi avec le 250^e lancement d'une fusée Ariane. Depuis le premier vol en 1979, les calculateurs de bord de RUAG guident les fusées et les coiffes de charge utile de RUAG protègent le chargement, avec un taux de réussite de 100 %. Un premier succès très prometteur a été enregistré en Asie. La division va livrer à Mitsubishi Heavy Industries des coiffes de charge utile pour le nouveau lanceur japonais H3. En plus des investissements dans le développement de la production aux États-Unis, le résultat est également impacté par une augmentation des engagements de prévoyance en Suède liée à une nette diminution du niveau des taux d'intérêt. Cela a globalement entraîné un recul du chiffre d'affaires ainsi que du résultat opérationnel (EBIT).

La division Aerostructures était en plein processus de redressement en 2019. Des programmes de restructuration et de stabilisation ont été menés sans relâche sur les sites d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) et Eger (Hongrie). Cela n'a pas empêché le chiffre d'affaires, porté par le programme monocouloirs d'Airbus, de progresser une nouvelle fois de plus de 12 %, même si une perte a dû être enregistrée également en 2019. Cela s'explique par une correction de valeur, des amortissements

exceptionnels et des provisions supplémentaires liés aux activités sur le site d'Emmen. L'arrêt brutal du programme A380 d'Airbus et le recul de la production destinée au PC-21 de Pilatus ont nécessité de réorienter en profondeur le site qui, dans le cadre d'un projet de transition, se concentre sur des technologies clés d'avenir, telles que le traitement de surface, les matériaux composites, les montages militaires ainsi que les activités de développement. Le renouvellement du partenariat d'approvisionnement unique avec Airbus pour la livraison de sections de fuselage pour la famille A320 pendant six années supplémentaires pose des bases solides pour l'avenir. Environ 80 % du chiffre d'affaires actuel d'Aerostructures est ainsi garanti dans les années à venir.

Les affaires de MRO International qui, à l'exception de la production de munitions, regroupe toutes les activités de RUAG qu'il est prévu de vendre ont connu une évolution bien différente. Tandis que les chiffres des unités d'affaires Simulation & Training et Aviation International sont bons, voire très bons, et que les secteurs de l'entretien d'avions et des hélicoptères militaires comme civils se sont avérés rentables, des corrections de valeur et des amortissements exceptionnels à hauteur d'environ 58 mio. ont dû être effectués dans le programme relatif à la fabrication du Dornier 228. Par conséquent, la division n'a pas atteint ses objectifs. Parmi les projets d'avenir, citons une commande de Simulation & Training pour la modernisation des centres d'instruction au combat de l'armée suisse ainsi que diverses nouvelles commandes pour la maintenance des hélicoptères NH90 de l'armée allemande, qui font plus que compenser le recul causé par la perte d'une précédente commande de MRO.

RUAG Ammotec a une nouvelle fois connu une évolution extrêmement positive. Grâce à une orientation commerciale affirmée et à des investissements constants dans les installations de production, la division enregistre une croissance sensiblement supérieure à celle de l'ensemble du marché. Le domaine d'activité Forces armées & Forces de l'ordre a une nouvelle fois constitué un moteur de croissance au cours de l'exercice sous revue. Il a profité de l'augmentation de la demande de munitions spéciales et à usages spéciaux de grande qualité ainsi que de la croissance progressive des budgets de défense au sein des États membres de l'OTAN. Une nouvelle commande importante de la police néerlandaise, décrochée entre autres grâce à une composition d'amorçage brevetée qui permet l'identification forensique des tirs, en est un bon exemple. En raison des surcapacités persistantes aux États-Unis qui exercent une pression sur les prix, le segment Chasse & Sport a en revanche dû composer avec un contexte toujours compliqué au cours de l'exercice sous revue. Il est réjouissant de constater que même dans ce domaine, le chiffre d'affaires a malgré tout légèrement augmenté. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires d'Ammotec a progressé de 7 %. Le résultat opérationnel (EBIT) a été impacté par une hausse des engagements de prévoyance en Allemagne et en Suède liée à la nette baisse des taux d'intérêt.

Le résultat des activités pour l'Armée suisse regroupées au sein de la division MRO Suisse a été bon dans l'ensemble, avec un chiffre d'affaires en légère progression. Les prestations de MRO pour les systèmes terrestres ainsi que les activités liées aux Service-Level-Agreements (SLA) avec l'Armée suisse ont notamment connu une évolution positive. Dans le programme de maintien de la valeur des hélicoptères de transport TH98, le prototype a été fabriqué et la réalisation en série a déjà pu être lancée. La préparation de la mise à niveau des structures des F/A-18 suisses a été effectuée. Des imprévus dans le développement du système mortier Cobra ainsi que dans un projet de surblindage de blindés pour l'armée belge ont eu un impact négatif sur le compte de résultat.

Dissociation des activités

La dissociation des activités de RUAG demandée par le Conseil fédéral a été résolument poursuivie au cours de l'exercice sous revue et MRO Suisse a débuté ses activités comme prévu le 1^{er} janvier 2020. Depuis cette date, les processus commerciaux se déroulent de façon indépendante, les collaborateurs sont entièrement séparés les uns des autres du point de vue organisationnel et les données liées aux activités de MRO Suisse sont transférées dans le système de la BAC (Base d'aide au commandement). La conclusion de l'ensemble du transfert de données est toutefois retardée en raison de la difficulté du scénario retenu. Afin d'assurer une sécurité des données optimale, il a été décidé d'intégrer entièrement les systèmes informatiques de MRO Suisse dans le périmètre de sécurité du DDPS. La dissociation informatique et juridique complète sera terminée au printemps 2020.

2019 a notamment vu la mise en place des structures organisationnelles destinées aux nouvelles unités et la fondation des entités juridiques. Les organes responsables ont également composé les conseils d'administration ainsi que la direction des nouvelles entreprises. Dr. Jennifer P. Byrne, Jürg Fedier, Rainer Schulz et Dr. Laurent Sigismondi ont nouvellement été élus au conseil d'administration de RUAG Holding, qui supervise RUAG International depuis le 1^{er} janvier 2020. Ils renforcent l'instance de surveillance en lui apportant un savoir-faire supplémentaire dans les activités aérospatiales internationales, dans le domaine de la finance, des partenariats mondiaux dans la chaîne d'approvisionnement et des questions juridiques. Paul Häring et Markus Hutter ont quitté le conseil d'administration. Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener a rejoint le conseil d'administration de MRO Suisse.

Un changement a également été opéré à la tête du groupe à la fin de l'exercice. Le conseil d'administration de RUAG et le CEO Urs Breitmeier se sont séparés d'un commun accord une fois la dissociation des activités terminée. Urs Breitmeier a fait de RUAG un groupe international performant au cours des dernières années. Le conseil d'administration

et la direction profitent de cette occasion pour remercier une nouvelle fois Urs Breitmeier pour son remarquable engagement. Le conseil d'administration recherche en externe un successeur apte à mener la transformation de RUAG International en un groupe aérospatial mondial. Jusqu'à la prise de fonction du nouveau CEO, le CFO Urs Kiener assume cette responsabilité par intérim.

Perspectives

Au cours des deux à trois prochaines années, RUAG se concentrera, d'une part, sur la transformation de RUAG International en un groupe aérospatial mondial en vendant les unités d'affaires regroupées au sein de MRO International ainsi que RUAG Ammotec et en rationalisant les fonctions de support pour le groupe aérospatial ciblé et, d'autre part, sur la consolidation de MRO Suisse, sans compter les défis économiques à relever sur les différents marchés.

Le nouveau groupe aérospatial devra adapter progressivement les fonctions de support qu'il a reprises de RUAG Holding au chiffre d'affaires désormais inférieur d'un peu moins de la moitié à celui de l'année sous revue. Pour cette transformation difficile, environ CHF 34 mio. de charges supplémentaires devraient être engagées au cours des trois prochaines années. MRO Suisse devra, pour sa part, mettre en place ses propres fonctions de support. Les pertes de synergies résultant de la séparation se traduiront par une augmentation des coûts au sein des deux sous-groupes.

La vente de toutes les unités d'affaires regroupées au sein de MRO International ainsi que de RUAG Ammotec constitue l'un des objectifs. Le conseil d'administration et la direction sont convaincus qu'il sera possible de trouver dans chaque domaine une solution qui conviendra à RUAG, au propriétaire et au personnel.

Les coûts liés à la dissociation des activités et à la transformation qui se poursuivront en 2020 et les effets possibles de la crise du coronavirus auront une incidence négative sur le résultat d'exploitation de RUAG International et de RUAG MRO Suisse.

En 2020, la direction et le conseil d'administration soumettront au Conseil fédéral le plan de mise en œuvre nécessaire à la poursuite du développement de RUAG International dans le cadre de la dissociation des activités. Ce plan définira toutes les étapes pour constituer un groupe aérospatial allégé, compétitif à l'échelle mondiale et prêt à entrer en bourse.

La direction et le conseil d'administration se réjouissent de s'engager sur la voie de l'avenir avec les collaborateurs, les clients, le propriétaire et les partenaires.

RUAG Holding SA



Dr. Remo Lütolf

Président du conseil d'administration



Urs Kiener

CEO par intérim du groupe RUAG

La direction du groupe

Sous la présidence d'Urs Breitmeier, CEO du groupe, la direction du groupe RUAG se compose en 2019 des quatre CEO des divisions Space, Aerostructures, Ammotec et MRO Suisse ainsi que des responsables des fonctions de support Finance & Controlling, Human Resources et Legal & Secretary General. Urs Kiener assume en outre la fonction de CEO au 1^{er} janvier 2020. Urs Breitmeier a quitté la direction du groupe au 31 décembre 2019.



Urs Breitmeier, CEO du groupe RUAG,
Président de la direction du groupe.
A quitté la direction du groupe au 31 décembre 2019.



Urs Kiener, Chief Financial Officer, membre de la direction du groupe.
Président de la direction du groupe par intérim au 1^{er} janvier 2020.



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



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



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



Andreas Berger, CEO de la division MRO Suisse,
Membre de la direction du groupe



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



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

RUAG Space

L'importance croissante de l'industrie spatiale pour la vie sur terre continue de porter un environnement commercial dynamique. En sa qualité de leader de la fourniture des satellites et lanceurs, RUAG Space continue de connaître un développement stable et investit dans l'avenir.

Marché des affaires

Dans un contexte commercial difficile, RUAG Space a réalisé en 2019 un résultat d'exploitation stable de CHF 24 mio. (CHF 38 mio.), en dépit d'un chiffre d'affaires en léger recul de CHF 339 mio. (CHF 377 mio.). Cette évolution s'explique en particulier par les retards dans la prise de décision concernant les nouveaux projets dans le domaine des télécommunications. En parallèle, RUAG Space a investi dans des secteurs de croissance stratégiques: le marché américain, de nouveaux produits et l'industrialisation.

Les États-Unis représentent de loin le plus gros marché astronautique et enregistre la plus forte croissance. En sa qualité de fournisseur mondial leader en Europe, RUAG Space a continué à développer ses activités aux États-Unis. Des investissements ont été réalisés dans les sites de production en Alabama et en Floride, en marge du lancement de la production pour les clients United Launch Alliance et Airbus Oneweb Satellites. Le portefeuille de produits dans le domaine de l'électronique et des mécanismes a été élargi, en tenant compte des besoins des futures constellations de satellites. Des investissements ont également été réalisés dans de nouveaux procédés de production des systèmes thermiques plus efficaces, notamment sur le site de Berndorf (Autriche), et dans des mécanismes pour la fabrication de semi-conducteurs à Coswig bei Dresden. Ces mesures permettent à RUAG de se renforcer dans la compétition accrue pour les projets commerciaux et institutionnels.

Dans le domaine de l'électronique, RUAG Space a franchi un cap important en 2019. Le lancement du satellite EDRS-C de l'autoroute spatiale de l'information de l'Agence spatiale européenne ESA a été un succès. La charge utile ainsi que d'autres sous-systèmes du satellite sont commandés par les supercalculateurs de RUAG Space. Le télescope spatial européen CHEOPS est également contrôlé à bord par l'électronique de RUAG Space. Pour les nouvelles stations spatiales que prévoit la NASA, RUAG propose en collaboration avec une entreprise partenaire une électronique assurant une transmission des données plus

sûre à bord comme au sol. Cette «porte vers la Lune» doit permettre de se rendre régulièrement sur la Lune à compter de 2024. Au travers de son nouveau bureau de développement de produits électroniques ouvert en 2019 à Denver dans le Colorado, RUAG mise sur la croissance dans le domaine de l'exploration. Sur le marché des télécommunications commerciales, RUAG travaille également avec de nouvelles entreprises américaines, par exemple avec l'opérateur Internet Astranis, basé à San Francisco. Dans le même temps, RUAG a soumissionné pour des contrats dans le cadre des projets européens de satellites de navigation et d'observation de la Terre, qui se décideront dans les prochaines années.

Au printemps 2019, les six premiers satellites du réseau de communication OneWeb ont été lancés. Ce réseau de satellites doit dans un premier temps comporter 650 satellites, avec d'autres lancements en 2020. C'est un égreneur de RUAG qui garantit un largage plus sûr de chacun des satellites avec une mise en orbite fiable. La structure des satellites est également l'œuvre de RUAG. Pour One Web, RUAG Space USA a produit en 2019 à Titusville (Floride) 750 panneaux de satellites en l'espace de six mois, avec une cadence de production inégalée dans le monde de plus de trente satellites par mois. Les satellites de la mission environnementale canadienne «Radarsat» ont pu être placés en orbite en toute sécurité grâce à un système d'égreneur inédit signé RUAG. Trois grands satellites ont ainsi atteint l'espace de façon économique avec un seul lancement. RUAG a fourni des structures et une protection thermique à l'autoroute spatiale de l'information européenne (EDRS-C) lancée en 2019. Pour les applications terrestres, RUAG a développé sa production de mécanismes pour la fabrication de semi-conducteurs. L'isolation thermique est produite par exemple pour le secteur énergétique et médical.

En procédant à son 250^e lancement dans l'espace, le lanceur européen Ariane a passé un cap important en 2019. Pour RUAG aussi cela a été un événement particulier: depuis le premier lancement d'une fusée Ariane en 1979, c'est un calculateur de bord de RUAG Space qui la guide à destination et la coiffe de charge utile de RUAG qui protège son

précieux chargement, avec un taux de réussite de 100 %. Lors de leur réunion à l'automne 2019, les ministres des États membres de l'ESA ont donné leur feu vert à la mise en service de la nouvelle fusée européenne Ariane 6, qui sera une nouvelle fois équipée de la coiffe de charge utile de quelque 20 mètres de hauteur de RUAG Space. Afin d'adoucir la navigation dans l'espace, RUAG Space a testé avec succès un nouveau système de largage sans secousses des coiffes de charge utile. De nombreux lancements du lanceur américain Atlas V ont également eu lieu avec des structures en carbone et des coiffes de charge utile de RUAG en 2019. Chaque mois, plusieurs fusées américaines et européennes sont lancées avec des adaptateurs de RUAG qui fixent les satellites et les mettent en orbite en toute sécurité. Le mandat de Mitsubishi Heavy Industries, dans le cadre duquel le nouveau lanceur japonais H3 a été équipé de coiffes de charge utile de RUAG, a constitué un succès notoire.

Perspectives

Lors de la réunion des ministres européens en charge des affaires spatiales en novembre 2019, un vibrant engagement a été pris en faveur de la navigation spatiale en Europe et de l'industrie européenne. Les États membres de l'ESA ont décidé de la plus importante augmentation de budget de l'histoire de l'Agence spatiale européenne pour le porter à plus de EUR 14 mrd. au cours des années à venir. L'Union européenne entend également continuer à investir dans la présence européenne dans l'espace, dans des systèmes de navigation de pointe à l'échelle mondiale, dans la protection de l'environnement et dans les communications. En tant que fournisseur leader de l'industrie spatiale en Europe, RUAG souhaite également jouer un rôle important dans ces projets dans l'avenir.

Bref portrait

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

Clients et partenaires

ESA, NASA, ArianeGroup, Airbus Defence and Space, Airbus OneWeb Satellites, Thales Alenia Space, OHB, United Launch Alliance, MAXAR, Boeing, Lockheed Martin, Mitsubishi Heavy Industries, Northrop Grumman

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 339 mio.
EBITDA:	CHF 37 mio.
EBIT:	CHF 24 mio.
Effectif (FTE):	1265
Base:	Suisse, Suède, Autriche, États-Unis, Allemagne, Finlande

Sur le marché américain, RUAG continuera à exploiter ses opportunités de manière ciblée, aussi bien au niveau des projets d'exploration de la Lune et de Mars de la NASA que sur le marché en pleine croissance des constellations de satellites pour les télécommunications et l'observation terrestre.

Cependant, plus la crise du coronavirus sera longue, plus elle aura d'effets négatifs sur le résultat d'exploitation en 2020.

RUAG Aerostructures

Le chiffre d'affaires a une nouvelle fois fortement progressé sous l'impulsion du programme monocouloirs d'Airbus en 2019. Afin d'améliorer la rentabilité insatisfaisante, des programmes de restructuration et de stabilisations ont été menés sans relâche sur les deux sites d'Oberpfaffenhofen et Eger.

Marche des affaires

L'exercice sous revue de RUAG Aerostructures a essentiellement été marqué par une nouvelle accélération de la cadence dans le cadre du programme monocouloirs d'Airbus. L'augmentation qui en résulte de 12 % du chiffre d'affaires qui atteint CHF 300 mio. a dépassé les attentes. En s'établissant à CHF –22 mio. (CHF –14 mio.), l'EBIT demeure lui en revanche en zone négative. Les difficultés des années précédentes, déclenchées notamment par les retards dans le transfert de paquets de travail d'Oberpfaffenhofen vers Eger ainsi que les remises sur volume qui ont commencé à être appliquées en parallèle, ont continué à se faire ressentir. Les vastes programmes de restructuration et de stabilisation initiés en 2018 à Oberpfaffenhofen et Eger ont toutefois commencé à porter leurs fruits en fin d'année. Le dépassement des objectifs relatifs au cash-flow et aux actifs circulants nets constitue un autre point positif.

À Oberpfaffenhofen, l'activité opérationnelle en 2019 s'est concentrée d'une part sur le défi qu'a représenté la demande d'Airbus d'augmenter encore les cadences de production pour la famille A320 pour passer désormais clairement la barre des soixante sections de fuselage par mois. Ces cadences sont ainsi supérieures au volume convenu initialement, ce qui, couplé au manque criant de main-d'œuvre spécialisée sur le marché du travail, a entraîné des difficultés de livraison. De ce fait, il n'a pas été possible d'atteindre la productivité visée à l'origine. De la main-d'œuvre spécialisée de toute l'Europe a dû être recrutée.

D'autre part, le programme de redressement déjà lancé en 2018 a été vigoureusement poursuivi au cours de l'exercice sous revue. Il concerne tous les domaines d'activité essentiels, de la production et du portefeuille de produits aux relations avec la clientèle, aux processus commerciaux et à la politique de ressources humaines, en passant par l'interaction entre les sites et la chaîne d'approvisionnement. L'ensemble des activités et procédures sont entièrement analysées pour ensuite augmenter durablement la productivité et la rentabilité. Dans le domaine de l'«Operational Excellence», les processus sont en train d'être allégés et le flux de production d'être optimisé. Dans le domaine des ressources humaines, un nouveau système de rémunération a pu être introduit en 2019 suite aux négociations fructueuses avec les délégués du personnel et le syndicat. Et grâce à d'intenses négociations avec le client Airbus, nous sommes parvenus à une amélioration concernant les prix et les contributions aux frais ainsi qu'à un échange de paquets de travail allant dans le sens d'un niveau d'automatisation plus élevé.

Le site d'Emmen est sensiblement affecté par l'arrêt de la production du gros porteur A380 d'Airbus annoncé en février 2019. Le projet «Transition Emmen», qui vise à se concentrer sur les technologies centrales telles que le traitement des surfaces, les matériaux composites, les montages militaires ainsi que les activités de développement, a par la suite été lancé. S'y ajoutent des optimisations systématiques au niveau des coûts. La nouvelle installation de traitement des surfaces a connu une année 2019 fructueuse. Avec un chiffre d'affaires d'environ CHF 10 mio. et une part de clients tiers de 20 %, le centre de profit a franchi son premier cap.

Sur le site hongrois d'Eger, l'attention s'est avant tout portée sur la stabilisation au cours de l'exercice sous revue. Toutes les tâches prévues à l'origine ont entre-temps été transférées à Eger et la fiabilité des livraisons s'est progressivement améliorée. En obtenant la certification du système de gestion selon la norme EN 9100, le site hongrois d'Aerostructures a franchi un autre cap important sur le chemin de l'autonomie en octobre 2019.

Perspectives

La croissance devrait être importante sur les marchés mondiaux des appareils civils comme militaires. Avec les projets de restructuration en cours à Oberpfaffenhofen et Eger ainsi que le projet de transition lancé à Emmen, RUAG Aerostructures entend s'assurer que l'entreprise profite durablement de cette croissance dans l'avenir.

Oberpfaffenhofen peut miser sur une augmentation toujours supérieure à la moyenne des besoins d'Airbus, le principal client. L'arrêt de la production du Canadair Regional Jet (CRJ) aura des effets négatifs sur le chiffre d'affaires. En 2019, Bombardier a vendu la totalité du programme à son concurrent japonais Mitsubishi, qui l'a immédiatement stoppé. Le site d'Oberpfaffenhofen produira des sections arrière du fuselage du CRJ jusqu'à l'été 2020 pour ensuite ne plus livrer que des pièces de rechange.

À Emmen, la nouvelle installation de traitement des surfaces doit s'affirmer comme moteur de la croissance en 2020. L'installation fonctionne avec deux équipes et doit à plus long terme tourner à plein régime avec trois équipes. Il y a notamment un potentiel à exploiter dans la prestation de service aux clients tiers. Le lancement de la production en série des dispositifs de suspension de charge utile du jet militaire suédois Gripen ainsi que l'accélération de la production de composants pour le client nord-américain Boeing Defence devraient avoir un impact positif.

Pour Eger, le défi en 2020 consiste à obtenir la certification en tant qu'établissement de l'industrie aéronautique autonome et agréé par les autorités hongroises. Il agira ainsi librement en matière d'achat de matériel, d'organisation du travail et de contrôle de la qualité dans l'avenir en tant que site autonome. Cela permettra une exploitation plus flexible et simplifiera les optimisations. Le ralentissement de la production pour le CRJ aura un effet négatif.

Bref portrait

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

Clients et partenaires

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

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 300 mio.
EBITDA:	CHF (13) mio.
EBIT:	CHF (22) mio.
Effectif (FTE):	1506
Base:	Suisse, Allemagne, Hongrie

Le nouveau système ERP sur lequel la division migre va améliorer de façon fondamentale le pilotage de la production et des chaînes d'approvisionnement ainsi que l'interaction entre les sites. La plateforme unique SAP S/4HANA permettra notamment de simplifier les interfaces de commandes pour les clients ainsi que de redéfinir et alléger les processus commerciaux au cours des prochaines années.

Cependant, plus la crise du coronavirus sera longue, plus elle aura d'effets négatifs sur le résultat d'exploitation en 2020.

RUAG Ammotec

L'orientation commerciale affirmée ainsi que les investissements ciblés effectués ces dernières années dans les installations et les innovations portent leurs fruits pour RUAG Ammotec. Dans l'ensemble, la division a enregistré une croissance supérieure à celle du marché en 2019. Elle progresse également sur le segment Chasse&Sport, malgré des tensions au niveau mondial. Le segment Forces armées&Forces de l'ordre demeure le principal moteur de croissance.

Marche des affaires

RUAG Ammotec a connu un nouvel exercice fructueux. Le chiffre d'affaires a progressé de 7 % au total pour s'établir à CHF 450 mio., et se situe ainsi nettement au-dessus de la croissance globale de seulement 2 % environ du marché des munitions de petits calibres. Le résultat d'exploitation est passé de CHF 20 mio. à CHF 12 mio. Le recul de l'EBIT n'est pas de nature opérationnelle, mais s'explique par un ajustement technique de la valeur des engagements de retraite qui ne sont pas intégralement financés de CHF 11 mio. en Allemagne et en Suède et qui est dû à la forte baisse du niveau des taux d'intérêt.

Le domaine Forces armées&Forces de l'ordre a été une nouvelle fois un moteur de croissance en 2019. Il a profité de la croissance progressive des budgets de défense au sein des États membres de l'OTAN. RUAG Ammotec a par ailleurs bénéficié de l'augmentation de la demande de munitions spéciales et à usages spéciaux de grande qualité. RUAG Ammotec est bien positionné pour cela en tant que leader de l'innovation disposant d'un portefeuille complet de munitions spéciales et de précision. La croissance générale de la demande d'éléments d'amorçage sans plomb dans les munitions a aussi joué un rôle positif. Depuis des années déjà, RUAG Ammotec fait figure de leader mondial du marché des technologies d'amorçage sans métaux lourds.

En 2019, l'unité d'affaires Chasse&Sport s'est à nouveau affirmée dans un contexte commercial extrêmement délicat. Les surcapacités persistantes aux États-Unis n'ont cessé de mettre la pression sur les prix, en dépit d'une demande légèrement à la hausse. Fort heureusement, la solide croissance de l'activité marchandises et accessoires par l'intermédiaire des sociétés de distribution européennes internes a malgré tout permis de réaliser un chiffre d'affaires légèrement supérieur dans l'ensemble.

Les différentes activités du segment Industrie ont connu une évolution contrastée. Les activités liées aux composants pyrotechniques pour les munitions de gros et moyens calibres ont profité de la demande des États membres de l'OTAN qui recommence à s'intensifier. Les chiffres d'affaires des composants pour le secteur de la construction ont également progressé. Les investissements réalisés ces dernières années dans de nouvelles installations ont permis de développer les capacités dans ce domaine. En revanche, les produits destinés à l'industrie automobile, tels que les compositions et mélanges d'amorçage pour les airbags ou les prétendeurs de ceinture, ont souffert de la faiblesse du secteur à l'échelle mondiale. Il en va de même pour les activités liées aux composants de munitions. De nombreux acheteurs de munitions OEM et de leurs éléments sont également touchés par le recul des chiffres d'affaires sur le marché des munitions de chasse et de sport.

Perspectives

Dans l'ensemble, RUAG Ammotec table sur la poursuite d'une croissance supérieure à la moyenne et donc sur une nouvelle augmentation de la rentabilité. Grâce à la modernisation systématique de la production lancée il y a deux ans par l'intermédiaire d'investissements dans de nouvelles installations et la rénovation de sites de production existants, le chiffre d'affaires et la productivité augmentent de façon continue. Cette stratégie de transformation qui porte ses fruits se poursuivra sans relâche en 2020. De nouvelles installations de production de munitions destinées au segment Forces armées&Forces de l'ordre sont notamment prévues en Suède et en Hongrie. Les capacités de Fürth (Allemagne) seront également renforcées.

Sur les différents marchés sur lesquels RUAG Ammotec opère, aucune évolution fondamentale ne devrait se produire. Dans le segment Forces armées&Forces de l'ordre, l'augmentation des budgets de défense au sein des États membres de l'OTAN devrait continuer à tirer la croissance. Au cours des prochaines années, le segment Chasse&Sport devra également composer avec les surcapacités aux États-Unis, le plus gros marché national. RUAG aspire malgré tout à afficher une légère croissance en continuant à développer ses activités marchandes et en structurant de façon ciblée certains marchés européens régionaux qui présentent encore du potentiel. En 2020, les composants pour le secteur de la construction ainsi que pour les munitions de gros et moyens calibres devraient toujours doper la croissance dans le segment Industrie, tandis que l'activité de composants pour les autres fabricants de munitions de petits calibres ainsi que le secteur automobile pourraient être confrontés à des conditions commerciales très difficiles. Le projet lancé en 2019 consistant à remplacer progressivement les différents systèmes de gestion des marchandises sur tous les sites d'Ammotec par un système ERP unique basé sur la plateforme SAP S/4HANA d'ici à 2022 contribuera également à la croissance à l'avenir.

Cependant, plus la crise du coronavirus sera longue, plus elle aura d'effets négatifs sur le résultat d'exploitation en 2020.

Bref portrait

Avec ses segments Chasse&Sport, Forces armées&Forces de l'ordre et Industrie, RUAG Ammotec est le leader européen des munitions de petits calibres et des éléments et composants pyrotechniques. Ses munitions de précision sont demandées par les unités spéciales du monde entier. La division est à la pointe de la technologie d'amorçage sans métaux lourds (p. ex. cartouches propulsives dans le secteur de la construction ou applications dans les systèmes de sécurité automobiles). Elle propose aussi des 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 dans le cadre de l'OTAN, autorités et organisations de sécurité, chasseurs et tireurs sportifs du monde entier, partenaires industriels

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 450 mio.
EBITDA:	CHF 30 mio.
EBIT:	CHF 12 mio.
Effectif (FTE):	2324
Base:	Allemagne, Suisse, Hongrie, Suède, France, États-Unis, Autriche, Royaume-Uni, Italie, Belgique, Finlande

RUAG MRO International

Continuité, stabilité et améliorations, tels étaient les mots d'ordre en 2019 dans le cadre des activités internationales de RUAG MRO International dont il est prévu de se désengager. Dans l'ensemble des domaines d'activité, des optimisations concernant le positionnement sur le marché ont été opérées. Le chiffre d'affaires a évolué conformément aux prévisions à de rares exceptions près. D'importants amortissements exceptionnels et corrections de valeur ont dû être comptabilisés dans l'EBIT.

Marche des affaires

L'exercice de la division RUAG MRO International nouvellement constituée en 2019 s'est déroulé conformément aux prévisions, à de rares exceptions près. Par rapport à l'année précédente, le chiffre d'affaires a enregistré un recul à CHF 243 mio. (CHF 272 mio.). Cela est principalement dû à la vente des activités suisses de Business Aviation. L'EBIT a connu un recul plus important. Il a diminué de CHF 39 mio. pour s'établir à CHF -63 mio. Une évolution qui s'explique presque exclusivement par les corrections de valeur et amortissements exceptionnels devenus nécessaires dans le programme relatif à la construction du Dornier 228 en raison de problèmes de qualité chez un fournisseur.

Du point de vue opérationnel, les efforts se sont concentrés sur le mandat de préparation optimale des diverses activités à une vente ou à un partenariat sous forme de co-entreprise en 2019. Il convenait pour cela de garantir avant tout la continuité et la stabilité ainsi que d'obtenir des améliorations au cours de cette phase de transformation. Il est réjouissant de constater qu'une communication transparente aussi bien envers les clients et les partenaires qu'envers le personnel a notamment permis d'y parvenir.

Simulation & Training, le plus important domaine d'activité, pour lequel il convient de trouver un partenaire pour une co-entreprise, a réalisé un exercice 2019 solide. Les activités suisses liées à l'entretien et à l'exploitation des centres d'instruction au combat de l'Armée suisse ont enregistré un léger recul en volume dû à des retards chez le client. La satisfaction élevée du client et la mise à niveau prévue des installations garantissent toutefois un solide niveau d'activité de base. Un léger recul a également été observé au niveau des opérations liées aux armées allemandes et françaises. Des adaptations visant à améliorer l'efficacité ont été effectuées dans la perspective d'un futur durable.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, le bilan des activités est contrasté. Alors que le volume des prestations de MRO pour les hélicoptères militaires, les jets d'affaires et le Dornier 228 s'est stabilisé et que 2019 a globalement été un exercice réussi dans ce domaine, une perte a dû être constatée sur la construction du Dornier 228, notamment en raison de problèmes de qualité chez un fournisseur. L'évolution du segment Business Aviation a en revanche été une source de satisfaction. Il a été possible d'augmenter le niveau d'activité et un acheteur a été trouvé au cours de l'exercice sous revue pour les sites suisses de Business Aviation de Genève et Lugano avec le français Dassault Aviation. Le segment Military Services, qui recouvre principalement des prestations d'entretien pour les hélicoptères de la Bundeswehr allemande, a atteint un solide niveau d'activité de base et réussi à obtenir de nouveaux mandats. Le Customer Support et les activités de MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) pour le Dornier 228 ont également connu une évolution positive. Le contrat d'entretien avec l'armée italienne a notamment été renouvelé.

L'exercice sous revue s'est mieux déroulé que prévu pour la Business Unit Aviation International, qui se concentre sur les prestations de MRO pour des avions militaires avec des sites en Australie et Malaisie. Notamment en Australie, aussi bien le volume que la marge ont enregistré une forte progression. Le site est également promis à un bel avenir du fait de sa large participation au programme américain «Joint Strike Fighter» de la région pacifique.

Perspectives

2020 sera entièrement placé sous le signe de la recherche de partenaires pour RUAG MRO International. Il est prévu de procéder à l'ensemble des désengagements d'ici à fin 2021.

Les perspectives commerciales pour 2020 et les années à venir s'annoncent hétérogènes. Plusieurs projets à long terme sont prévus pour le segment Simulation & Training. Une vaste mise à niveau des centres d'instruction au combat est par exemple prévue en Suisse et d'importants appels d'offres sont à venir en Allemagne comme en France. De nouveaux marchés s'ouvrent par ailleurs en Asie et aux États-Unis, où un premier mandat a pu être obtenu au cours de l'exercice sous revue.

Sur le site d'Oberpfaffenhofen, les nouveaux mandats pour les hélicoptères NH90 continuent d'assurer au segment Military Aviation un bon niveau d'activité de base. En outre, de vastes appels d'offres sont à venir. L'amélioration continue demeure un objectif dans le segment Business Aviation. La qualification croisée de collaborateurs des deux segments Business Aviation et Military Services doit également y contribuer. Une affectation plus flexible de la main-d'œuvre qualifiée permettra de mieux surmonter les variations de volume du segment Business Aviation. Les prestations de MRO pour le Dornier 228 reposent sur des bases durablement solides au vu des 150 avions en circulation dans le monde.

Les perspectives sont clairement positives pour les activités internationales, et plus particulièrement pour le site australien. En plus du programme F-35 qui sera développé au cours des prochaines années, le Super Hornet (F/A-18 E/F) assurera également un meilleur chiffre d'affaires.

Bref portrait

RUAG MRO International est un acteur indépendant qui assure la fourniture, le suivi et l'intégration de systèmes et composants pour l'aéronautique civile et militaire. En tant que fabricant (OEM) du Dornier 228, un avion polyvalent pour les missions spéciales ainsi que les transports de passagers et de marchandises, RUAG se concentre sur le service à la clientèle, assistance OEM comprise. RUAG MRO International développe par ailleurs des installations de simulation et d'entraînement pour des entraînements LVC à destination des forces de sécurité et armées.

Clients et partenaires

Boeing, Bombardier, Embraer, Honeywell, Lockheed Martin, Ravenswood Solutions, Rockwell Collins, Pilatus, United Technologies, une sélection de forces de sécurité et armées ainsi que d'autorités et d'organisations civiles chargées de la sécurité dans le monde.

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 243 mio.
EBITDA:	CHF (44) mio.
EBIT:	CHF (63) mio.
Effectif (FTE):	1152
Base:	Suisse, Allemagne, France, Malaisie, Australie, Émirats arabes unis

RUAG MRO Suisse

RUAG MRO Suisse a connu un exercice 2019 intense. Malgré la dissociation des activités à l'œuvre, la division a pu dans l'ensemble réaliser un bon résultat sur le plan opérationnel et répondre aux attentes du propriétaire et des clients.

Marche des affaires

RUAG MRO Suisse a dégagé sur l'exercice 2019 un chiffre d'affaires net de CHF 625 mio. Avec une progression de CHF 16 mio. par rapport à l'année précédente, la division a nettement dépassé les attentes. Ce constat positif tient principalement au carnet de commandes bien rempli et aux volumes supplémentaires générés par l'ensemble des domaines d'activité.

Concernant l'EBIT, la division n'est pas parvenue à atteindre le niveau de l'année précédente. Le bénéfice avant intérêts et impôts s'est établi à CHF 54 mio. (CHF 79 mio.). Cette différence est essentiellement due à des écarts de coûts relativement importants sur deux gros projets, à des corrections de valeur ainsi qu'à l'ajustement de divers points hérités des exercices précédents.

Suite à la décision du Conseil fédéral de procéder à la dissociation juridique et structurelle du groupe RUAG au 1^{er} janvier 2020, l'exercice précédent était entièrement placé sous le signe de cette mission. L'objectif supérieur de MRO Suisse consistait, malgré ces défis supplémentaires, à assurer une conduite de l'activité rentable sur le plan économique et professionnelle. La division a rempli cet objectif, les Business Units ayant toutes pu apporter une contribution essentielle.

Dans le cadre du projet de maintien de la valeur «TH98 WE», RUAG MRO Suisse modernise l'hélicoptère de transport (TH98) des Forces aériennes suisses. Le prototype a déjà été mis au niveau technique actuel au cours de l'exercice précédent. Dans ce contexte, RUAG MRO Suisse a entièrement renouvelé divers systèmes destinés à la commande de vol, à la navigation ainsi qu'à la communication et à l'autodéfense. Pour éviter toute immobilisation supplémentaire de la flotte, les hélicoptères sont révisés en parallèle. La modification de la série se poursuit jusqu'en 2022 et assure un haut niveau d'activité.

RUAG MRO Suisse a réalisé en 2019 des travaux de maintien de la valeur du Pont flottant 95. Le remplacement de l'ensemble des pièces en caoutchouc, la révision générale du système hydraulique ainsi que le remplacement de l'huile contenue jusqu'à présent par de l'huile hydraulique biodégradable sont au cœur de ce projet. RUAG MRO Suisse s'occupe par ailleurs de vérifier la conformité des semi-remorques transformés avec les exigences de la circulation routière. Dans l'ensemble, 55 modules de pont, 81 semi-remorques et 24 modules de rampe sont entretenus et remis en état jusqu'en 2021.

Les activités liées aux Service-Level-Agreements (SLA), c'est-à-dire aux conventions de prestations avec l'Armée suisse, se sont également bien déroulées. Dans le cadre de ces activités, RUAG MRO Suisse garantit surtout le maintien en condition opérationnelle des systèmes de l'Armée suisse. Cela inclut notamment la maintenance et la remise en état de systèmes de reconnaissance, de conduite et de radar très complexes.

À l'international également, le succès a été au rendez-vous pour la division MRO Suisse en 2019. Dans le cadre du programme d'acquisition Very High Readiness Joint Task Force 2023 (VJTF 2023), l'armée allemande renouvelle entre autres l'infrastructure de communication du blindé Puma. À ce titre, la division fournit le Tacticle Vehicle Switch (TVS), qui assure les communications radio entre le blindé et les fantassins. Le TVS garantit à cet égard l'interconnexion entre les appareils radio et les moyens de communication dans les véhicules.

Perspectives

Au cours de l'exercice 2019, RUAG MRO Suisse a posé les jalons pour répondre entièrement aux futures exigences élevées des clients nationaux comme internationaux. La division doit cependant encore relever de nombreux défis stimulants. Durant l'année à venir, il conviendra de mener définitivement à son terme la dissociation des activités en gardant le cap. Il faudra notamment veiller à la migration de l'ensemble des données de l'entreprise vers une nouvelle infrastructure informatique plus sûre ainsi qu'à l'adaptation et à l'harmonisation des processus internes.

Le développement de l'organisation selon la stratégie de propriétaire définie constitue une autre priorité pour 2020. Ces étapes supplémentaires permettront notamment de faire preuve d'encore plus de transparence envers les clients principaux et d'optimiser les coûts internes.

L'établissement durable de RUAG MRO Suisse en qualité de partenaire technologique stratégique innovant de l'Armée suisse est également un point central de l'exercice 2020. Pour y parvenir, la stratégie d'entreprise déjà établie est d'une part développée. D'autre part, le portefeuille de produits et de prestations de la nouvelle stratégie de propriétaire est adapté.

À compter de mi-2020, RUAG MRO Suisse agira en tant qu'entreprise autonome. Cette évolution se verra également au travers d'une nouvelle présence visuelle globale. Signe perceptible du nouveau départ, l'entreprise se dotera d'un nouveau logo et modernisera l'ensemble de son image extérieure après la dissociation des activités.

Bref portrait

RUAG MRO Suisse apporte une contribution essentielle à la sécurité helvétique. Ce partenaire technologique tourné vers l'avenir axe ses activités sur la gestion du cycle de vie, l'exploitation et la disponibilité des systèmes militaires – en particulier pour l'Armée suisse. Son vaste portefeuille de produits et de services inclut des sous-systèmes et composants uniques pour des véhicules à chenilles et à roues, des avions de combat, des hélicoptères militaires et la défense aérienne. À cela s'ajoutent des solutions fiables d'information et de communication, ainsi que des prestations complètes d'entretien et de maintenance.

Clients et partenaires

Forces armées nationales et internationales, autorités et organisations civiles de sécurité

Chiffres et faits

Chiffre d'affaires net:	CHF 625 mio.
EBITDA:	CHF 62 mio.
EBIT:	CHF 54 mio.
Effectif (FTE):	2409
Base:	Suisse, Allemagne, États-Unis

Corporate Responsibility

RUAG a assumé sa responsabilité entrepreneuriale au travers de nombreuses activités en 2019. Celles-ci ont avant tout porté sur la garantie de conditions d'embauche équitables, la promotion efficace des collaborateurs, la santé et la sécurité du personnel ainsi que la gestion durable des ressources environnementales.

Pour RUAG, assumer sa propre responsabilité entrepreneuriale, aussi bien en tant qu'employeur qu'envers la société et l'environnement, constitue un socle indispensable à un succès économique durable. En tant que fournisseur international d'applications militaires, la responsabilité entrepreneuriale comprend non seulement les missions classiques sur les questions économiques, écologiques et sociales, mais également une responsabilité particulière dans les relations d'affaires. Le fait que toutes les applications militaires, indépendamment de leur site de production, respectent le régime d'exportation de la Suisse, les principes de la politique étrangère helvétique et le cadre du droit international, relève notamment de cette responsabilité. Ce domaine de la responsabilité entrepreneuriale est exposé en détail dans le chapitre Compliance.

RUAG a continué de promouvoir la responsabilité entrepreneuriale sur le plan économique, écologique et social au sein de toutes les unités du groupe. Les activités se sont concentrées à cet égard sur les domaines primordiaux pour RUAG que sont l'égalité des chances et la justice salariale, la formation et la promotion des collaborateurs, la santé et la sécurité ainsi que la protection de l'environnement et le développement durable.

Des conditions d'embauche durablement équitables

Pour RUAG, avoir des relations sincères et justes avec ses collaborateurs est tout aussi important pour garantir son succès économique que pour assumer sa responsabilité sociale envers la société. Assurer des conditions d'embauche équitables, promouvoir la diversité dans toutes ses dimensions ainsi que respecter le principe «à travail égal, salaire égal» en constituent la base. Une fois encore, les efforts dans ce domaine ont été indirectement encouragés par les évaluations exceptionnellement bonnes de RUAG par des étudiants et des professionnels dans le célèbre classement des employeurs réalisé par l'institut de sondage indépendant Universum. RUAG arrive onzième parmi les étudiants suisses en sciences de l'ingénieur, et même septième parmi les ingénieurs en activité.

La rémunération équitable de l'ensemble des collaborateurs contribue fortement à cette attractivité. RUAG fait régulièrement contrôler sa structure salariale par l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS). Dans ce cadre, les rémunérations de l'ensemble des collaborateurs sont analysées à l'aide de l'instrument de contrôle de l'égalité salariale «Logib» du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. En 2019, le certificat «Fair Compensation» a une nouvelle fois pu être délivré. En parallèle de l'égalité salariale entre femmes et hommes, il est également important que les collaborateurs profitent de façon appropriée de l'efficacité accrue. Au cours de l'exercice sous revue, une augmentation générale de la masse salariale de 1,15 % a été décidée avec les représentants des travailleurs. Elle se compose d'une augmentation générale des salaires de CHF 650 (pour un taux d'occupation de 100 %) et d'un budget à hauteur de 0,5 % pour les augmentations individuelles.

Une deuxième vie pour les ordinateurs portables

Lorsque les ordinateurs ne remplissent plus les exigences de l'entreprise et doivent donc être mis au rebut, cela ne signifie pas qu'ils ne peuvent plus servir à rien. La fondation AfB social&green IT remet les PC et ordinateurs portables qui ont déjà vécu en état en effaçant de manière fiable toutes les données et assure également le recyclage des appareils impossible à réutiliser. Un bon geste pour l'environnement qui, en outre, crée du travail pour les personnes en situation de handicap. En tant que partenaire de la fondation, RUAG a ainsi pu offrir une deuxième vie à 110 ordinateurs en 2019, économiser 7611 kg d'équivalents CO₂ et permettre à quelqu'un de s'intégrer professionnellement.

Des investissements efficaces dans la jeunesse et les talents

Pour RUAG, le développement et la promotion des collaborateurs constituent un pilier du succès durable de l'entreprise. Son engagement dans le cadre de la Journée suisse du digital 2019 en constitue un bon exemple. La troisième édition de cette initiative nationale pour la promotion de la transformation numérique du pays s'est tenue sous le slogan «Lifelong Learning». En signant le Lifelong Learning Pledge, RUAG s'est engagé à promouvoir de façon ciblée l'apprentissage tout au long de la vie au sein de l'entreprise, ainsi qu'à investir en conséquence dans les formations continues et programmes de formation.

Depuis sa création, le groupe accorde une importance particulière à la formation et à la promotion de la relève professionnelle. En 2019, l'entreprise comptait au total 416 apprentis, dont 319 en Suisse.

Les succès régulièrement rencontrés dans les compétitions professionnelles nationales et internationales montrent par exemple à quel point RUAG investit dans la formation d'apprentis. Les WorldSkills de Kazan, en Russie, ont notamment été l'occasion de ramener une médaille d'argent et un diplôme d'excellence en 2019. Lukas Muth s'est classé deuxième en tournage CNC lors de ces championnats du monde des métiers. Simon Herzog a quant à lui reçu un diplôme d'excellence pour sa performance remarquable en construction.

Promouvoir la mobilité électrique de façon ciblée

La mobilité électrique est un élément important pour bâtir un futur durable. Pour équiper les sites de RUAG de stations de charge correspondantes, RUAG Real Estate a mis en place une collaboration avec le spécialiste suisse Green Motion. Les infrastructures sur les sites de RUAG s'intègrent dans le réseau du fournisseur qui comprend plus de 1400 stations dans toute la Suisse. Les collaborateurs de RUAG bénéficient de conditions spéciales. Ils reçoivent gratuitement l'abonnement d'utilisation du réseau Green Motion et profitent d'un tarif très réduit. La première station de charge a été mise en fonction à Emmen en septembre 2019.

Avec son Talents Day organisé sur huit sites dans toute la Suisse, au cours duquel 460 adolescents ainsi que leurs parents ont pu se renseigner sur l'offre de formations de base de RUAG, ou encore en participant à la journée Futur en tous genres, RUAG s'assure de toucher un large public. Pour la journée de l'apprentissage, RUAG a établi des programmes individuels pour plus de 190 visiteurs sur douze sites le 14 novembre. La semaine des apprentis, organisée en 2019 pour la onzième fois à Fiesch, dans le canton du Valais, représente toujours un temps fort pour tous les apprentis. Ils ont eu l'occasion de s'impliquer dans divers projets allant de la construction d'une piste de downhill au démontage d'un pare-neige, en passant par l'entretien d'une conduite hydraulique historique (bisse).

RUAG apporte également un soutien tout aussi régulier et durable aux étudiants, que ce soit indirectement par l'intermédiaire de projets communs de recherche et développement avec les hautes écoles ou directement sous la forme d'un soutien ciblé à divers projets. Le volet autrichien de la European CanSat Competition en est un bon exemple. Depuis 2018, RUAG Space Austria contribue de façon déterminante à rendre possible cet événement passionnant ouvert aux élèves et étudiants autrichiens âgés d'au moins quatorze ans, qui constitue une réelle source d'aspiration. À cette occasion, les futurs ingénieurs en aérospatiale doivent arriver à placer l'ensemble des sous-systèmes d'un satellite, tels que l'alimentation, les capteurs ou encore les systèmes de communication, dans le volume d'une canette.

RUAG soutient l'African Apes Foundation

Les chimpanzés sont menacés de disparition en raison du braconnage et de la perte de leurs habitats. Des organisations telles que l'African Apes Foundation aident les autorités à sauver les animaux capturés illégalement ou les jeunes singes orphelins et à leur offrir un nouveau foyer dans des centres de réhabilitation. RUAG soutient directement le travail de la fondation de deux façons: d'une part, le Dornier 228 et l'équipage de KASAS sont intervenus sur les lourdes opérations de sauvetage effectuées dans la brousse africaine, un endroit difficile d'accès. Et d'autre part, RUAG a lancé en 2019 un appel aux dons pour les chimpanzés parmi les inconditionnels du Dornier 228 à travers le monde dans le magazine «Love Dornier228». RUAG s'est montré lui-même généreux à cette occasion.

La santé et la sécurité en maîtres-mots

Pour RUAG, les domaines de la santé et de la sécurité sont essentiels pour assumer sa responsabilité envers ses collaborateurs. Depuis 2017, la sécurité des déplacements est notamment améliorée au travers d'une collaboration avec un partenaire spécialisé International SOS. Dans le domaine des soins de santé, RUAG a notamment pris part aux coûts du vaccin annuel contre la grippe en 2019 et a soutenu des activités sportives de ses collaborateurs, telles que la participation à l'édition suisse du running des entreprises B2Run à Berne et Zurich.

De nombreuses améliorations pour l'environnement

Dès 2015, RUAG s'est engagé vis-à-vis de l'Office fédéral de l'environnement à abaisser de 189 t le niveau annuel des émissions de CO₂ des installations thermiques des bâtiments suisses, pour l'établir à 3807 t d'ici 2020. Cet objectif a pu être atteint dès 2016, grâce à une diminution de 330 t. Les émissions ont ensuite pu être réduites de plus de 448 t CO₂ en 2017 et de 283 t CO₂ en 2018 (en comparaison annuelle). Au total, RUAG a par conséquent abaissé ses émissions de CO₂ de 1061 t entre 2016 et 2019 – soit 872 t de plus que son engagement initial, grâce surtout au passage du mazout au gaz naturel pour les brûleurs biocombustibles d'Emmen.

S'ajoutent à cela les performances environnementales de RUAG Environment avec son activité de recyclage. En 2019, quelque 42 t de réfrigérants nocifs pour le climat provenant de réfrigérateurs ont notamment été récupérées – soit 110 000 t d'émissions de CO₂ ainsi évitées. Le traitement de 28 000 t d'équipements électriques et électroniques a permis d'atteindre un taux de recyclage de 80 %. À la mi-2019, le nombre de compresseurs traités chez RUAG Environment depuis la mise en service de l'installation en 1995 s'élevait à 2,5 millions. Le recyclage de CFC provenant de réfrigérateurs hors d'usage a permis d'économiser au total 5 millions de tonnes.

Gestion des risques liés aux déplacements: sécurité améliorée lors des séjours à l'étranger

RUAG prend sa responsabilité envers les collaborateurs qui séjournent à l'étranger dans le cadre de leur activité au sérieux. Pour les soutenir au mieux avant et pendant leur séjour, l'équipe qui assure la gestion des risques liés aux déplacements (Travel Risk Management) collabore étroitement avec le partenaire International SOS. Présent dans plus de 90 pays avec quelque 11 000 collaborateurs, il met à disposition des rapports par pays et des évaluations des risques détaillés ainsi qu'une hotline et l'application International SOS Assistance. Lors de voyages dans des pays à risque, il convient de communiquer le lieu sur l'application par l'intermédiaire d'un bouton d'enregistrement. En cas d'urgence, l'équipe d'International SOS est ainsi en mesure d'apporter son aide ou de garantir qu'aucun collaborateur n'est en danger ou n'a été blessé.

Compliance

Dans le cadre du programme Integrity@RUAG du groupe, les activités en 2019 se sont concentrées sur les domaines de la conformité des échanges commerciaux, du droit des cartels ainsi que de la protection des données à caractère personnel. Par ailleurs, les départements de la conformité et de la gestion des risques ont été préparés à la dissociation des activités.

En 2019, la conformité s'est focalisée d'une part sur les activités organisationnelles nécessaires dans le cadre de la dissociation des activités de RUAG, qui a mobilisé des ressources considérables. Et d'autre part, les activités se sont concentrées, comme l'année précédente, sur le développement du programme Integrity@RUAG lancé par le groupe en 2017.

Exigences élevées en matière de conformité

La conformité fait partie intégrante de la gestion des risques pour RUAG. En tant qu'entreprise détenue par la Confédération helvétique, il s'astreint à des principes éthiques particulièrement exigeants qui vont au-delà du respect de l'ensemble des directives, conventions internationales et lois nationales. Un principe rigoureux de tolérance zéro à l'égard de la corruption s'applique à tous les dirigeants, administrateurs et collaborateurs. Même à l'étranger, les sociétés du groupe doivent respecter les prescriptions suisses en matière de contrôle des exportations de matériel de guerre et de produits à usage mixte. La franchise et la transparence, tant à l'égard des autorités et du public qu'au sein de l'entreprise, sont des éléments clés de la conformité de RUAG. Avec son initiative pluriannuelle Integrity@RUAG lancée en 2017, le groupe a ancré en son sein la conformité de façon systématique. La phase de projet est ainsi terminée et le travail de conformité a été intégré aux processus commerciaux courants.

Amélioration ciblée et ancrage de la conformité des échanges commerciaux

Pour RUAG, le respect de toutes les règles applicables aux exportations et au commerce constitue une condition préalable fondamentale à la conduite de ses activités commerciales. En 2019, le programme d'évaluation de la conformité des échanges commerciaux élaboré l'année précédente a été appliqué sur tous les sites identifiés comme pertinents à l'aide d'une analyse des risques. Les processus et structures sophistiqués de l'ancienne division Aviation ont servi de base pour dresser un état des lieux et identifier les potentielles améliorations. Toutes les unités organisationnelles devront opérer à un niveau comparable à l'avenir. Ce sont notamment les procédures et le respect dans la pratique des prescriptions en matière de contrôle des exportations, vérification des listes de sanctions et processus douaniers qui ont été analysés à cet effet. Il est apparu qu'au sein des divisions le travail est bon et que la plupart des exigences sont déjà remplies. De potentielles améliorations ont avant tout été identifiées dans le domaine de l'exhaustivité de la documentation et des définitions des rôles. Sur la base des analyses, des mesures mises en œuvre par ordre de priorité ont été définies. Un programme de formation en ligne élaboré au cours de l'exercice 2019 sur les thèmes du contrôle des exportations et des prescriptions en matière douanière va être déployé pour l'ensemble des collaborateurs concernés en 2020. Il porte également sur la mise en œuvre systématique de la loi fédérale sur les prestations de sécurité privées fournies à l'étranger (LPSP). Un ancrage durable de la conformité des échanges commerciaux est opéré au travers d'une directive révisée et modernisée en profondeur édictée par le groupe en janvier. Elle définit les principes et règles organisationnels en vigueur dans l'ensemble du groupe.

Tolérance zéro absolue envers la corruption

Un programme de formation en ligne, suivi par l'ensemble des collaborateurs disposant d'un poste de travail informatique au cours de l'année 2019, consolide le principe strict de lutte contre la corruption au quotidien. Associée à un contrôle basé sur un programme, la réalisation de ces formations basées sur des exemples pratiques en quatre langues (allemand, français, italien et anglais) permet de s'assurer que tous les collaborateurs savent de quelle manière la directive anti-corruption édictée par le groupe l'année dernière doit être appliquée au quotidien.

Lancement d'une initiative relative au droit des cartels

L'initiative relative au droit des cartels lancée au cours de l'année 2019 vise un respect sans faille des dispositions en matière de droit des cartels. Elle doit également permettre de faire prendre davantage conscience des conséquences économiques négatives et considérables des violations significatives de la législation en matière de cartels.

Les activités reposent sur une directive du groupe. Elle précise les domaines à considérer au quotidien et indique les actes concrets à proscrire ou qui nécessitent la plus grande attention. La directive repose sur des évaluations spécifiques des risques réalisées pour toutes les divisions. Des ateliers ont été organisés sur tous les sites concernés par ce thème avec le management ainsi que l'ensemble des collaborateurs des domaines de la vente, du marketing, des achats et des finances qui sont soit directement en contact avec les clients, les fournisseurs et les concurrents soit amenés à prendre des décisions liées aux questions de concurrence. Au cours de ces ateliers, les contenus de la directive ont été approfondis à l'aide d'exemples pratiques concrets et adaptés aux situations professionnelles qui concernent RUAG.

Formation à la protection des données et mise en place de la nouvelle structure

La protection des données a encore été renforcée en 2019. L'objectif est de protéger efficacement contre les accès non autorisés toutes les données à caractère personnel des collaborateurs, des partenaires et des autres parties prenantes ainsi que de respecter entièrement le règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE dans l'ensemble du groupe. Au cours de l'année 2019, un programme de formation en ligne obligatoire pour tous les collaborateurs disposant d'un poste de travail informatique a été élaboré. Il transmet la bonne façon de gérer les données personnelles, telles que les adresses, les coordonnées bancaires ou encore les informations relatives aux assurances sociales ou aux maladies. Il traite également de la gestion des données à caractère personnel des collaborateurs, des collègues, des partenaires commerciaux ainsi que des autres personnes externes.

De surcroît, 2019 a également vu la mise en place des principes organisationnels visant à garantir la conformité au sein de la nouvelle structure d'entreprises en vigueur à compter du 1^{er} janvier avec les deux entités indépendantes du point de vue juridique MRO Suisse et RUAG International. À cet effet, elles ont notamment été soumises à des évaluations de la conformité et des risques approfondis. Étant donné que l'unité d'organisation chargée jusqu'à présent de la gestion des risques et de la conformité au niveau de la holding intègre RUAG International, l'attention s'est portée sur la nouvelle mise en place des structures destinées à la future entreprise RUAG MRO Suisse ainsi que sur la familiarisation des collaborateurs concernés.

Plate-forme d'alerte

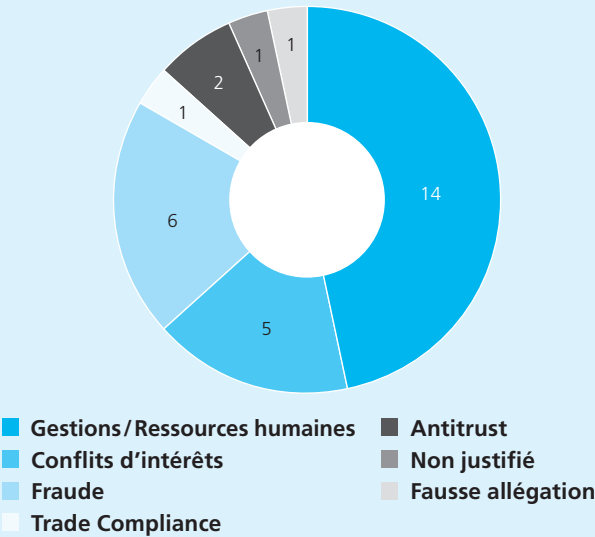
La plate-forme d'alerte que RUAG a mise en service en 2014 constitue un élément central pour garantir la conformité à l'échelle planétaire. Tant les collaborateurs que des personnes extérieures au groupe peuvent y donner des informations concernant de possibles irrégularités et manquements. Dans ce cadre, l'équipe Compliance est la seule à consulter les messages et les traite, sur demande, de façon confidentielle.

En 2019, trente signalements ont été transmis sur la plate-forme au total – 29 signalements venaient de collaborateurs, un d'un informateur externe. Ce chiffre représente une diminution de 36 % au total par rapport à 2018. Il est toutefois clairement supérieur à ceux des

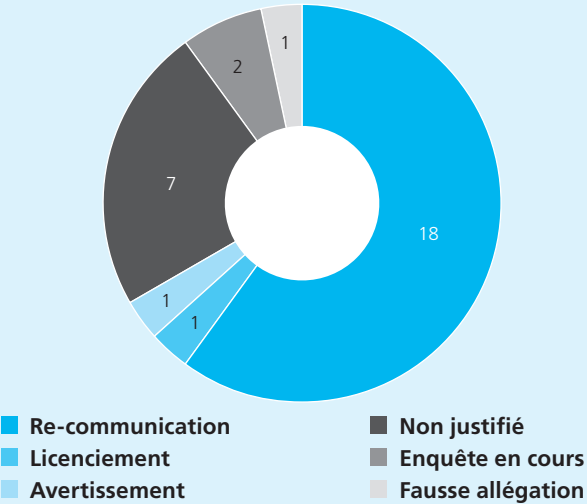
années passées. Il est possible qu'en 2018, l'organisation d'ateliers sur le code de conduite dans l'ensemble du groupe ait conduit à la transmission de signalements supplémentaires.

Les investigations menées sur la base des signalements ont débouché sur des mesures concrètes dans deux cas en 2019. 26 messages n'ont été suivis d'aucune mesure approfondie. Dans deux cas, les investigations internes ne sont pas encore terminées (à fin 2019). En 2019 également, la plate-forme d'alerte a ainsi une nouvelle fois permis d'obtenir de nombreuses améliorations dans le domaine de la conformité; des améliorations qui, sinon, n'auraient pas été possibles – ou du moins pas dans l'immédiat.

Catégories d'allégations



Décisions / sanctions prises



Risk Management et HSSE

La fonction nouvellement créée de Global Risk & HSSE Manager renforce l'organisation de la gestion des risques. Une de ses missions principales consiste à mettre en place une gestion des risques d'entreprise conforme à la norme ISO 31000 ainsi que des processus standard en matière de HSSE (Health, Safety, Security and Environment).

Pour RUAG, une gestion des risques à l'échelle de l'entreprise constitue un élément indispensable du succès de l'entreprise.

En 2019, la gestion des risques a notamment été renforcée par la création de la nouvelle fonction de Global Risk & HSSE Manager au niveau du groupe. Une de ses missions principales consiste à mettre en place une gestion des risques d'entreprise globale conforme à la norme ISO 31000, qui intègre l'ensemble des domaines pertinents pour le groupe, des risques opérationnels et juridiques ou encore de la sécurité physique et informatique aux risques financiers en passant par ceux relatifs à la santé, l'environnement, la conformité et la réputation. En parallèle, les structures organisationnelles permettant de développer de façon uniforme et systématique le HSSE dans l'ensemble du groupe ont été améliorées.

Une approche ascendante pour une culture du risque partagée

RUAG est convaincu qu'une gestion des risques efficace et durablement ancrée au sein du groupe doit impliquer tous les échelons hiérarchiques ainsi que l'ensemble des domaines d'activité. La mise en place de cette gestion des risques intégrée se fait donc par l'intermédiaire d'une approche ascendante. Afin de recenser intégralement les structures, instruments et procédures existants ainsi que les besoins des différentes parties prenantes, des premières évaluations ont été réalisées au sein des divisions. Sur la base de ces analyses d'impact, des recommandations et des mesures désormais mises en œuvre par échelon ont été formulées. Le traitement des risques, de leur identification et leur évaluation à leur surveillance, leur reporting et leur communication, en passant par leur minimisation, leur couverture et leur maîtrise, devra être effectué à l'avenir de façon systématique et entièrement uniformisée à l'échelle du groupe. Cela permet notamment de gérer efficacement l'ensemble du portefeuille des risques et de prendre des décisions d'affaires plus avisées.

Directive HSSE et nouveau conseil

Une structure spécifique créée dans le domaine du HSSE a aussi pour objectif de mettre en place des procédures standardisées dans l'ensemble du groupe. RUAG s'est fixé comme objectif de se doter d'un HSSE de pointe à l'échelle internationale. Les rôles jusqu'à présent variables au sein des divisions en fonction de leur origine dans les domaines de la sécurité, de la protection de l'environnement ou de la gestion de la qualité ont été unifiés dans la fonction de HSSE Manager. Au sein du conseil HSSE nouvellement créé, les responsables du HSSE prennent des décisions à l'échelon du groupe sous la direction du Global Risk & HSSE Manager.

Les structures et processus harmonisés ont pour objectif de favoriser et améliorer de façon déterminante la compréhension des thèmes relatifs au HSSE ainsi que leur mise en application.

Dissociation des activités et nouvelle orientation stratégique

Le Conseil fédéral a défini les objectifs stratégiques jusqu'à 2023 et précisé le mandat de dissociation des activités de RUAG. En 2019, le groupe a préparé toutes les structures organisationnelles pour la séparation des activités en deux groupes indépendants à compter du 1^{er} janvier 2020. La dissociation juridique définitive est prévue pour mai 2020.

En mars 2018, le Conseil fédéral a décidé de regrouper les unités d'affaires de RUAG qui travaillent presque exclusivement pour l'Armée suisse au sein d'une nouvelle société entièrement dissociée du reste des activités. Le concept de la dissociation des activités a été approuvé en juin 2018. Le groupe est notamment organisé en deux nouvelles entreprises autonomes, RUAG MRO Suisse et RUAG International, chapeautées par une société de participation. RUAG MRO Suisse, en tant que centre de compétence pour le matériel, va assurer l'équipement de l'Armée suisse de manière fiable, transparente et économique, et sera toujours entièrement détenu par la Confédération. RUAG International reprend toutes les autres activités en majorité destinées à des clients civils internationaux tiers.

Grâce à une dissociation complète des systèmes informatiques entre les deux unités de RUAG, RUAG MRO Suisse est en mesure de répondre aux normes de sécurité de l'Armée suisse, condition indispensable pour fournir un service fiable en cas de menace. Par ailleurs, la constitution d'un groupe aérospatial regroupant les actuelles divisions Space et Aerostructures va demander des investissements considérables dans l'avenir. Le Conseil fédéral a en conséquence décidé de procéder à une privatisation totale.

En 2019, le Conseil fédéral a précisé son mandat envers RUAG. Il a été décidé en mars que RUAG International devrait devenir un groupe aérospatial et être privatisé à moyen terme. En août, le DDPS a reçu le mandat de fondation d'une nouvelle société de participation (BGRB Holding SA) chargée de gérer la dissociation des activités et les évolutions. La célébration officielle de la fondation en présence du président de la Confédération Ueli Maurer ainsi que de la conseillère fédérale Viola Amherd a eu lieu le 15 novembre 2019.

Mise en place des structures organisationnelles et dissociation des infrastructures

En 2019, RUAG a préparé et mis en place les structures destinées aux organisations dissociées dans toutes les unités d'affaires. Des entités juridiques permettant de séparer la responsabilité entre MRO Suisse et RUAG International tout en répondant à l'exigence de détention de l'ensemble des participations de la Confédération suisse dans une holding ont été créées à cet effet. Si, du point de vue juridique, les sociétés vont démarrer leur activité en mai 2020, les organisations se basent dès aujourd'hui sur la future structure d'entreprises.

RUAG MRO Suisse

RUAG MRO Suisse se concentre sur la gestion du cycle de vie des systèmes actuels et futurs de l'Armée suisse. En tant que centre de compétence pour le matériel, RUAG MRO Suisse est également responsable de la gestion et du développement des connaissances nécessaires des ingénieurs et en matière de TIC, ainsi que des activités de recherche et développement dans l'intérêt de l'Armée suisse. Les éventuelles opérations avec des tiers doivent permettre de dégager des synergies avec les activités pour l'Armée suisse et la valeur qu'elles génèrent doit de façon générale être créée en Suisse. Elles ne peuvent pas dépasser dans l'ensemble la valeur de référence qui correspond à 20 % du chiffre d'affaires total.

La nouvelle entreprise va démarrer son activité le 1^{er} janvier 2020 sous la direction de l'ancien CEO de RUAG Défense, Andreas Berger. La dissociation juridique des activités est fixée à mai 2020. La plupart des activités de dissociation devraient être terminées en juin 2020. Les futurs organigrammes des fonctions de support centrales Finance, Human Resources, Legal & Compliance et IT ont déjà été communiqués.

RUAG International

Avec la décision du Conseil fédéral et la nouvelle orientation stratégique qui en découle sur l'unité d'affaires Aerospace, RUAG International sera composé à moyen terme des deux divisions Aerostructures et Space. La vente de RUAG Ammotec à une entreprise prête à poursuivre l'activité sur le site de Thoune doit être préparée par d'autres améliorations opérationnelles. Pour l'actuelle Business Unit Simulation & Training, les efforts tendent vers la constitution d'une co-entreprise qui permettrait de continuer à garantir l'exploitation et le développement des centres suisses d'instruction au combat. Concernant les activités dans la construction d'avions, la maintenance des avions militaires ainsi que les services de MRO pour les jets d'affaires sur le site d'Oberpfaffenhofen, la réflexion porte sur des solutions permettant de garantir l'emploi à long terme. La vente des sites d'aviation d'affaires de Genève et Lugano au français Dassault Aviation et de l'activité de cybersécurité à l'américain HelpSystems ont déjà permis d'enregistrer de premiers succès.

L'année 2019 a permis de définir le modèle d'affaires du groupe aérospatial opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2020 et de mettre en place ses structures organisationnelles. La direction est assurée par les membres correspondants du groupe initial. Après le départ de Urs Breitmeier, qui occupait jusqu'alors la fonction CEO, c'est le CFO Urs Kiener qui en a également pris la tête par intérim fin 2019, jusqu'à ce que la succession soit assurée. Afin de pouvoir développer une offre uniforme et ciblée pour le groupe, les fonctions de support Finance, Human Resources, IT et Legal & Compliance sont gérées de façon centralisée. En 2019, les structures correspondantes ont été mises en place.

Objectifs stratégiques 2020 – 2023 définis

Le Conseil fédéral défend les intérêts de la Confédération en tant que propriétaire et ses droits en tant qu'unique actionnaire de la société. Il fixe toujours pour une durée de quatre ans les objectifs que le propriétaire de la société de participation financière entend atteindre. La période 2020–2023 se concentre notamment sur la fourniture à l'Armée suisse de prestations de grande qualité et dans les délais requis, tout en optimisant les coûts, la préparation des activités internationales à une privatisation ainsi que la fin de la dissociation des activités au plus tard fin 2021. En outre, le Conseil fédéral a également défini des conditions générales applicables à toutes les sociétés dans les domaines de la gestion des risques, de la conformité, du développement durable, de la politique envers le personnel basée sur le partenariat social, de la promotion de la formation professionnelle, des systèmes de rémunération ainsi que de l'établissement de rapports. Des indicateurs ont été définis afin d'apprécier les objectifs stratégiques et de piloter la société de participation.

Futur de la marque RUAG

La séparation en deux entreprises indépendantes implique également la dissociation de la marque RUAG. Il a été décidé de transmettre le nom RUAG à RUAG MRO Suisse. Afin que le nouveau groupe RUAG puisse se positionner de façon optimale sur le marché, son image aussi bien en son sein que vers l'extérieur a été adaptée à l'orientation stratégique de RUAG MRO Suisse. Pour RUAG International, une nouvelle marque visant à représenter au mieux la stratégie et le portefeuille du futur groupe aérospatial est développée.



Une technologie de pointe pour la planète rouge

Mi-2020, l'ExoMars Rover, un véhicule de pointe, va explorer la surface de Mars à la recherche d'eau. RUAG Space a joué un rôle majeur dans le développement et le test du rover.

Mars et la Terre ont peu de points communs. La présence d'eau rend toutefois la vie envisageable sur Mars. Le projet ExoMars de l'ESA et Roscosmos tente donc de répondre tout spécialement à cette question: «Y a-t-il une quelconque vie sur Mars?» Pour le savoir, RUAG Space, leader européen de la fourniture de produits astronautiques, a collaboré sans relâche sur la mission «ExoMars 2020» au cours des derniers mois. RUAG a fourni l'ordinateur du rover qui traite toutes les données, commande le module et communique avec le centre de contrôle au sol. Par ailleurs, le mât de caméras de plus d'un mètre de long et la structure centrale (le châssis) du rover ainsi qu'une structure destinée à transporter le véhicule proviennent de RUAG Space.

Un modèle du rover a passé des tests approfondis chez RUAG Space à Zurich, dans des conditions similaires à l'environnement sablonneux de Mars. Au centre de test, le véhicule a été soumis à des contraintes extrêmes, notamment au travers de tests de vibrations et de chocs, de variations de température et d'une simulation de poussière martienne. Des défis vaillamment relevés par le rover, qui attend désormais de décoller à la mi-2020.

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



Conforme pour l'avenir

La sécurité est la priorité absolue dans l'aéronautique. En voyant son système de gestion certifié selon la norme EN 9100, le site hongrois d'Aerostructures a passé un cap important.

Depuis 2017 déjà, le site de production hongrois fait partie intégrante du plan de capacités et d'action de RUAG Aerostructures. Le site d'Eger a été développé en continu au fil d'un plan de développement détaillé, du statut de second atelier à celui d'établissement certifié de l'industrie aéronautique. Cette étape importante a été validée par l'organisme de contrôle TÜV Nord en octobre 2019.

Avec la certification EN 9100 destinée aux entreprises de l'industrie aéronautique, le site renforce la confiance de ses clients et remplit par ailleurs les exigences des constructeurs d'avion pour qu'une entreprise puisse être reconnue comme organisme de production autonome.

Cette certification est par ailleurs également indispensable pour être reconnu comme organisme de production autonome par les autorités.

Le site d'Eger fabrique aujourd'hui des coques latérales, des structures de plancher, des cloisons de pressurisation et des rails de sièges. Les composantes de structure sont encore livrées aux clients finaux par le site certifié selon la Partie 21G de l'EASA d'Oberpfaffenhofen. Le site d'Eger doit encore franchir en 2020 cette dernière étape importante que constitue la certification selon la Partie 21G de l'EASA.

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



La police néerlandaise fait confiance aux munitions de RUAG Ammotec

Depuis plus de quarante ans, la police néerlandaise, la «Politie», a fait le choix des munitions de RUAG Ammotec. C'est également la composition d'amorçage brevetée SINTOX FORENSIS qui a permis à RUAG de décrocher un nouveau gros mandat.

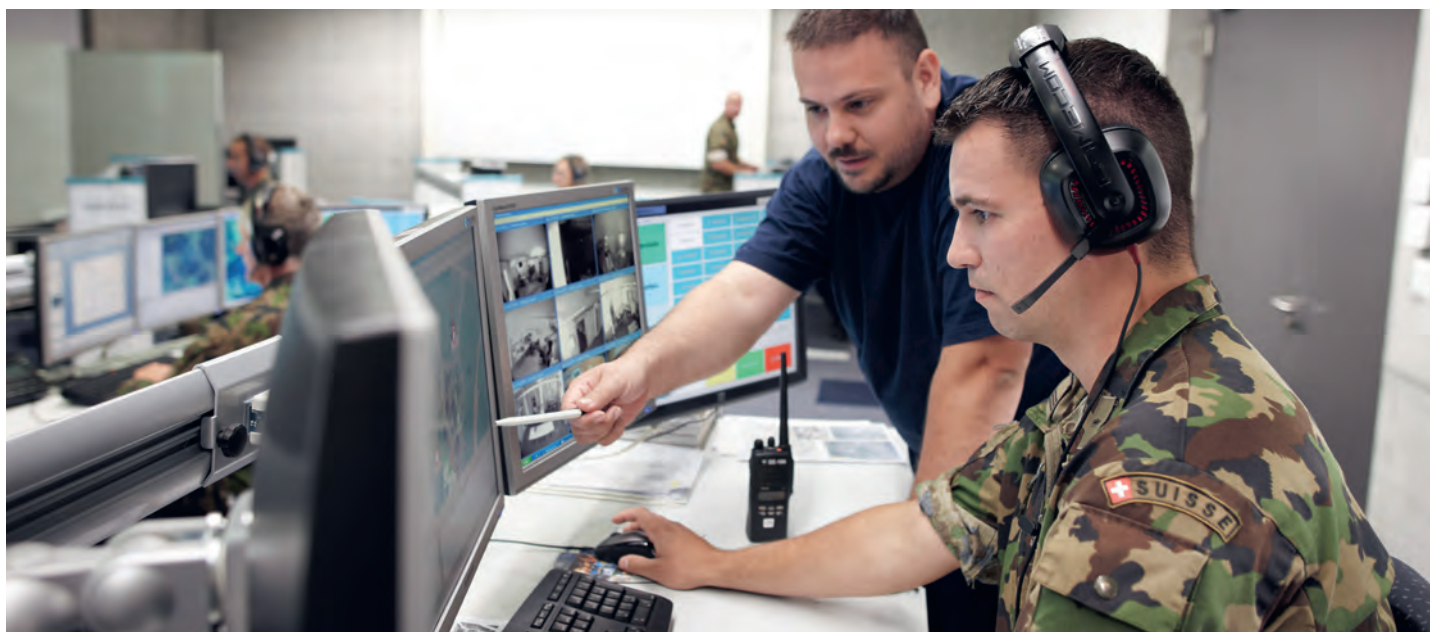
Précision et fiabilité, même dans des conditions extrêmes: des caractéristiques indispensables pour les forces de police dans le choix de leurs munitions. Les exigences des clients sont en conséquence imposantes et strictes lorsqu'ils passent commande.

La police néerlandaise a elle aussi un niveau d'exigence élevé. Le projectile doit ainsi stopper un assaillant ou empêcher un malfaiteur de fuir, tout en excluant au maximum la mise en danger d'autrui. En plus des exigences techniques ainsi que l'absence de métaux lourds dans les munitions, il a également fallu tenir compte de la criminalistique,

c'est-à-dire de l'identification forensique des tirs. La composition d'amorçage SINTOX FORENSIS brevetée par RUAG Ammotec la clarifie grâce à des éléments de résidus de tir spéciaux non volatils.

RUAG Ammotec a su s'imposer face aux autres fournisseurs lors de l'appel d'offres. Les forces d'intervention néerlandaises sont ainsi équipées pour les cinq prochaines années de munitions qui répondent de façon optimale aux exigences les plus diverses en matière de balistique terminale lors des multiples types d'interventions policières.

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



Mise à niveau des centres d'instruction au combat

Afin que l'Armée suisse puisse continuer à disposer de centres de formation de pointe, RUAG Simulation & Training modernise le système informatique central des postes de contrôle des deux centres d'instruction au combat.

Dans les centres de formation des troupes de l'Armée suisse de Bure et de la place d'armes de Walenstadt/St. Luzisteig, les soldats de l'Armée suisse s'entraînent aux opérations de combat dans des conditions réelles. Des simulateurs de tir au laser portés par les soldats et installés sur les systèmes d'armes et les véhicules y sont mis à disposition. Les deux centres d'instruction au combat proposent tous les types de formations, de l'entraînement individuel des fantassins ou grenadiers à celui des compagnies entières d'infanterie, de chars et de grenadiers de chars.

Les centres de formation sont chapeautés par des postes de contrôle entièrement interconnectés. Car l'ensemble des installations de simulation et des capteurs sont reliés à une plateforme système, qui assure l'échange de données entre les participants, les véhicules et les autres objets. Ces systèmes centraux appelés EXCON, pour Exercise Control, sont en service depuis désormais une quinzaine d'années et des éléments de la plateforme ont donc atteint leur fin de vie prévue.

Au cours des prochaines années, RUAG Simulation & Training va renouveler le matériel et les logiciels des plateformes en plusieurs étapes. À compter de 2025, tous les systèmes seront de nouveaux à la pointe de la technologie et apporteront un soutien intégral aux soldats et aux officiers dans leur formation.

 Pour en savoir plus www.ruag.com/successstories



Un partenaire professionnel des Forces aériennes suisses

Il n'y a guère d'armée dans le monde qui ait autant besoin du F/A-18 Hornet que les Forces aériennes suisses. Car les interventions dans l'étroit espace aérien suisse mettent les avions à rude épreuve.

Sans renforcements structurels anticipés et mesures préventives répétés de remise en état de la structure en cours d'utilisation, certaines parties fortement sollicitées de la structure des Hornets suisses auraient déjà atteint la fin du cycle de vie du produit.

Afin de garantir la disponibilité de la flotte de F/A18 en dépit de ces prérequis exigeants, RUAG MRO Suisse travaille avec succès en très étroite collaboration avec les Forces aériennes suisses, la Base logistique de l'armée et armasuisse. Aussi l'entreprise est-elle également le partenaire technologique stratégique de l'Armée suisse dans le domaine de la sécurité de l'espace aérien, un rôle qu'elle assume dans les grandes largeurs.

RUAG MRO Suisse dispose de données relatives à tous les signes de fatigue connus sur le F/A-18 suisse. En collaborant à l'international avec d'autres exploitations de F/A-18, la division dispose également d'informations sur les problèmes de fatigue des autres flottes. Les enseignements tirés dans le cadre des nombreux tests approfondis revêtent également une grande importance.

Ce savoir-faire complet de RUAG MRO Suisse ainsi que la collaboration professionnelle avec les Forces aériennes suisses contribuent donc de façon essentielle à assurer la sécurité de la Suisse. Car la disponibilité permanente de la flotte constitue la priorité absolue.

 Pour en savoir plus www.ruag.com/successstories

Rapport financier

44

Chiffres clés

- 44 Aperçu des chiffres caractéristiques
- 45 Vue d'ensemble sur cinq ans

46

Comptes annuels consolidés de RUAG

- 46 Compte de résultat consolidé
- 47 Bilan consolidé
- 48 Tableau des flux de trésorerie consolidé
- 49 Tableau des fonds propres consolidés

50

Annexe aux comptes annuels consolidés de RUAG

89

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

91

Comptes annuels de RUAG Holding SA

93

Annexe aux comptes annuels de RUAG Holding SA

95

Proposition d'utilisation du bénéfice

96

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

Aperçu des chiffres caractéristiques

en mio. CHF	2019	2018
Entrées de commandes	1 893	2 221
Carnet de commandes	1 634	1 794
Chiffre d'affaires net	2 003	1 998
Performance d'exploitation	1 988	2 013
Charges de matériel et prestations de tiers	(721)	(665)
Charges de personnel	(964)	(942)
Autres charges d'exploitation nettes	(217)	(219)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	86	186
EBITDA en % du chiffre d'affaires net	4.3 %	9.3 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	(7)	106
EBIT en % du chiffre d'affaires net	(0.4 %)	5.3 %
Bénéfice net (perte nette)	(25)	74
Bénéfice net (perte nette) en % du chiffre d'affaires net	(1.2 %)	3.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	133	176
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	3	(83)
Cash-flow disponible	135	94
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(109)	(88)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 028	1 022
Fonds propres en % du total du bilan	55.1 %	51.2 %
Rendement des fonds propres ¹	(2.4 %)	7.3 %
Amortissements et dépréciations	93	80
Charges de recherche et de développement ²	173	179
en % du chiffre d'affaires net	8.7 %	9.0 %
Chiffre d'affaires net en milliers CHF par collaborateur	219	218
Valeur ajoutée en milliers CHF par collaborateur	126	135
Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis	9 091	9 127
Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis	9 157	9 159
Nombre d'actions nominatives (valeur nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Bénéfice (perte) par action nominative	(72.62)	216.46
Dividende par action nominative ³	—	88.24
Taux de distribution	—	40.8 %
Valeur comptable par action nominative (en CHF)	3 025	3 007

¹ Bénéfice net (perte nette) en % de la moyenne des fonds propres.² Comprennent les charges de recherche et de développement tant autofinancées que financées par des tiers (voir annexe 9 «Charges de recherche et de développement»).³ Le conseil d'administration propose de renoncer au versement d'un dividende.

Vue d'ensemble sur cinq ans

en mio. CHF

	2019	2018	2017	2016	2015
Entrées de commandes	1 893	2 221	1 961	2 036	1 828
Carnet de commandes	1 634	1 794	1 607	1 556	1 378
Chiffre d'affaires net	2 003	1 998	1 955	1 858	1 744
Résultat d'exploitation (EBIT)	(7)	106	119	151	137
EBIT en % du chiffre d'affaires net	(0.4 %)	5.3 %	6.1 %	8.1 %	7.8 %
Bénéfice net (perte nette)	(25)	74	89	116	117
Bénéfice net (perte nette) en % du chiffre d'affaires net	(1.2 %)	3.7 %	4.6 %	6.2 %	6.7 %
Cash-flow provenant de l'exploitation	133	176	88	135	145
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement	3	(83)	(146)	(79)	(81)
Cash-flow disponible	135	94	(59)	56	64
Cash-flow provenant de l'activité de financement	(109)	(88)	23	(49)	(26)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres	1 028	1 022	1 007	1 005	949
Fonds propres en % du total du bilan	55.1 %	51.2 %	51.3 %	55.4 %	55.2 %
Rendement des fonds propres ¹	(2.4 %)	7.3 %	8.9 %	11.9 %	12.7 %
Charges de recherche et de développement ²	173	179	181	171	146
en % du chiffre d'affaires net	8.7 %	9.0 %	9.2 %	9.2 %	8.4 %
Effectif du personnel (FTE) à la fin décembre, y compris les apprentis	9 091	9 127	9 189	8 734	8 163
Effectif du personnel (FTE) en moyenne annuelle, y compris les apprentis	9 157	9 159	9 083	8 543	8 115

¹ Bénéfice net (perte nette) en % de la moyenne des fonds propres.² Comprend les charges de recherche et de développement tant autofinancées que financées par des tiers (voir annexe 9 «Charges de recherche et de développement»).

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

en mio. CHF	Annexe	2019	2018
Chiffre d'affaires net	6	2 003	1 998
Activations de prestations propres		8	5
Variation des stocks et travaux commencés		(22)	10
Performance d'exploitation		1 988	2 013
Charges de matériel et prestations de tiers		(721)	(665)
Charges de personnel	7	(964)	(942)
Autres charges d'exploitation nettes	8	(217)	(219)
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)		86	186
Amortissements et dépréciations d'immobilisations corporelles/immeubles de rendement	17, 18	(75)	(68)
Amortissements et dépréciations d'actifs incorporels	19	(17)	(12)
Résultat d'exploitation (EBIT)		(7)	106
Produits financiers	10	2	3
Charges financières	10	(10)	(9)
Part du résultat des sociétés associées	20	(0)	4
Bénéfice (perte) avant impôts		(16)	104
Impôts sur les bénéfices	11	(9)	(31)
Bénéfice net (perte nette)		(25)	74
Répartition du bénéfice net (de la perte nette):			
Actionnaires de RUAG Holding SA		(25)	73
Actionnaires minoritaires		0	0
Bénéfice net (perte nette)		(25)	74

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 50 à 88, constitue une partie intégrante des comptes annuels consolidés.

Bilan consolidé au 31 décembre

en mio. CHF

	Annexe	2019	2018
Liquidités	12	237	209
Actifs financiers à court terme	13	5	5
Créances résultant de livraisons et de prestations	14	254	278
Acomptes à des fournisseurs	14	26	11
Autres créances à court terme	14	21	29
Créances fiscales		8	15
Actifs de régularisation		18	28
Stocks et travaux commencés	15, 16	625	710
Actifs circulants		1 194	1 285
Immobilisations corporelles	17	520	512
Immeubles de rendement	18	79	80
Actifs incorporels	19	10	56
Sociétés associées	20	38	41
Actifs financiers à long terme	13	2	2
Impôts différés actifs	11	22	20
Actifs immobilisés		671	712
Total des actifs		1 865	1 996
Engagements financiers à court terme	21	4	38
Engagements de fournisseurs	22	121	109
Acomptes de clients	22	213	251
Autres engagements à court terme	23	40	42
Dettes fiscales		18	28
Passifs de régularisation	25	210	221
Provisions à court terme	26	79	85
Capitaux étrangers à court terme		684	774
Engagements financiers à long terme	21	1	48
Autres engagements à long terme	24	1	1
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	27	83	70
Provisions à long terme	26	29	31
Impôts différés passifs	11	37	48
Capitaux étrangers à long terme		151	198
Capital-actions	28	340	340
Réserves provenant de primes		10	10
Réserves provenant de bénéfices		816	870
Compensation du goodwill		(85)	(156)
Autres réserves		(7)	(9)
Écarts de conversion		(45)	(33)
Part de l'actionnaire de RUAG aux fonds propres		1 028	1 022
Part des actionnaires minoritaires aux fonds propres		2	2
Total des fonds propres		1 030	1 024
Total des passifs		1 865	1 996

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 50 à 88, 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	2019	2018
Bénéfice net (perte nette)		(25)	74
Amortissements et dépréciations	17, 18, 19	93	80
Variation de provisions à long terme et d'impôts différés		12	2
Utilisation de provisions à long terme		(5)	(5)
Part du résultat des sociétés associées	20	0	(4)
Autres variations sans influence sur la trésorerie		(5)	4
Variation des actifs circulants ¹		77	28
(Gain)/perte sur l'aliénation d'actifs immobilisés, y c. participations		(23)	(9)
Produits financiers	10	(2)	(3)
Charges financières	10	10	9
Cash-flow provenant de l'exploitation ²		133	176
Investissements dans des immobilisations corporelles mobilières	17	(66)	(67)
Investissements dans des immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement	17, 18	(28)	(26)
Investissements dans des actifs incorporels	19	(4)	(2)
Acquisition de filiales, hors liquidités reprises	4	(2)	(2)
Augmentation des immobilisations financières		—	(2)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles mobilières		2	1
Désinvestissements d'immobilisations corporelles immobilières y compris immeubles de rendement		2	13
Désinvestissements d'actifs incorporels		0	0
Désinvestissements de participations, hors liquidités aliénées	4	98	0
Diminution des immobilisations financières		0	0
Dividendes reçus de sociétés associées	20	1	2
Cash-flow provenant de l'activité d'investissement		3	(83)
Cash-flow disponible		135	94
Diminution des actifs financiers de tiers		3	0
Remboursement d'engagements financiers à court terme		(30)	(45)
Remboursement d'engagements financiers à long terme		(45)	—
Traites de leasing payées pour leasing financier		(0)	(0)
Produits financiers encaissés		2	3
Charges financières payées		(9)	(3)
Dividendes aux actionnaires		(30)	(40)
Dividendes aux actionnaires minoritaires		(0)	(2)
Cash-flow provenant de l'activité de financement		(109)	(88)
Variation des liquidités et quasi-liquidités avant écarts de conversion		26	6
Liquidités et quasi-liquidités en début de période		209	201
Écarts de conversion sur liquidités et quasi-liquidités		2	1
Liquidités et quasi-liquidités en fin de période		237	209

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

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 50 à 88, 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 2018	340	10	837	(156)	(9)	(14)	1 007	4	1 011
Bénéfice net	—	—	73	—	—	—	73	0	74
Compensation du goodwill avec les fonds propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	—	—	—	—	(4)	—	(4)	—	(4)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	—	—	—	—	4	—	4	—	4
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—	—	—	—	(18)	(18)	(0)	(18)
Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent	—	—	(40)	—	—	—	(40)	(2)	(42)
Fonds propres au 31 décembre 2018	340	10	870	(156)	(9)	(33)	1 022	2	1 024
Fonds propres au 1 ^{er} janvier 2019	340	10	870	(156)	(9)	(33)	1 022	2	1 024
Bénéfice net (perte nette)	—	—	(25)	—	—	—	(25)	0	(25)
Compensation du goodwill avec les fonds propres	—	—	—	(0)	—	—	(0)	—	(0)
Comptabilisation avec effet sur le compte de résultat ¹	—	—	—	72	—	(1)	71	—	71
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	—	—	—	—	(9)	—	(9)	—	(9)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	—	—	—	—	11	—	11	—	11
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	—	—	—	—	—	(12)	(12)	(0)	(12)
Dividendes versés sur le résultat de l'exercice précédent	—	—	(30)	—	—	—	(30)	(0)	(30)
Fonds propres au 31 décembre 2019	340	10	816	(85)	(7)	(45)	1 028	2	1 030

¹ Le goodwill et les écarts de conversion cumulés ont été décomptabilisés des fonds propres et font partie de la plus-value de cession.

Le montant des réserves légales non distribuables est de CHF 53 mio.
au 31 décembre 2019 (exercice précédent CHF 51 mio.).

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 30 mio. (exercice précédent:
CHF 40 mio.) ont été distribués à l'actionnaire de RUAG Holding SA sous
forme de dividendes au titre du résultat de l'exercice précédent, soit
un dividende par action de CHF 88.25 (exercice précédent: CHF 117.65).

L'annexe aux comptes consolidés, qui figure aux pages 50 à 88,
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, qui est détenue à 100 % par BGRB Holding SA depuis le 4 novembre 2019. Jusqu'à cette date, RUAG Holding SA appartenait à 100 % à la Confédération suisse. BGRB Holding SA a été fondée dans le cadre de la dissociation de RUAG et appartient à 100 % à la Confédération suisse. RUAG Holding SA et ses filiales (ci-après «RUAG») se concentrent sur leurs activités clés de l'aéronautique et de l'astronautique et des techniques de sécurité et de défense, avec des offres destinées aux secteurs militaire et civil, ainsi que sur la conquête de marchés de croissance internationaux. RUAG est lié à la stratégie du Conseil fédéral fondée sur le rapport de propriété et s'acquitte de son mandat de base d'équipement et de maintenance des systèmes techniques de l'Armée suisse.

Relations avec la Confédération suisse

La Confédération est actionnaire unique de RUAG Holding SA par l'intermédiaire de BGRB 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 impôts sur les bénéfices, aux dettes financières et au rapport sectoriel. Par ailleurs, les dispositions du droit suisse de la société anonyme ont été respectées. L'exercice concerné par ce rapport comprend douze mois. Les états financiers consolidés sont présentés en francs suisses (CHF). Le bilan est ventilé par échéances.

Les actifs circulants comportent des actifs qui

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

Tous les autres actifs sont des actifs immobilisés.

Les engagements à court terme comprennent des dettes

- ☐ qui doivent être acquittées dans les douze mois à compter de la date du bilan ou

- ☐ pour lesquelles une sortie de fonds dans le cadre de l'activité opérationnelle est vraisemblable ou
- ☐ si elles sont détenues dans un but commercial.

Tous les autres engagements sont à long terme.

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

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

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

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

2.2 Définition des chiffres clés non définis dans les Swiss GAAP RPC

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

L'EBITDA correspond au résultat d'exploitation (EBIT) avant amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et des actifs incorporels, et est présenté séparément dans le compte de résultat.

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

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

2.3 Principes de consolidation et périmètre de consolidation

Les comptes annuels consolidés de RUAG englobent les filiales sur lesquelles RUAG Holding SA peut effectivement exercer un contrôle financier et commercial. En l'occurrence, le contrôle suppose de détenir un pouvoir et une influence sur les rendements variables de l'entité, ainsi que l'existence d'un lien entre ces deux éléments. Tel est habituellement le cas lorsque RUAG détient de manière directe ou indirecte la majorité des droits de vote (effectifs ou potentiels) de l'entité. Les avoirs, engagements et fonds propres, ainsi que les produits et les charges de filiales entièrement consolidées sont intégrés dans leur

intégralité aux comptes annuels consolidés. Les parts de tiers actionnaires aux fonds propres et au bénéfice net sont inscrites séparément. Les filiales et les participations sont incluses dans le périmètre de consolidation dès leur acquisition; en cas de perte de contrôle, elles sont exclues des comptes annuels consolidés. Les modifications apportées aux participations dans des filiales sont comptabilisées comme des transactions entre fonds propres dès lors que le contrôle s'exerçait déjà au préalable et qu'il est maintenu. Toutes les créances, engagements, charges et produits internes au groupe ainsi que les bénéfices intermédiaires non réalisés sont intégralement éliminés lors de la consolidation.

Les comptes annuels consolidés se basent sur les comptes individuels, établis selon des principes uniformes, des sociétés du groupe. La date de clôture de l'exercice de toutes les filiales consolidées dans les comptes du groupe est le 31 décembre.

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

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

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

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

Cours du change

Monnaie	Unité	Moyenne annuelle 2019	Cours en fin d'année 2019	Moyenne annuelle 2018	Cours en fin d'année 2018	Moyenne annuelle 2017	Cours en fin d'année 2017
Euro	EUR	1	1.11	1.15	1.13	1.11	1.17
Couronne suédoise	SEK	100	10.52	11.26	10.99	11.53	11.89
Dollar américain	USD	1	0.99	0.98	0.98	0.98	0.98
Livre sterling	GBP	1	1.27	1.31	1.26	1.27	1.32
Forint hongrois	HUF	100	0.34	0.36	0.35	0.36	0.38

2.5 Liquidités

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

2.4 Conversions de change

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

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

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

Les écarts survenant durant la période sous revue provenant de la conversion des fonds propres et de transactions à long terme de financements internes au groupe en rapport avec les investissements nets dans des filiales étrangères ainsi que la conversion des bénéfices cumulés et d'autres postes des fonds propres, sont immédiatement comptabilisés dans les écarts de conversion cumulés dans les fonds propres.

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

2.6 Actifs financiers à court terme

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

2.7 Créances et acomptes

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

2.8 Stocks et travaux commencés

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

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

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

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

Si le résultat des mandats de fabrication et de services à longs délais ne peut être évalué de manière fiable, alors les recettes ne seront

comptabilisées qu'à hauteur des coûts déjà engagés ou susceptibles d'être récupérés (méthode des coûts récupérables). Les coûts afférents à des commandes sont comptabilisés à leur date effective, à moins qu'ils n'engendrent un actif lié à l'exécution future de la commande. Toute perte attendue sur une commande est comptabilisée immédiatement, avec effet sur le compte de résultat.

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

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

2.9 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

2.10 Subventions publiques

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

2.11 Leasing

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

2.12 Immeubles de rendement

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

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

2.13 Actifs incorporels et goodwill

Les actifs incorporels ont une durée d'utilisation définie et sont portés au bilan à leur coût d'acquisition retraité des amortissements et dépréciations cumulés. Les actifs incorporels acquis séparément dans le cadre de rachats d'entreprises sont comptabilisés à la juste valeur à la date d'acquisition retraitée des corrections de valeur nécessaires.

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

Catégorie	Durée d'utilisation économique en années
Brevets et développements	5 à 15
Marques et modèles	3 à 8
Systèmes ERP	3 à 5
Licences et droits	1 à 10
Carnet de commandes et relations avec la clientèle	1 à 10

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

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les coûts d'acquisition sont comptabilisés à la juste valeur de la contrepartie à la date de transaction. Les actifs identifiables acquis et les dettes reprises, ainsi que les engagements conditionnels, sont inscrits au bilan à leur juste valeur à la date d'acquisition, indépendamment de l'ampleur des minoritaires. Les coûts de transaction sont comptabilisés en charges au compte de résultat. Les coûts d'acquisition dépassant la valeur patrimoniale nette exprimée à la juste valeur (goodwill) sont compensés, à la date d'acquisition, avec les fonds propres. Si le prix d'acquisition comporte des parts subordonnées à des événements futurs, celles-ci sont estimées au mieux à la date d'acquisition et portées au bilan. Si le calcul ultérieur du prix d'acquisition définitif fait apparaître des écarts, l'effet est comptabilisé dans le compte de résultat sous le poste «Autres charges d'exploitation nettes». Les conséquences d'une inscription théorique du goodwill à l'actif (valeur d'acquisition, valeur résiduelle, durée d'utilisation, amortissement) ainsi que d'une éventuelle dépréciation d'actifs sont exposées dans l'annexe. Un écart négatif est directement comptabilisé dans le compte de résultat après nouvelle vérification. En cas de cession d'une société, le goodwill comptabilisé jusque-là dans les fonds propres est décomptabilisé, et porté au compte de résultat en tant que plus- ou moins-value de cession.

2.14 Charges de recherche et de développement

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

2.15 Dépréciations

Dépréciations d'actifs, notamment d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels

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

2.16 Engagements financiers

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

2.17 Engagements de fournisseurs et acomptes

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

2.18 Passifs de régularisation

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

2.19 Provisions

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

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

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

Provisions pour restructuration Les coûts liés à des restructurations sont comptabilisés en tant que charges si la direction de l'entreprise a décidé un plan à cet effet, lequel aura pour conséquence un engagement de fait dont le montant peut être estimé de manière fiable. Les coûts afférents aux plans de réduction du personnel sont comptabilisés en tant que charges au moment où la direction de l'entreprise a décidé d'un plan à cet effet, dès lors qu'il aura vraisemblablement pour conséquence un engagement dont le montant peut être estimé de manière fiable.

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

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

Provisions pour avoirs de vacances et d'heures supplémentaires

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

2.20 Engagements en matière de prévoyance professionnelle

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

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

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

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

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

Les variations de l'avantage économique ou des engagements économiques sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'instar des cotisations échues au cours de la période. Tous les impacts sur le résultat de plans de pension étrangers sont enregistrés dans le résultat d'exploitation comme faisant partie des charges de personnel.

2.21 Autres prestations à des employés échues à long terme

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

2.22 Impôts sur les bénéfices en cours et différés

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

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

Les impôts différés sont comptabilisés en tenant compte des différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des engagements à des fins de consolidation et des montants utilisés à des fins fiscales. On ne comptabilise pas d'impôt différé au titre des:

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

L'évaluation des impôts différés tient compte du moment et de la manière de réalisation ou d'extinction de tous les actifs ou passifs concernés, sur la base des taux d'imposition en vigueur ou annoncés à la date du bilan. Les impôts différés actifs et passifs sont comptabilisés respectivement dans les actifs immobilisés et dans les engagements à

long terme. Ils sont soldés en présence de conditions préalables spécifiques. Les créances d'impôts différés provenant de pertes fiscales non encore utilisées et de différences temporaires déductibles sont prises en compte dans la mesure où leur utilisation en compensation de bénéfices futurs est vraisemblable. Les taux d'imposition appliqués dépendent des taux d'imposition effectifs et attendus applicables à chaque entité juridique.

2.23 Fonds propres

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

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

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

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

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

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

2.24 Chiffre d'affaires net

Le chiffre d'affaires net englobe la juste valeur de la contrepartie perçue provenant de la vente de biens et de la fourniture de prestations par RUAG dans le cadre de ses activités ordinaires. Le montant est indiqué après déduction de la taxe sur la valeur ajoutée, des réductions de prix, des rabais et des escomptes, sans prise en compte des chiffres d'affaires internes au groupe. RUAG réalise ses chiffres d'affaires lorsque les montants peuvent être déterminés de manière fiable, lorsque de futurs cash-flows sont probables, et lorsque les critères spécifiques mentionnés ci-après sont respectés.

Mandats à longs délais Le chiffre d'affaires net de la période correspond au total du «Chiffre d'affaires facturé» et de la «Variation du pourcentage of completion (POC)». Le premier de ces éléments englobe les sommes reportées ou facturées au titre des prestations déjà effectuées sur la période, tandis que le second désigne les prestations sur des mandats de production ou de services en cours évaluées au pro rata de l'avancement des travaux.

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

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

Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de contrats prévoyant des prix fixes est calculé selon la méthode du «pourcentage of completion» (POC) en fonction du taux d'achèvement du travail, pour autant que les coûts attendus jusqu'à l'achèvement du mandat et le degré d'achèvement à la date de clôture du bilan puissent être déterminés de manière fiable et que les coûts imputables au contrat puissent être déterminés avec fiabilité. Le taux d'achèvement résulte de la relation entre les frais déjà engagés pour la commande et le montant auquel est estimé le total de ces frais (méthode «cost to cost») ou selon la méthode «Milestone» (segment Space). S'il n'est pas possible d'estimer avec fiabilité le résultat d'un mandat de fabrication à long délai, les recettes ne sont saisies qu'à la hauteur des coûts d'exécution du mandat qu'il est vraisemblablement possible de déterminer, tandis que les coûts imputables au mandat sont saisis sous les charges pour la même période. Les contributions payées par des tiers au titre du développement d'un mandat sont comptabilisées en chiffre d'affaires, pour la période au cours de laquelle ont été engagées les charges de développement correspondantes.

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

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

2.25 Informations relatives aux segments

La détermination des segments opérationnels devant être présentés repose sur le modèle de management. Le rapport externe par segment est ainsi établi sur la base de la structure d'organisation et de management interne au groupe, ainsi que sur la base du rapport financier interne destiné au principal décideur opérationnel de RUAG, le Chief Executive Officer. En raison du changement de structure d'organisation et de management au 1^{er} janvier 2019 à la suite de la «dissociation de RUAG», le rapport est désormais établi selon les segments «Space, Aerostructures», «MRO International», «Ammotec» et «MRO Suisse». Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2018 des rapports par segments ont été adaptés en conséquence. En outre, «Autres segments» qui englobe les services centraux tels que la gestion des immeubles et l'IT, les domaines relevant du groupe RUAG ainsi que l'ancienne Business Unit Cyber Security (jusqu'à la vente du groupe Clearswift le 2 décembre 2019) est mentionné en tant que segment dans le rapport. Des pertes ou des gains non réalisés peuvent découler de la facturation de prestations ou de ventes d'actifs entre les différents segments. Ils sont éliminés et enregistrés dans les informations relatives aux segments dans la colonne «Éliminations». Les avoirs des segments comprennent l'ensemble des actifs nécessaires à l'exploitation pouvant être attribués à un segment opérationnel. Les avoirs des segments comprennent essentiellement des créances, des stocks, des immobilisations corporelles et des actifs incorporels. Les investissements des segments comprennent les ajouts apportés aux immobilisations corporelles et aux actifs incorporels.

Segment Space Principal fournisseur dans le secteur spatial en Europe, RUAG Space s'appuie sur un large portefeuille de clients internationaux et enregistre également une forte croissance aux États-Unis. Avec treize sites de production répartis dans six pays, la division est spécialisée dans les produits embarqués performants pour satellites, autres engins spatiaux et lanceurs. Sa compétence couvre trois groupes de produits: électronique pour toutes les applications spatiales, (Product Group Electronics), produits mécaniques et thermiques pour satellites et structures (Product Group Spacecraft) ainsi que coiffes de charge utile et systèmes de séparation pour lanceurs (Product Group Launchers). Ces groupes de produits constituent les principales sources de recettes.

Segment Aerostructures Fournisseur mondial de premier rang (Tier 1) de composantes de structures d'avions pour des clients civils et militaires, RUAG Aerostructures est axée sur le développement, la fabrication et l'assemblage final de sections de fuselage complètes, de composantes d'ailes et de commandes ainsi que de modules et groupes d'assemblage sophistiqués pour des avions civils et militaires. À cela s'ajoutent des prestations de service dans le domaine du traitement des surfaces. Forte de sa compétence en pilotage de réseaux de chaînes d'approvisionnement complexes, la division est notamment responsable des chaînes de livraison mondiales complètes des sections de fuselage pour Airbus et Bombardier. 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 MRO International RUAG MRO International est un acteur indépendant qui assure la fourniture, le suivi et l'intégration de systèmes et composants pour l'aéronautique civile et militaire. En tant que fabricant (OEM) du Dornier 228, un avion polyvalent pour les missions spéciales ainsi que les transports de passagers et de marchandises, RUAG se concentre sur le service à la clientèle, assistance OEM comprise. RUAG MRO International développe par ailleurs des installations de simulation et d'entraînement pour des entraînements LVC à destination des forces de sécurité et armées. La fourniture de prestations d'entretien et de maintien de la valeur ainsi que la vente de systèmes et de sous-systèmes constituent les principales sources de recettes.

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

Segment MRO Suisse RUAG MRO Suisse apporte une contribution essentielle à la sécurité helvétique. En tant que partenaire technologique tourné vers l'avenir, la priorité de l'entreprise va à la gestion du cycle de vie, à l'exploitation et à la disponibilité des systèmes militaires – en particulier pour l'Armée suisse. En plus de la gestion complète de systèmes, le vaste portefeuille de produits et de services comprend également des sous-systèmes et composants uniques pour les véhicules à chenilles et à roues, les avions de chasse, les hélicoptères

militaires et la défense aérienne. À cela s'ajoutent des solutions fiables d'information et de communication ainsi que des prestations complètes d'entretien et de maintenance. La vente de produits correspondants ainsi que la fourniture de prestations de services et d'entretien constituent les principales sources de recettes.

2.26 Transactions avec des parties liées

RUAG fournit des prestations d'entretien et produit des armements pour le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et perçoit des prestations de services de ce même Département. Le DDPS est le plus gros client de RUAG. Le DDPS procède aux acquisitions de biens et de services dans le domaine de l'armement sur la base de contrats de droit privé. La procédure d'adjudication des commandes est régie par les prescriptions en vigueur de la Confédération pour les marchés publics. Ces prescriptions s'appliquent de manière identique pour tous les fournisseurs de biens et de services, et le principe fondamental est celui de la concurrence.

2.27 Instruments financiers dérivés et instruments de couverture

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acquisitions, fusions et fondations de filiales

Acquisitions Aucune acquisition n'a été effectuée au cours de l'exercice sous revue.

RUAG Ammotec AG a racheté 40.4 % des actions en circulation de Visier Medien Holding AG sise à Zoug (Suisse) au 1^{er} janvier 2018, puis les 10.1 % restants au 2 mai 2018. La société, qui détenait elle-même 100 % des parts de VS Medien GmbH sise à Bad Ems (Allemagne), a été absorbée par RUAG Ammotec AG sise à Thoun (Suisse) avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019. La maison d'édition publie les revues spécialisées Visier, Caliber et Schweizer Waffenmagazin. L'acquisition intégrale ouvre la voie, tant en Suisse qu'à l'international, à la communication directe – imprimée et en ligne – avec les groupes cibles pertinents de chasseurs et de tireurs sportifs au sujet des munitions et des marchandises. Les deux sociétés ont été pleinement consolidées au 1^{er} janvier 2018. Jusqu'au 31 décembre 2017, la participation minoritaire dans Visier Medien Holding AG avait été portée au bilan à la valeur d'acquisition.

Fondations Dans le cadre de la dissociation, les sociétés RUAG GmbH sise à Kassel (Allemagne), Base 10 GmbH sise à Hallbergmoos (Allemagne), RUAG SA sise à Emmen (Suisse) ainsi que les sociétés RUAG MRO Holding SA et RUAG Simulation & Training SA, toutes deux sises à Berne (Suisse), ont été fondées. Au 1^{er} décembre 2019, les sociétés RUAG GmbH et Base 10 GmbH ont repris certaines activités de RUAG Defence Deutschland GmbH en rachetant l'activité d'exploitation ainsi que les actifs et dettes correspondants. Ces transactions n'ont pas eu d'incidence notable sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Le 20 décembre 2019, la société RUAG Inc. sise à Berlin (États-Unis) a elle aussi été fondée dans le cadre de la dissociation de la structure juridique de la société. Au 31 décembre 2019, cette société a repris l'intégralité des activités commerciales de Mecanex USA Inc. en rachetant l'activité d'exploitation ainsi que les actifs et dettes correspondants. Cette transaction n'a pas eu d'incidence notable sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Au 17 mai 2018, RUAG Slip Rings SA sise à Nyon (Suisse) a été fondée, par le biais d'une libération en espèces, avec une reprise de biens envisagée. Le 21 juin 2018, cette société a conclu avec RUAG Suisse SA une convention de rachat de l'activité d'exploitation et des actifs correspondants du secteur «collecteurs tournants». RUAG Slip Rings SA

développe, fabrique, contrôle, met à disposition, implémente et exploite des produits relevant du domaine des collecteurs tournants. La société peut créer des succursales et des filiales en Suisse et à l'étranger et détenir des participations dans d'autres entreprises nationales et étrangères. Ce détachement n'a eu aucune incidence sur les comptes annuels consolidés de RUAG.

Effets des acquisitions de sociétés

en mio. CHF

	2019	2018
Prix d'achat, payé sous forme de liquidités	—	0
Escrow account	—	—
Paielement conditionnel du prix d'achat	—	—
Total des contreparties	—	0

Au cours de l'exercice sous revue, aucune nouvelle acquisition de sociétés n'a eu lieu. En 2018, le poste «Prix d'achat, payé sous forme

de liquidités» inclut le prix d'achat des actions en circulation de Visier Medien Holding AG.

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

en mio. CHF

	2019	2018
Actifs circulants	—	1
Immobilisations corporelles	—	0
Actifs incorporels	—	0
Impôts différés actifs	—	—
Engagements à court et à long termes	—	(1)
Impôts différés passifs	—	(0)
Total actifs et dettes acquis	—	0

Aucune acquisition n'a été effectuée au cours de l'exercice sous revue. Dans le cadre de l'acquisition des actions en circulation de Visier Medien Holding AG sise à Zoug (Suisse) réalisée au cours de l'exercice sous revue, les techniques d'évaluation suivantes ont été utilisées pour calculer la juste valeur des principaux actifs et dettes acquis:

Stocks et travaux commencés La juste valeur a été calculée à partir du prix de vente estimé dans des conditions de marché normales, retraits des coûts de revient et de vente estimés et des marges

bénéficiaires jugées appropriées sur la base des efforts requis pour la fabrication des stocks et des travaux commencés.

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

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

Sorties nettes de trésorerie

en mio. CHF

	2019	2018
Contreparties payées sous forme de trésorerie	4	2
Remboursement Escrow account	(2)	—
Reprise d'engagements financiers	—	—
Liquidités reprises	—	(0)
Total des sorties nettes de trésorerie	2	2

Au cours de l'exercice sous revue, les contreparties payées sous forme de trésorerie

s'élèvent à CHF 3.7 mio. Dans le cadre des accords sur les paiements conditionnels du prix d'achat en lien avec l'acquisition du groupe Clearswift, le groupe est tenu de verser un montant supplémentaire de CHF 7.5 mio. au maximum en fonction des résultats d'exploitation obtenus durant les quatre exercices qui suivent la date d'acquisition. La juste valeur de l'engagement a été estimée à CHF 4.5 mio. à la date d'acquisition. En 2017 et 2018, des paiements ont été effectués pour un montant de CHF 2.3 mio. D'autres paiements pour un montant de CHF 3.7 mio. sont arrivés à échéance pendant l'exercice sous revue, dont CHF 0.5 mio. ont été comptabilisés dans le compte de résultat. Par suite de la clôture des investigations ouvertes au moment de l'acquisition du groupe Clearswift, pour laquelle une partie du prix d'achat avait été déposé sur un escrow account, CHF 1.6 mio. ont été reversés à RUAG depuis l'escrow account.

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

Étant donné qu'aucune acquisition n'a été réalisée pendant l'exercice sous revue ou pendant l'exercice précédent, aucune charge n'a été engendrée à ce titre.

Conséquences des acquisitions sur les résultats du groupe

L'acquisition de Visier Medien Holding AG (y c. de VS Medien GmbH) réalisée en 2018 n'a eu un effet notable ni sur le chiffre d'affaires consolidé ni sur le résultat consolidé.

Cessions de filiales et de segments

RUAG Business Aviation SA Le 2 juillet 2019, RUAG Business Aviation SA a été vendue à Dassault Aviation. RUAG Business Aviation SA a été fondée au cours de l'exercice sous revue pour servir de véhicule pour la vente des sites de Business Aviation à Genève-Cointrin et Lugano-Agno, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019. Toutes les activités commerciales et tous les collaborateurs ont été repris. Au moment de la vente, RUAG Business Aviation SA avait réalisé un chiffre d'affaires de CHF 16.5 mio. et un EBIT négatif de CHF 0.4 mio.

Clearswift Le 2 décembre 2019, le groupe Clearswift a été vendu à l'entreprise américaine Help/Systems International Group Limited. Au moment de la vente, le groupe Clearswift avait réalisé un chiffre d'affaires de CHF 29.7 mio. et un EBIT de CHF 4.9 mio.

Les activités commerciales abandonnées par voie de ventes au cours de l'exercice sous revue ont eu les effets suivants sur le chiffre d'affaires net et l'EBIT de RUAG pour l'exercice sous revue et l'exercice précédent:

Chiffre d'affaires net et EBIT des activités abandonnées

en mio. CHF

	2019	2018
Chiffre d'affaires net	46	73
EBIT	5	5

Les sorties d'actifs et de dettes liées aux ventes réalisées au cours de l'exercice sous revue ainsi que les entrées de trésorerie correspondantes sont regroupées dans le tableau ci-dessous:

Actifs et dettes aliénés

en mio. CHF

	2019	2018
Actifs circulants	29	—
Immobilisations corporelles	2	—
Actifs incorporels	33	—
Engagements à court et à long termes ¹	(67)	—
Impôts différés sur les bénéfices (nets)	(6)	—
Total actifs et dettes aliénés	(8)	—

¹ Y compris les prêts intragroupe à Clearswift et à RUAG Business Aviation AG à hauteur de CHF 29 mio. repris par les acheteurs.

Entrées nettes de trésorerie

en mio. CHF

	2019	2018
Contreparties sous forme de trésorerie	86	—
Reprise d'engagements financiers	29	—
Liquidités aliénées	(17)	—
Total des entrées nettes de trésorerie	98	—

5 Informations relatives aux segments¹

en mio. CHF

	2019 Space	2018 Space	2019 Aerostructures ²	2018 Aerostructures ²	2019 MRO International ³	2018 MRO International ³
Entrées de commandes – tiers	343	409	283	293	213	230
Carnet de commandes – tiers	561	593	260	276	268	293
Chiffre d'affaires net avec des tiers	338	376	297	267	235	266
Chiffre d'affaires net avec d'autres segments	1	1	2	1	8	6
Total du chiffre d'affaires net	339	377	300	268	243	272
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	37	52	(13)	(8)	(44)	(17)
Amortissements et dépréciations	(13)	(14)	(9)	(5)	(19)	(7)
Résultat d'exploitation (EBIT)	24	38	(22)	(14)	(63)	(24)
Résultat financier (net)						
Part du résultat des sociétés associées						
Bénéfice (perte) avant impôts						
Impôts sur les bénéfices						
Bénéfice net (perte nette)						
Actifs nets par régions ⁵	112	76	109	145	48	116
Actifs nets Suisse	12	(7)	38	50	10	30
Actifs nets Reste de l'Europe	49	67	71	94	20	70
Actifs nets Reste du monde	51	16	—	—	17	16
Immobilisations corporelles et actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	76	71	36	39	34	51
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Suisse (y compris immeubles de rendement)	29	28	18	24	4	6
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste de l'Europe	19	18	18	15	13	29
Immobilisations corporelles et actifs incorporels Reste du monde	28	25	—	—	17	16
Investissements dans des immobilisations corporelles et des actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	(20)	(15)	(7)	(8)	(6)	(10)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels (y compris immeubles de rendement)	0	0	0	1	1	0

¹ En raison du changement de structure d'organisation et de management au 1^{er} janvier 2019 à la suite de la «dissociation de RUAG», le rapport est désormais établi selon les segments «Space», «Aerostructures», «MRO International», «Ammotec» et «MRO Suisse». Pour permettre la comparaison des segments, les chiffres de 2018 des rapports par segments ont été adaptés en conséquence.

² Tant lors de l'exercice sous revue que lors de l'exercice précédent, différents événements ont fortement impacté la rentabilité de la division Aerostructures. Au cours de l'exercice sous revue, les corrections de valeur, les amortissements exceptionnels d'immobilisations corporelles et les coûts de restructuration pour la réduction de l'étendue de la création de valeur ainsi qu'une réorientation en profondeur de la construction de composants de structures d'avions à Emmen ont considérablement grevé le résultat de la division. Ce résultat négatif est dû à une productivité exceptionnellement faible du site d'Oberpfaffenhofen et aux coûts induits qui en ont résulté, ainsi qu'à un retard du projet de transfert en Hongrie.

³ Tant lors de l'exercice sous revue que lors de l'exercice précédent, différents événements ont fortement impacté la rentabilité de la division MRO International. Au cours de l'exercice sous revue, d'importantes corrections de la valeur des stocks et des amortissements exceptionnels d'autres actifs pour le programme relatif à la fabrication du Dornier 228 ont entraîné d'importantes charges exceptionnelles. En 2018, les ajustements de l'évaluation des projets et les corrections apportées à l'évaluation des stocks et à d'autres actifs avaient eu une incidence négative sur le résultat.

⁴ «Autres segments» englobe essentiellement les services centraux tels que la gestion des immeubles et l'IT, les domaines relevant du groupe RUAG ainsi que la Business Unit Cyber Security. Le résultat négatif est principalement dû aux coûts engagés au cours de l'exercice sous revue dans le cadre de la dissociation du groupe RUAG. Il a été partiellement compensé par le gain réalisé sur la vente du groupe Clearswift.

⁵ Les actifs nets se composent des créances résultant de livraisons et de prestations, des acomptes à des fournisseurs, des autres créances à court terme, des créances fiscales, des actifs de régularisation, des stocks et des travaux commencés, des immobilisations corporelles, des immeubles de rendement ainsi que des actifs incorporels, déduction faite des engagements de fournisseurs, des acomptes de clients, des autres engagements à court terme, des dettes fiscales, des passifs de régularisation ainsi que des provisions à court et à long termes.

2019 Ammotec	2018 Ammotec	2019 MRO Suisse	2018 MRO Suisse	2019 Autres segments ⁴	2018 Autres segments ⁴	2019 Total segments	2018 Total segments	2019 Éliminations	2018 Éliminations	2019 Total groupe	2018 Total groupe
411	469	567	741	75	80	1 893	2 221	—	—	1 893	2 221
140	208	406	424	—	—	1 634	1 794	—	—	1 634	1 794
450	420	607	588	75	81	2 003	1 998	—	—	2 003	1 998
0	0	18	21	108	136	137	166	(137)	(166)	—	—
450	421	625	609	183	218	2 141	2 165	(137)	(166)	2 003	1 998
30	38	62	86	13	36	86	186	—	—	86	186
(18)	(18)	(7)	(6)	(26)	(30)	(93)	(80)	—	—	(93)	(80)
12	20	54	79	(13)	6	(7)	106	—	—	(7)	106
				(0)	4	(0)	4			(8)	(6)
										(0)	4
										(16)	104
										(9)	(31)
										(25)	74
296	296	42	47	244	274	850	953	0	0	850	953
39	43	33	36	239	248	372	400	(1)	(2)	372	398
227	233	7	10	4	26	378	499	(0)	2	378	501
30	21	2	1	(0)	(0)	100	54	1	0	101	54
160	143	32	34	270	311	608	649	—	—	608	649
39	35	31	32	270	275	392	400	—	—	392	400
119	106	1	1	0	37	170	206	—	—	170	206
2	2	0	0	—	—	47	43	—	—	47	43
(40)	(37)	(6)	(6)	(18)	(18)	(98)	(95)	—	—	(98)	(95)
1	0	0	0	1	12	3	14	—	—	3	14

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

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

6 Chiffre d'affaires net

en mio. CHF	2019	2018
Chiffre d'affaires facturé	1 991	2 003
Variation des mandats comptabilisés selon le «Percentage of Completion» (POC)	12	(5)
Total du chiffre d'affaires net	2 003	1 998

DDPS	641	611
Tiers	1 350	1 392
Chiffre d'affaires facturé par groupes de clients	1 991	2 003

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

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

Technique de défense	855	878
Civil	1 106	1 125
Chiffre d'affaires facturé par domaines d'utilisation	1 991	2 003

Suisse	738	749
Reste de l'Europe	938	1 004
Proche-Orient	14	14
Amérique du Nord	212	166
Amérique du Sud	3	3
Asie/Pacifique	83	63
Afrique	3	5
Chiffre d'affaires facturé par régions de vente	1 991	2 003

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, l'Autriche, l'Italie et la Suède.

7 Charges de personnel

en mio. CHF	2019	2018
Salaires et traitements	(706)	(703)
Charges de prévoyance	(65)	(52)
Autres prestations sociales	(94)	(94)
Charges de personnel externe	(64)	(62)
Autres charges de personnel	(35)	(32)
Total des charges de personnel	(964)	(942)

Les charges de personnel de l'exercice sous revue sont globalement restées au niveau de l'exercice précédent. L'augmentation des effectifs sur les sites de Hongrie (Eger, division Aerostructures) et des États-Unis (Decatur, division Space) a été neutralisée par une réduction de l'effectif en Suède (Göteborg, division Space) ainsi que la vente de RUAG Business Aviation SA (Suisse, division MRO International) et du groupe Clearswift (Royaume-Uni, autres segments). Dans le cadre de la réévaluation

des plans de prévoyance étrangers (principalement dans les divisions Ammotec (Allemagne et Suède) et Space (Suède)), les engagements en matière de prévoyance professionnelle ont dû être considérablement augmentés en raison de la nette diminution du taux d'actualisation à la date du bilan. L'effet négatif d'environ CHF 16 mio. a été entièrement comptabilisé dans les charges de prévoyance.

8 Autres charges d'exploitation nettes

en mio. CHF

	2019	2018
Charges pour locaux	(26)	(24)
Entretien et réparations d'immobilisations corporelles	(66)	(55)
Charges pour énergie et évacuation	(13)	(13)
Assurances professionnelles et techniques, redevances	(8)	(8)
Charges de gestion et d'informatique	(77)	(66)
Charges publicitaires	(22)	(26)
Autres charges d'exploitation	(46)	(58)
Autres produits d'exploitation	41	30
Total des autres charges d'exploitation nettes	(217)	(219)

Les «Autres charges d'exploitation nettes» se situent pratiquement au niveau de l'exercice précédent. L'augmentation des postes «Entretien et réparations d'immobilisations corporelles» et «Charges de gestion et d'informatique» a pu être compensée par une baisse des autres charges d'exploitation et une augmentation des autres produits d'exploitation.

L'augmentation des coûts de licence des solutions informatiques utilisées ainsi que des coûts de conseil juridique a provoqué une hausse des charges de gestion et d'informatique. En outre, la «dissociation de RUAG» ainsi que la transformation du groupe RUAG en un groupe aérospatial mondial ont engendré des charges exceptionnelles considérables au cours de l'année sous revue. Elles se retrouvent entre autres dans le poste «Charges de gestion et d'informatique».

En raison de la réorientation stratégique du groupe RUAG, il a été renoncé au cours de l'exercice sous revue au développement de la marque «Together ahead. RUAG» ainsi qu'à la distribution de supports publicitaires ce qui s'est traduit par une baisse des charges publicitaires d'un montant total de CHF 4 mio. par rapport à l'exercice précédent.

Diverses adaptations et réévaluations de provisions (au titre de garanties, de coûts subséquents et de restructurations, etc.) sont comprises dans le poste «Autres charges d'exploitation». Par ailleurs, le poste «Autres charges d'exploitation» comprend des pertes sur cours nettes de CHF 9 mio. (exercice précédent: CHF 11 mio.), qui correspondent essentiellement aux effets cumulés des contrats à terme sur devises qui ont été conclus et qui servent à couvrir les transactions liées aux activités d'exploitation (couverture des chiffres d'affaires futurs et des achats de biens et de services dans les monnaies correspondantes).

L'augmentation du poste «Autres produits d'exploitation» est principalement due aux gains réalisés sur la vente de participations. Des explications plus détaillées sont présentées dans l'annexe 4 «Acquisitions, fondations et cessions de sociétés».

Lors de l'exercice sous revue, les ventes d'immobilisations corporelles immobilières (incluses dans le poste «Autres produits d'exploitation») ont eu une influence positive sur le résultat à hauteur de CHF 1 mio. (année précédente: CHF 8 mio.).

9 Charges de recherche et de développement

en mio. CHF

	2019	2018
Total des charges de recherche et de développement	173	179
dont charges de recherche et de développement financées par des tiers	131	133
dont charges de recherche et de développement autofinancées	42	46

Tous les propres travaux et les travaux confiés à des tiers, de même que les prestations de tiers nécessaires, qui ont été comptabilisés comme

charges pendant l'exercice sous revue sont regroupés et présentés dans les charges de recherche et de développement.

10 Produits financiers/Charges financières

en mio. CHF

	2019	2018
Recettes d'intérêts	2	3
Total produits financiers	2	3
Charges d'intérêts	(10)	(9)
Total charges financières	(10)	(9)

En 2018, outre les traditionnels produits/charges d'intérêts, tous les impacts sur le résultat qui découlaient d'une variation du taux d'actualisation et se manifestaient sous la forme de différences de valeur dues à l'effet de l'intérêt (positives ou négatives) des engagements en matière de prévoyance professionnelle figuraient dans le résultat d'intérêts et le résultat financier, où ils avaient été comptabilisés

(CHF 2 mio.). Cette pratique comptable a été modifiée au cours de l'exercice sous revue, et tous les effets de la réévaluation des plans de prévoyance étrangers ont été comptabilisés dans les charges de personnel. Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été ajustés pour des raisons d'importance relative.

11 Impôts sur les bénéfices

en mio. CHF	2019	2018
Charge d'impôts de l'exercice	(19)	(31)
Ajustements des impôts courants de l'exercice précédent	1	(0)
Impôt en cours sur les bénéfices	(18)	(31)
Constitution (dissolution) en raison d'écarts dans le temps	7	(2)
Modification en raison de l'adaptation du taux d'imposition	1	0
Activation de pertes fiscales	2	2
Utilisation de pertes fiscales portées au bilan	(0)	(0)
Produit d'impôts différés sur les bénéfices	10	1
Charges totales d'impôts sur les bénéfices	(9)	(31)

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

en mio. CHF	2019 Avant impôts	2019 Crédit/(charge)/ d'impôt	2019 Net (après impôts)	2018 Avant impôts	2018 Crédit/(charge)/ d'impôt	2018 Net (après impôts)
Variation de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	(9)	0	(9)	(7)	3	(4)
Gains et pertes des couvertures des flux de trésorerie transférés au compte de résultat	12	(1)	11	6	(1)	4
Conversions de change pour les sociétés du groupe situées à l'étranger	(13)	0	(13)	(18)	0	(18)
Variation des fonds propres	(9)	(1)	(10)	(20)	2	(18)

Analyse des charges liées à l'impôt sur les bénéfices

Le tableau ci-dessous illustre le passage de la charge d'impôt sur le bénéfice attendu à la charge fiscale comptabilisée. Aux fins de l'analyse,

le taux imposition sur les bénéfices applicable correspond au taux d'imposition moyen des sociétés consolidées, pondéré du résultat; il s'élève à 65.4 % (exercice précédent: 22.9 %).

en mio. CHF	2019	2018
Bénéfice (perte) avant impôts	(16)	104
Taux d'imposition attendu pondéré, en %	65.4%	22.9%
Charge d'impôt sur le bénéfice attendu	10	(24)

Réconciliation de la charge d'impôts sur le bénéfice effective		
Effet (de la correction de valeur)/de l'activation des pertes fiscales des exercices précédents	(0)	0
Effet de l'utilisation de reports de pertes fiscales des exercices précédents non inscrits au bilan	(0)	0
Effet des pertes courantes, hors inscription au bilan des reports de pertes fiscales	(23)	(13)
Effet des charges non déductibles fiscalement	(1)	(1)
Effet des produits exonérés d'impôt	6	6
Effet des produits imposables à des taux réduits	0	0
Effet des changements de taux d'imposition	1	0
Effet des bonifications (charges) fiscales provenant de périodes antérieures	1	(0)
Autres effets (dont effet de la quote-part au résultat des sociétés associées)	(1)	0
Charge totale d'impôts sur le bénéfice effective	(9)	(31)

Taux effectif d'imposition sur les bénéfices	54.7%	29.3%
--	-------	-------

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

attendu 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

	2019 Impôts différés actifs	2019 Impôts différés passifs	2018 Impôts différés actifs	2018 Impôts différés passifs
Actifs				
Créances et acomptes	1	2	0	2
Stocks et travaux commencés	5	13	5	14
Immobilisations corporelles et immeubles de rendement	1	18	2	17
Actifs incorporels	0	0	0	8
Reports de pertes fiscales	9	—	9	—
Actifs de la prévoyance professionnelle	—	—	—	—
Autres postes à l'actif	0	1	6	5
Passifs				
Passifs de régularisation	6	0	5	—
Provisions à court et à long termes	2	7	2	10
Engagements en matière de prévoyance professionnelle	10	—	7	—
Autres postes du passif	1	11	4	12
Impôts différés avant imputation	37	51	41	69
Imputation des impôts différés actifs et passifs	(14)	(14)	(21)	(21)
Total des impôts différés	22	37	20	48

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

en mio. CHF

	2019	2018
Total des impôts différés au 1^{er} janvier	(28)	(30)
Variations avec effet sur le résultat	10	1
Variations dans les fonds propres, sans effet sur le résultat	(1)	2
Variations du périmètre de consolidation	6	(0)
Écarts de conversion	(1)	0
Total des impôts différés au 31 décembre	(14)	(28)
dont impôts différés actifs	22	20
dont impôts différés passifs	(37)	(48)

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

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

Les échéances des reports de pertes fiscales sont les suivantes:

en mio. CHF	2019	2018
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	5	1
Échéance de 4 à 5 ans	4	5
Échéance de 5 à 6 ans	0	—
Échéance de 6 à 7 ans	0	1
Échéance à plus de 7 ans	147	110
Total des reports de pertes fiscales	158	117
Effet fiscal possible des reports de pertes fiscales	39	28
dont part portée à l'actif comme impôts différés actifs	9	9
dont part non portée à l'actif	31	20

12 Liquidités

en mio. CHF	2019	2018
Caisse	1	1
Avoirs à vue auprès d'institutions financières	236	208
Placements sur le marché monétaire	0	0
Total des liquidités	237	209

Monnaies des liquidités

en mio. CHF	2019	2018
CHF	119	99
EUR	37	47
USD	42	34
SEK	31	17
GBP	4	8
Autres	4	5
Total des liquidités	237	209

13 Actifs financiers

Actifs financiers à court terme

en mio. CHF	2019	2018
Instruments financiers dérivés	5	2
Autres actifs financiers à court terme	0	3
Total des actifs financiers à court terme	5	5

Sous les actifs financiers à court terme sont essentiellement enregistrées les valeurs de remplacement positives des opérations de couverture contre le risque de devises en cours (voir aussi les explications sur les instruments financiers à l'annexe 35 «Processus de gestion des risques, gestion des risques financiers et gestion du capital»).

Au 31 décembre 2019, les prêts à des tiers s'élèvent à CHF 0 mio. (exercice précédent: CHF 3 mio.). Ils ont été enregistrés auprès d'un établissement bancaire en tant que sûretés pour les garanties bancaires accordées.

Actifs financiers à long terme

en mio. CHF	2019	2018
Placements sur le marché monétaire	0	0
Autres créances vis-à-vis de tiers	2	2
Corrections de valeur	—	—
Total des actifs financiers à long terme	2	2

Monnaies des actifs financiers à court et long termes

en mio. CHF	2019	2018
CHF	1	1
EUR	3	1
USD	3	4
SEK	1	1
GBP	—	0
Autres	0	0
Total des actifs financiers	7	7

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	2019	2018
Créances résultant de livraisons et de prestations	259	284
Créances résultant de livraisons et de prestations envers des sociétés associées	—	—
Corrections de valeur	(5)	(6)
Total des créances résultant de livraisons et de prestations	254	278
Acomptes à des fournisseurs	26	11
Acomptes de sociétés associées	0	0
Total des acomptes à des fournisseurs	26	11
Créances à court terme envers des services étatiques	11	15
Autres créances à court terme	11	13
Total des autres créances à court terme	21	29
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	301	317

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

en mio. CHF	2019	2018
Sans retard	228	224
Retard 1–30 jours	35	43
Retard 31–60 jours	6	9
Retard 61–90 jours	4	9
Retard 91–180 jours	4	9
Retard de plus de 180 jours	23	23
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	301	317

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

en mio. CHF	2019	2018
CHF	63	84
EUR	140	140
USD	86	76
SEK	6	5
GBP	1	8
Autres	4	5
Total des créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme et acomptes	301	317

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	2019	2018
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier	(6)	(8)
Augmentation des corrections de valeur	(3)	(2)
Utilisation des corrections de valeur	1	1
Dissolution de corrections de valeur	2	3
Différences de change	0	0
Valeur au bilan au 31 décembre	(5)	(6)

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

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

15 Stocks et travaux commencés

en mio. CHF	2019	2018
Matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation	338	349
Mandats en cours de réalisation, aux coûts de revient	137	158
Mandats en cours de réalisation (Percentage of Completion) ¹	121	125
Produits semi-finis	107	104
Produits finis	73	87
Corrections de valeur	(151)	(113)
Total des stocks et travaux en cours	625	710

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

Au cours de l'exercice, CHF 536 mio. (exercice précédent: CHF 485 mio.) ont été alloués au total aux matériaux bruts, auxiliaires et d'exploitation, aux produits finis, semi-finis et mandats en cours de réalisation dans les charges de matériel.

D'importantes corrections de la valeur des stocks pour le programme relatif à la fabrication du Dornier 228 ont entraîné une forte augmentation des provisions pour dépréciation au cours de l'exercice sous revue. Des corrections de valeur avec effet sur le compte de résultat ont été effectuées sur la valeur nette d'aliénation des stocks, à hauteur de CHF 31 mio. (exercice précédent: CHF 8 mio.).

RUAG dispose d'un stock pour plusieurs années de matériaux d'exploitation et de consommables destinés aux différents systèmes aéronautiques de l'Armée suisse. Ce stock est constitué explicitement selon les exigences du DDPS. Si la mise hors service des différents systèmes devait entraîner la nécessité d'apporter une correction de valeur, RUAG pourrait faire valoir les valeurs résiduelles envers le DDPS. Au cours de l'exercice sous revue, aucun rattrapage significatif de la valeur des stocks n'a été comptabilisé au titre des corrections de valeur effectuées pendant les exercices précédents. Au cours de l'exercice précédent, les matériaux d'exploitation et les consommables pour lesquelles une correction de la valeur au moyen d'une analyse de portée normale a été effectuée par le passé, ont été réévalués de CHF 8 mio.

16 Percentage of Completion (POC)

Mandats de fabrication et de services à longs délais

en mio. CHF	2019	2018
Compte de résultat cumulé pour les projets en cours à la date du bilan		
Produits accumulés à la date du bilan	1 699	1 605
Coûts encourus à la date du bilan	(1 355)	(1 229)
Marge réalisée à la date du bilan	344	376

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	121	125
Montant brut dû aux clients pour des travaux de contrats	(111)	(100)
Position nette	9	25

Versements anticipés de clients sur mandats POC

	26	25
--	----	----

Le tableau précédent montre les produits accumulés et coûts encourus pour les mandats de fabrication et de services à longs délais inachevés à la date du bilan, cumulés sur plusieurs périodes. Les projets achevés à la clôture de l'exercice ne sont pas représentés ici.

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

Le montant brut dû par les clients pour des travaux de contrats correspond aux mandats de fabrication et de services à longs délais pour lesquels les revenus contractuels réalisables dépassent les produits déjà facturés. Les mandats de fabrication et de services à longs délais pour

lesquels les produits facturés dépassent les revenus contractuels réalisables sont portés au bilan sous les passifs de régularisation Mandats POC (voir annexe 25 «Passifs de régularisation»). Au cours de l'exercice sous revue, des chiffres d'affaires d'un montant total de CHF 634 mio. (exercice précédent: CHF 622 mio.) ont été comptabilisés au titre des mandats de fabrication et de services à longs délais.

À la date du bilan, RUAG a reçu, pour les mandats POC en cours, des acomptes pas encore compensés d'un montant total de CHF 26 mio. (exercice précédent: CHF 25 mio.). Ces acomptes sont inclus dans le bilan sous le poste «Acomptes de clients».

17 Immobilisations corporelles

en mio. CHF

	Machines/installations techniques	Autres immobilisations corporelles ¹	Terrains ²	Bâtiments	Immobilisations en cours de construction	Immobilisations corporelles
Valeurs d'acquisition						
État au 1 ^{er} janvier 2018	547	258	75	495	74	1 450
Première consolidation	0	0	—	—	—	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—
Entrées	35	17	—	2	37	91
Sorties	(9)	(11)	(1)	(1)	(0)	(23)
Reclassifications	31	8	(3)	0	(50)	(13) ³
Écarts de conversion	(11)	(4)	(0)	(2)	(1)	(18)
État au 31 décembre 2018	593	268	71	495	59	1 486
Corrections de valeur cumulées						
État au 1 ^{er} janvier 2018	394	185	0	373	0	953
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	0	—	(0)	—	0
Amortissements programmés	26	22	0	11	0	60
Impairment	0	0	—	—	0	1
Sorties	(9)	(10)	—	(1)	(0)	(19)
Reclassifications	1	(1)	—	(10)	—	(10) ³
Écarts de conversion	(7)	(3)	(0)	(1)	(0)	(10)
État au 31 ^{er} décembre 2018	406	195	0	372	0	974

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2019	593	268	71	495	59	1 486
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(1)	(6)	—	(1)	(0)	(7) ⁴
Entrées	43	12	0	7	28	90
Sorties	(11)	(19)	(0)	(4)	(1)	(35)
Reclassifications	12	13	0	9	(33)	0
Écarts de conversion	(10)	(4)	(0)	(2)	(1)	(17)
État au 31 décembre 2019	625	264	71	504	52	1 517

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2019	406	195	0	372	0	974
Première consolidation	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(0)	(4)	—	(0)	—	(5) ⁴
Amortissements programmés	28	21	0	11	0	60
Impairment	5	5	—	0	—	10 ⁵
Sorties	(11)	(18)	—	(3)	—	(32)
Reclassifications	(0)	0	—	0	—	—
Écarts de conversion	(6)	(3)	(0)	(1)	0	(9)
État au 31 ^{er} décembre 2019	422	196	0	380	0	997

Valeurs au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2018	153	73	75	123	74	497
Au 31 décembre 2018	187	73	71	123	59	512
Au 31 décembre 2019	203	69	71	125	51	520

¹ Mobilier et équipements, informatique, véhicules et avions.

² Au 31 décembre 2019, les valeurs comptables des terrains non bâtis s'élèvent à CHF 4.4 mio. (exercice précédent: CHF 4.4 mio.).

³ Le site de Brunnen a été loué à des tiers en 2018, c'est pourquoi les valeurs comptables du site ont été transférées de la catégorie Bâtiments à Immeubles de rendement au cours de l'exercice précédent (voir annexe 18 «Immeubles de rendement»).

⁴ Du fait de la vente du groupe Clearswift et de RUAG Business Aviation AG, ces sociétés ont été sorties du périmètre de consolidation au cours de l'exercice sous revue.

⁵ En raison d'amortissements exceptionnels sur les sites de production d'Emmen CH (Aérostructures) et d'Oberpfaffenhofen DE (MRO International).

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	2019	2018
Valeurs d'acquisition	3	4
Corrections de valeur cumulées	(3)	(4)
Valeur au bilan au 31 décembre	0	0

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

en mio. CHF	2019	2018
Machines/installations techniques	0	0
Autres immobilisations corporelles	0	0
Valeur au bilan au 31 décembre	0	0

18 Immeubles de rendement

en mio. CHF	2019	2018
Valeurs d'acquisition		
État au 1 ^{er} janvier	355	351
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Entrées	5	2
Sorties	(3)	(10)
Reclassifications	(0)	13 ¹
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	356	355

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier	275	266
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—
Amortissements programmés	6	7
Sorties	(3)	(9)
Reclassifications	—	10 ¹
Écarts de conversion	—	—
État au 31 décembre	278	275

Valeurs au bilan

Au 1 ^{er} janvier	80	84
Au 31 décembre	79	80

¹ Le site de Brunnen a été loué à des tiers en 2018, c'est pourquoi les valeurs comptables du site ont été transférées à Immeubles de rendement au cours de l'exercice précédent (voir annexe 17 «Immobilisations corporelles»).

Les immeubles de rendement sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition retraité des corrections de valeur cumulées. La valeur de marché 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).

en mio. CHF

	2019	2018
Juste valeur (calculée par DCF)	273	263
Loyers encaissés sur des immeubles de rendement	21	21
Charges immobilières	14	9
dont surfaces louées	12	6
dont surfaces vides	2	1
Obligations d'investissement contractuelles et obligations d'entretien	0	0
Produit minimum futur sur les loyers issus de baux en cours	109	93

Les immeubles de rendement sont des sites majoritairement loués à des tiers. Aucun changement n'a été apporté à la classification au cours de l'exercice sous revue. Il reste donc toujours six sites en Suisse (Berne, Altdorf, Zwieselberg [Thoune-Boden], Aigle, Brunnen et Wimmis).

Au cours de l'exercice sous revue, les mesures de remise en état requises ont été mises en œuvre. Ces mesures ainsi que les nouveaux baux ou prolongations de baux ont entraîné une augmentation des justes valeur et du produit minimum futur sur les loyers par rapport à l'exercice précédent.

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

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

19 Actifs incorporels

en mio. CHF

	Brevets et développements	Marques et modèles	Licences et droits	Carnet de commandes et relations avec la clientèle	Systèmes ERP	Actifs incorporels en cours de réalisation	Actifs incorporels
Valeurs d'acquisition							
État au 1 ^{er} janvier 2018	25	12	33	167	3	4	244
Première consolidation	—	—	0	—	0	—	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Entrées	—	—	1	—	1	0	2
Sorties	—	—	(4)	—	—	—	(4)
Reclassifications	—	—	0	—	3	(3)	0
Écarts de conversion	(1)	(1)	(1)	(3)	(0)	(0)	(6)
État au 31 décembre 2018	24	12	30	164	6	0	236

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2019	24	12	30	164	6	0	236
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(22)	(2)	(1)	(21)	(0)	—	(45) ¹
Entrées	—	1	1	—	—	2	4
Sorties	—	—	(1)	—	(0)	—	(1)
Reclassifications	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	0	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(2)
État au 31 décembre 2019	2	10	29	142	6	2	191

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2019	5	11	18	144	2	—	180
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(4)	(2)	(1)	(6)	(0)	—	(13) ¹
Amortissements programmés	1	1	1	4	1	—	9
Impairment	—	—	8	—	0	0	9 ²
Sorties	—	—	(1)	—	—	—	(1)
Reclassifications	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(3)
État au 31 décembre 2019	2	9	25	141	3	0	181

Valeurs au bilan

Au 1 ^{er} janvier 2018	22	2	13	27	2	4	69
Au 31 décembre 2018	19	1	12	19	4	0	56
Au 31 décembre 2019	0	1	4	0	3	2	10

¹ Du fait de la vente du groupe Clearswift et de RUAG Business Aviation AG, ces sociétés ont été sorties du périmètre de consolidation au cours de l'exercice sous revue.² En raison d'amortissements exceptionnels sur le site de production d'Oberpfaffenhofen DE (MRO International).

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	MRO International	Ammotec	MRO Suisse	Autres segments	Total
Valeurs d'acquisition							
État au 1 ^{er} janvier 2018	62	—	8	13	0	77	159
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Ajustements	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(1)	—	(0)	(0)	0	(4)	(5)
État 31 décembre 2018	61	—	8	12	0	73	154

Corrections de valeur cumulées

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

Valeurs d'acquisition

État au 1 ^{er} janvier 2019	61	—	8	12	0	73	154
Première consolidation	—	—	—	0	—	—	0
Ajustements	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	(75)	(75) ¹
Écarts de conversion	(0)	—	(0)	(1)	(0)	2	1
État au 31 décembre 2019	61	—	8	12	0	—	81

Corrections de valeur cumulées

État au 1 ^{er} janvier 2019	60	—	8	12	0	28	108
Amortissements planifiés théoriques	0	—	—	0	—	13	14
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	(41)	(41) ¹
Écarts de conversion	(0)	—	(0)	(0)	(0)	—	(1)
État au 31 décembre 2019	60	—	8	12	0	—	80

Valeurs comptables nettes théoriques

État au 1 ^{er} janvier 2018	1	—	1	0	—	63	64
État au 31 décembre 2018	1	—	—	0	—	45	46
État au 31 décembre 2019	0	—	—	0	—	—	1

¹ Du fait de la vente du groupe Clearswift, cette société a été sortie du périmètre de consolidation au cours de l'exercice sous revue.

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	2019	2018
Résultat d'exploitation (EBIT)	(7)	106
Amortissement théorique du goodwill	(14)	(16)
Résultat d'exploitation (EBIT) théorique, y c. amortissement du goodwill	(21)	90
Bénéfice net (perte nette)	(25)	74
Amortissement théorique du goodwill	(14)	(16)
Bénéfice net (perte nette) théorique, y c. amortissement du goodwill	(39)	57

Conséquences sur le bilan consolidé

en mio. CHF	2019	2018
Fonds propres selon le bilan	1 030	1 024
Inscription théorique à l'actif de la valeur comptable nette du goodwill	1	46
Fonds propres théoriques, y c. valeur comptable nette du goodwill	1 031	1 070

20 Sociétés associées

en mio. CHF	2019	2018
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 1 ^{er} janvier	41	40
Première consolidation	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	(1)	—
Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies	(0)	4
Dividendes	(1)	(2)
Écarts de conversion	(1)	(1)
Valeur comptable des participations dans des sociétés associées, au 31 décembre	38	41

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	2019	2018
Part du résultat des sociétés associées provenant des activités poursuivies	(0)	4

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

Informations financières regroupées des sociétés associées

en mio. CHF	2019	2018
Total des actifs	207	203
Total des engagements (capitaux étrangers)	122	126
Actifs nets	85	77
Chiffre d'affaires net	165	168
Bénéfice des activités poursuivies	10	6

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	2019	2018
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		0	31
Engagements vis-à-vis de tiers ¹		3	8
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Engagements financiers vis-à-vis d'institutions de prévoyance		—	—
Engagements résultant de leasing	31	0	0
Part à court terme des engagements financiers à long terme		—	—
Total des engagements financiers à court terme		4	38

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	2019	2018
Engagements vis-à-vis d'institutions financières		—	47
Engagements financiers vis-à-vis de tiers		1	1
Engagements résultant de leasing	31	0	0
Prêts garantis par gages immobiliers		—	—
Emprunts par obligations		—	—
Engagements vis-à-vis de sociétés associées		—	—
Total des engagements financiers à long terme		1	48

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 1.1 % pendant l'exercice (exercice précédent: 0.9 %).

Échéances des engagements financiers à court et à long termes

en mio. CHF	2019	2018
Jusqu'à 1 an	4	38
Jusqu'à 2 ans	—	30
Jusqu'à 3 ans	1	17
Jusqu'à 4 ans	—	1
Plus de 4 ans	—	—
Total des engagements financiers	5	86

Au 31 décembre 2018, les engagements financiers à court et à long termes envers des institutions financières comportent un covenant en rapport avec le taux d'endettement, exprimé comme le rapport entre les dettes financières nettes au jour de prise en compte (total des engagements financiers portant intérêts, déduction faite des liquidités) et l'EBITDA (glissant sur les douze derniers mois). Il existait, en outre, quelques covenants négatifs et positifs conformes au marché.

Avec la vente du groupe Clearswift le 2 décembre 2019, les engagements financiers à court et à long termes envers des institutions financières qui existaient au 31 décembre 2018 ont également été remboursés. Tous les covenants ont été respectés tant pendant l'exercice précédent qu'au cours de l'exercice sous revue. Il n'existait plus aucun covenant au 31 décembre 2019.

Monnaies des engagements financiers

en mio. CHF	2019	2018
CHF	0	50
EUR	2	4
USD	1	4
SEK	0	0
GBP	0	27
Autres	1	1
Total des engagements financiers	5	86

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

en mio. CHF	2019	2018
Engagements de fournisseurs	120	109
Engagements de fournisseurs vis-à-vis de sociétés associées	0	0
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	121	109
Acomptes de clients	213	251
Acomptes de sociétés associées	—	—
Total des acomptes de clients	213	251
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	334	360

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

en mio. CHF	2019	2018
CHF	110	141
EUR	137	127
USD	79	81
SEK	6	6
GBP	1	2
Autres	2	2
Total des engagements de fournisseurs résultant de livraisons et de prestations, et acomptes	334	360

23 Autres engagements à court terme

en mio. CHF	2019	2018
Vis-à-vis de tiers	13	13
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis d'autorités étatiques	26	29
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Total des autres engagements à court terme	40	42

24 Autres engagements à long terme

en mio. CHF	2019	2018
Vis-à-vis de tiers	1	1
Vis-à-vis de sociétés associées	—	—
Vis-à-vis de l'actionnaire	—	—
Vis-à-vis d'institutions de prévoyance	—	—
Total des autres engagements à long terme	1	1

25 Passifs de régularisation

en mio. CHF	2019	2018
Passifs de régularisation Mandats POC	111	100
Produits hors période	7	31
Engagements de fournisseurs à payer	50	51
Régularisations liées au personnel	22	21
Autres passifs de régularisation	19	18
Total des passifs de régularisation	210	221

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 2018	7	16	12	35	15	30	115
Première consolidation	—	—	—	—	—	0	0
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Constitution	6	6	3	20	1	15	52
Dissolution	(5)	(3)	(2)	(1)	(0)	(2)	(12)
Utilisation	(2)	(3)	(1)	(23)	(2)	(7)	(37)
Reclassifications	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(3)
Valeur au bilan au 31 décembre 2018	6	16	12	31	15	35	116
Provisions à court terme	3	14	12	31	1	24	85
Provisions à long terme	3	2	0	—	14	11	31
Valeur au bilan au 1 ^{er} janvier 2019	6	16	12	31	15	35	116
Première consolidation	—	—	—	—	—	—	—
Sorties du périmètre de consolidation	—	—	(0)	(0)	(0)	(1)	(2)
Constitution	6	10	4	19	2	13	55
Dissolution	(1)	(3)	(3)	(0)	(0)	(6)	(14)
Utilisation	(5)	(3)	(1)	(20)	(1)	(14)	(44)
Reclassifications	—	—	—	—	—	—	—
Écarts de conversion	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)
Valeur au bilan au 31 décembre 2019	6	20	11	29	15	27	108
Provisions à court terme	3	18	11	29	1	17	79
Provisions à long terme	3	2	0	—	14	10	29

Dans la division Aerostructures, une provision de restructuration d'un montant de CHF 4 mio. a été constituée au cours de l'exercice sous revue sur la base de la réduction de l'étendue de la création de valeur décidée par le conseil d'administration ainsi que d'une réorientation en profondeur de la construction de composantes de structures d'avions à Emmen.

Le redimensionnement du segment «Electronics» de la division Space progresse. Les provisions de restructuration constituées au cours de l'exercice précédent en relation avec la réduction des effectifs en Suède et en Finlande ont été utilisées à hauteur de CHF 2 mio.

Au cours de l'exercice sous revue, les provisions pour restructuration restantes dans la division Space au titre du transfert d'activités commerciales ont été partiellement utilisées, mais également dissolues pour un montant de CHF 1 mio. Elles avaient été constituées en lien avec le transfert progressif de la production des coiffes de charge utile et d'autres structures de Zurich-Seebach à Emmen et aux États-Unis (Decatur, Alabama), et avec les coûts de restructuration y afférents.

Dans la division Aerostructures, des provisions pour pertes sur commandes sur les sites d'Emmen (Suisse) et d'Oberpfaffenhofen (Allemagne) d'un montant total de CHF 3 mio. ont été comptabilisées. Dans la division MRO International, les provisions pour pertes sur commandes du segment «Business Aviation» en Allemagne ont été augmentées de CHF 3 mio. Dans la Division MRO Suisse, des provisions pour pertes sur commandes de près de CHF 2 mio. ont dû être constituées principalement en raison d'ajustements exceptionnels des coûts prévus pour certains projets.

Les ajustements des garanties s'inscrivent dans le cadre des fluctuations ordinaires du cours normal des affaires. Les provisions pour primes de fidélité et primes d'anniversaires sont pratiquement stables. La réduction du taux d'actualisation à 0.1 % (exercice précédent: 1.0 %) pour le calcul des provisions pour les collaborateurs en Suisse s'est traduite par une valeur en légère hausse à la date du bilan.

La provision constituée en 2018 dans le cadre de la rationalisation du portefeuille de produits de la division Ammotec a été utilisée à hauteur de CHF 2 mio. La dissolution du reste de la provision n'affecte pas le résultat, car la valeur des stocks concernés par la rationalisation a été corrigé dans la même mesure.

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.

Au 1^{er} janvier 2019, un nouveau concept de prévoyance est entré en vigueur. Les bonus des assurés ayant des contrats de cadres (assurés par la PRÉVOYANCE DES CADRES RUAG jusqu'au 31 décembre 2018) sont désormais assurés auprès de PRÉVOYANCE RUAG à hauteur du bonus cible (si les objectifs sont atteints à 100 %). De ce fait, PRÉVOYANCE DES CADRES RUAG a été intégrée à PRÉVOYANCE RUAG au 1^{er} janvier 2019.

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

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

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

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

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

in CHF Mio.

	Excédent de couverture/ découvert selon la Swiss GAAP RPC 26	2019 Part économique du groupe	2018 Part économique du groupe	Écarts de conversion	Variations par rapport à l'exercice précédent/ charges de l'exercice sous revue	Cotisations provision- nées sur la période	2019 Charges de pré- voyance dans les charges du personnel	2018 Charges de pré- voyance dans les charges du personnel	2018 Charges de pré- voyance dans le résultat financier
Fondation de financement patronale	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	(6)	(2)	(0)	4	48	52	51	(0)
Plans de prévoyance avec excédent de couverture	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance avec découvert	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Plans de prévoyance sans actifs propres	—	(77)	(68)	(3)	13	—	13	0	3
Total	—	(83)	(70)	(4)	17	48	65	52	2

En 2018, la fortune de la fondation de financement patronale a été intégralement transférée à PRÉVOYANCE RUAG pour financer les obligations de rente. Les plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert comprennent le plan à primauté des cotisations de PRÉVOYANCE RUAG en Suisse et les engagements non préfinancés concernant la prévoyance de base en Allemagne. Les engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance sans actifs propres, c.-à-d. sans fortune séparée, s'élèvent à CHF 77 mio. (exercice précédent: CHF 68 mio.) et concernent essentiellement les plans de prévoyance en Allemagne et en Suède.

En 2018, outre les traditionnels produits/charges d'intérêts, tous les impacts sur le résultat qui découlaient d'une variation du taux d'actualisation et se manifestaient sous la forme de différences de valeur dues à l'effet de l'intérêt (positives ou négatives) des engagements en matière de prévoyance professionnelle figuraient dans le résultat d'intérêts et le résultat financier, où ils avaient été comptabilisés (CHF 2 mio.). Cette pratique comptable a été modifiée au cours de l'exercice sous revue, et tous les effets de la réévaluation des plans de prévoyance étrangers ont été comptabilisés dans les charges de personnel. Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été ajustés pour des raisons d'importance relative.

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

en mio. CHF

	Suisse	Étranger	2019 Total	Suisse	Étranger	2018 Total
Cotisations aux plans de prévoyance à la charge des sociétés du groupe	40	9	48	39	12	50
Cotisations aux plans de prévoyance versées à partir des réserves de cotisations d'employeur	—	—	—	—	—	—
Total des cotisations	40	9	48	39	12	50
+/- 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	40	9	48	39	12	50
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe aux plans de prévoyance sans excédent de couverture/découvert	—	4	4	—	1	1
Augmentation/réduction des engagements économiques du groupe (plans sans actifs propres)	—	13	13	—	0	0
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	17	17	—	1	1
Charges de prévoyance dans les charges de personnel de la période	40	26	65	39	13	52
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)	—	—	—	—	3	3
Total variations des incidences économiques des excédents de couverture/découverts	—	—	—	—	2	2
Charges de prévoyance dans le résultat financier de la période	—	—	—	—	2	2
Total des charges de prévoyance de la période	40	26	65	39	15	54

La variation des engagements économiques inscrits au bilan relatifs aux plans de prévoyance et les cotisations de l'employeur payées pour l'exercice sous revue s'élèvent à CHF 65 mio. (exercice précédent: CHF 54 mio.)

L'intégralité de ces cotisations pendant l'exercice sous revue et la majorité de ces cotisations pendant l'exercice précédent figurent dans les charges de personnel.

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 BGRB Holding SA, qui est entièrement détenu par la Confédération suisse.

29 Engagements conditionnels en faveur de tiers

en mio. CHF	2019	2018
Cautionnements du groupe	23	28
Total des engagements conditionnels en faveur de tiers	23	28

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

30 Autres engagements ne devant pas être portés au bilan

en mio. CHF	2019	2018
Peines conventionnelles convenues (clauses pénales et dédités)	5	7
Cas juridiques	—	0
Engagements de traites	—	—
Engagements d'investissements concernant le patrimoine des immobilisations corporelles (y compris immeubles de rendement)	16	15
Autres engagements ne devant pas être portés au bilan	0	2
Total des autres engagements ne devant pas être portés au bilan	22	24

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 sortie 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 un flux 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	2019	2018
Dans un délai de 1 an	0	0
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	0	0
Dans plus de 5 ans	—	—
Total	0	0
Déduction faite de la part des intérêts	(0)	(0)
Total des engagements résultant de leasing inscrits au passif	0	0

Leasing opérationnel

en mio. CHF	2019	2018
Dans un délai de 1 an	19	24
Dans plus de 1 an, au max. 5 ans	79	50
Dans plus de 5 ans	26	13
Total	124	87

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	2019	2018
Liquidités	0	0
Créances et stocks	—	—
Immobilisations corporelles mobilières	0	0
Immobilisations corporelles immobilières	2	3
Total des actifs grevés de droits de gage	3	3

33 Transactions avec des parties liées

en mio. CHF	2019	2018
Créances de parties liées	31	47
Engagements envers des parties liées	(0)	(2)
Acomptes de parties liées	(67)	(85)
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 31 mio. (exercice précédent: CHF 47 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 0.5 mio.). Le chiffre d'affaires facturé au DDPS atteint CHF 641 mio. (exercice précédent: CHF 611 mio.) (voir également l'annexe 6, «Chiffre d'affaires net»). En contrepartie, des prestations de matériel et de services d'une valeur de CHF 3 mio. (exercice précédent: CHF 4 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 6 mio. (exercice précédent: CHF 5 mio.).

34 Rémunérations pour les membres du management occupant des positions clés

en milliers CHF	2019	2018
Rémunération globale maximale des membres de la direction du groupe conformément au rapport sur les salaires des cadres (art. 3 et 7 OSaC) ¹	872	876

La rémunération totale des membres non exécutifs du conseil d'administration pour l'exercice sous revue s'est élevée à CHF 771 000 (exercice précédent: CHF 741 000). Au cours de l'exercice sous revue, le conseil d'administration comptait 6 membres, y compris son président (exercice précédent: 6). Le montant total versé au CEO

et à la direction du groupe pour l'exercice 2019 s'est élevé à 5 406 000 (exercice précédent: CHF 5 930 000).² Le montant total versé au CEO pour l'exercice 2019 s'est élevé à CHF 872 000 (exercice précédent: 876 000).² La direction du groupe comptait 8 membres au cours de l'exercice sous revue, y compris le CEO (exercice précédent: 10).

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

en milliers CHF	2019	Total 2018	2019	Rémunération globale maximale ³ 2018
Salaire de base des administrateurs				
Rémunérations en espèces	771	741	276	247
Total des rémunérations des membres du conseil d'administration ³	771	741	276	247
Salaire de base des membres de la direction du groupe				
Rémunérations en espèces	4 071	4 071	654	585
Prestations en nature	76	93	9	9
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	422	491	91	80
Part de la rémunération des membres de la direction du groupe liée à la performance				
Rémunérations en espèces	714	1 151	94	183
Cotisations de l'employeur à la caisse de pension	123	124	24	19
Autres prestations à long terme	—	—	—	—
Total des rémunérations des membres de la direction du groupe	5 406	5 930	872	876
dont rémunérations en espèces	4 785	5 222	748	768
dont prestations en nature	76	93	9	9
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	545	615	115	99
dont autres prestations à long terme	—	—	—	—
Pourcentage de la part variable des rémunérations en espèces	18 %	28 %	14 %	31 %

Total des rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe	6 177	6 671
dont prestations à court terme ⁴	5 632	6 056
dont cotisations de l'employeur à des caisses de pension	545	615
dont autres prestations à long terme	—	—

¹ En raison du changement de structure du rapport sur les salaires des cadres, selon lequel les cotisations de l'employeur à la caisse de pension figurent désormais dans la rémunération totale, le chiffre pour 2018 a été augmenté des cotisations de l'employeur à la caisse de pension afin de permettre la comparaison et par souci de cohérence.

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

³ La rémunération totale la plus élevée pour le conseil d'administration en 2019 concerne le poste de président du conseil d'administration.

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

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

RUAG dispose d'un système de gestion du risque qui opère une distinction entre les risques stratégiques et opérationnels, et se concentre sur les thèmes importants du point de vue du groupe et des divisions.

Les risques sont identifiés, évalués et surveillés pour les différentes divisions à partir d'une évaluation structurée ascendante (du particulier vers le général). Les mesures requises sont prises pour prévenir ou réduire au minimum les différents risques. Au niveau du groupe, la direction surveille et pilote les risques cumulés pertinents pour le groupe.

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

Gestion des risques financiers

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

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

a. Risque de marché

RUAG est exposé à des risques de marché principalement liés à l'évolution des cours de change et des taux d'intérêt, qui influent sur la valeur des instruments financiers détenus ou sur les produits/charges afférents. Le groupe surveille constamment ces risques. Le groupe utilise

différents instruments financiers dérivés pour gérer la volatilité en rapport avec ces risques. Le but du groupe est, dans la mesure où cela paraît indiqué, de réduire les fluctuations des résultats et des flux de trésorerie en rapport avec les changements de taux d'intérêt, des modifications du cours du change et des variations de valeur de placements financiers.

Des instruments financiers dérivés (comme des opérations à terme sur les devises) sont utilisés pour gérer les risques, conformément à la politique du groupe. RUAG n'effectue pas de transactions financières dont le risque ne peut pas être estimé au moment de la conclusion de la transaction. Le groupe n'aliène pas d'actifs qu'il ne possède pas ou dont il ne sait pas qu'il les possédera. RUAG aliène exclusivement des actifs existants et ne sécurise que des affaires existantes ou des affaires attendues (dans le sens de mesures préventives) en vertu des expériences passées.

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

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

au 31 décembre 2019

en mio. CHF	EUR	USD	SEK	GBP	Autres
Liquidités	37	42	31	4	4
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	119	82	6	1	4
Autres actifs financiers	3	3	1	—	0
Engagements financiers	(2)	(1)	(0)	(0)	(1)
Engagements de fournisseurs/Autres engagements	(64)	(26)	(11)	(1)	(3)
Autres engagements financiers	—	—	(1)	—	(0)
Total des positions en devises étrangères issues des actifs et engagements financiers à la date de référence du bilan	93	100	25	4	4

au 31 décembre 2018

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

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2019	2018
Contrats de couverture de change auprès des banques	358	322
Contrats de couverture de change auprès des banques	(106)	(95)

Valeurs inscrites au bilan

en mio. CHF	2019	2018
Actifs financiers à court terme	5	2
Engagements financiers à court terme	(3)	(8)

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

au 31 décembre 2019

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	(3)	(0)	(0)	(0)	(3)
Flux entrants	5	0	0	—	5
	2	(0)	(0)	(0)	2

au 31 décembre 2018

in CHF Mio.	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Contrats à terme sur devises contractés à des fins de couverture					
Flux sortants	(7)	(1)	(0)	(0)	(8)
Flux entrants	2	0	0	0	2
	(5)	(1)	(0)	(0)	(6)

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	2019	2018
Autres réserves	(1)	(4)

Au cours de l'exercice sous revue, CHF 12 mio. ont été sortis des autres réserves dans les fonds propres et enregistrés dans les autres produits d'exploitation suite à la réalisation des opérations sous-jacentes (exercice précédent: CHF 6 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 2019, l'encours des prêts s'élevait au total à EUR 176 mio. (exercice précédent: EUR 176 mio.) et à AUD 15 mio. (exercice précédent: AUD 15 mio.). Étant donné que ces prêts possèdent des caractéristiques similaires à des fonds propres car leur remboursement n'est ni prévu, ni vraisemblable à une échéance prévisible, les gains ou pertes de change afférents sont comptabilisés directement dans les fonds propres. Les pertes de change cumulées comptabilisées dans les fonds propres au titre de ces prêts s'élevaient en tout à CHF 26 mio. au 31 décembre 2019 (exercice précédent: CHF 25 mio.).

Risques liés aux variations de taux d'intérêt Vu la volatilité des taux d'intérêt pratiqués sur le marché, RUAG est exposé à des risques liés aux variations de taux d'intérêt. Les avoirs à vue et les placements sur le marché des capitaux comportent un risque de taux qui peut, le cas échéant, influencer le bénéfice net. Les engagements financiers soumis à intérêts se composent principalement de prêts auprès d'institutions financières avec taux d'intérêt variables. En raison de la politique de taux d'intérêt négatifs de la Banque nationale suisse et de la position financière nette positive au 31 décembre 2019, RUAG est également exposé au risque de taux d'intérêt négatifs. Tant lors de l'exercice sous revue que lors de l'exercice précédent, les intérêts négatifs versés n'étaient pas significatifs.

Engagements financiers portant intérêts

au 31 décembre en mio. CHF	2019	2018
Engagements financiers à court terme	0	31
Engagements financiers à long terme	1	48
Total des engagements financiers portant intérêts	1	79
Dont montants soumis à intérêts variables	1	79
Fixés par le swap de taux d'intérêt	—	—
Soumis à intérêt variable, net	1	79

Les charges d'intérêts résultant d'engagements financiers portant intérêts s'élèvent à CHF 3 mio. (exercice précédent: CHF 2 mio.).

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

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

Volume de contrat

en mio. CHF	2019	2018
Contrats de couverture sur le prix du plomb auprès des banques	7	6

Valeurs de remplacement

en mio. CHF	2019	2018
Valeurs de remplacement positives auprès des banques	—	—
Valeurs de remplacement négatives auprès des banques	0	1

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

Consommation

en mio. CHF	2019	2018
Aluminium	1	2
Plomb	13	15
Cuivre	17	15
Acier	5	4
Zinc	3	3
Autres	0	0
Total	40	39

b. Risques de crédit

Il existe des risques liés aux crédits, en particulier si des clients ne sont pas en mesure de remplir leurs engagements comme prévu. Pour gérer ce risque, le groupe évalue périodiquement la fiabilité financière des clients. Environ 32 % (exercice précédent: 30 %) du chiffre d'affaires du groupe incombent au DDPS. En outre, à l'exception d'Airbus, RUAG n'a pas d'autres clients avec lesquels il réalise plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

Les créances ouvertes issues de livraisons et de prestations du DDPS correspondent à environ 12 % de l'ensemble des créances issues de livraisons et de prestations au 31 décembre 2019 (exercice précédent: 17 %). 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	2019	2018
Liquidités	237	209
Actifs financiers à court terme	5	5
Créances sur les livraisons et prestations/Autres créances	275	306
Actifs financiers à long terme	2	2
Total risque de crédit	519	522

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

c. Risque de trésorerie

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

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

Au 31 décembre 2019

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	237	—	—	—	—	237
Actifs financiers à court terme ¹	0	—	—	—	—	0
Actifs financiers à long terme	—	1	0	0	1	2
Engagements financiers à court terme ¹	(0)	—	—	—	—	(0)
Engagements financiers à long terme	—	—	(1)	—	—	(1)
Autres engagements à long terme	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Position financière nette	237	1	(1)	—	0	237
Acomptes de clients						213
Position financière nette sans acomptes de clients						24

Au 31 décembre 2018

en mio. CHF	Jusqu'à 1 an	Jusqu'à 2 ans	Jusqu'à 3 ans	Jusqu'à 4 ans	Plus de 4 ans	Total
Liquidités	209	—	—	—	—	209
Actifs financiers à court terme ¹	3	—	—	—	—	3
Actifs financiers à long terme	—	1	0	0	1	2
Engagements financiers à court terme ¹	(31)	—	—	—	—	(31)
Engagements financiers à long terme	—	(30)	(17)	(1)	—	(48)
Autres engagements à long terme	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Position financière nette	181	(29)	(17)	(1)	0	134
Acomptes de clients						251
Position financière nette sans acomptes de clients						(117)

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

Gestion du capital

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

36 Événements postérieurs à la date du bilan

Le 17 mars 2020, le conseil d'administration de RUAG Holding SA a autorisé la publication des comptes annuels consolidés. Aucun événement notable influençant les valeurs comptables de l'actif ou du passif établis au 31 décembre 2019 n'a eu lieu après la date du bilan. La diffusion du Covid-19 au niveau mondial pourrait cependant avoir une incidence sur les activités commerciales du groupe RUAG.

Depuis le 27 février 2020, RUAG a activé la cellule de crise afin d'assurer la communication et la poursuite ininterrompue des activités. Selon l'ampleur et la durée de la pandémie, des clients pourraient cependant reporter ou annuler leurs achats, ce qui aurait un impact négatif sur les carnets de commandes.

La garantie et la poursuite des activités commerciales dépendent de la capacité à maintenir une production continue sur les sites du monde entier et présupposent l'absence de blocages sur les chaînes d'approvisionnement des principaux fournisseurs. Dans l'actuel contexte de pandémie, la production dans les installations pourrait être interrompue par la défection des propres collaborateurs de RUAG ou par une injonction des autorités. À l'heure actuelle, il est impossible d'évaluer si les principaux fournisseurs pourront continuer les livraisons. Si ces problèmes survenaient, des activités commerciales, ou du moins des pans essentiels de celles-ci, pourraient être interrompus pour une période indéterminée.

Une grande partie des activités commerciales a lieu sur des sites de production locale en Suisse (à Zurich, Emmen, Thoun et Berne), en Allemagne (à Oberpfaffenhofen et Fürth), en Suède (à Göteborg et Linköping), en Hongrie (à Eger et Sirok) ainsi qu'aux États-Unis (à Decatur et Titusville). Une interruption prolongée de la production sur ces sites affecterait considérablement la capacité à livrer les clients.

En raison des possibles conséquences et selon la durée de la pandémie de coronavirus, les activités commerciales et donc le patrimoine, les finances et les bénéfices pourraient en pâtir considérablement. À l'heure actuelle, il est impossible d'évaluer avec fiabilité les répercussions financières de la pandémie sur l'exercice 2020. Aujourd'hui, RUAG considère comme établie la capacité à poursuivre les activités commerciales.

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 2019)

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts du capital	Méthode de consolidation
RUAG Holding SA ¹	Berne	Suisse	CHF 340 000 000		Globale
Sociétés consolidées					
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	CHF 112 200 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	CHF 12 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Real Estate SA	Berne	Suisse	CHF 8 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Suisse SA	Winterthour	Suisse	CHF 300 000	100.0 %	Globale
RUAG Environment SA	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Corporate Services SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
RUAG SA	Emmen	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale ⁴
RUAG MRO Holding SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale ⁵
RUAG Simulation & Training SA	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale ⁵
RUVEX AG	Berne	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	Globale
brings! AG	Schattdorf	Suisse	CHF 100 000	55.0 %	Globale
RUAG Slip Rings SA	Nyon	Suisse	CHF 100 000	100.0 %	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
RUAG Space Germany GmbH	Coswig	Allemagne	EUR 26 000	100.0 %	Globale
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Allemagne	EUR 25 000	51.0 %	Globale
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Globale
VS Medien GmbH	Bad Ems	Allemagne	EUR 25 000	100.0 %	Globale
RUAG GmbH	Kassel	Allemagne	EUR 100 000	100.0 %	Globale ⁶
Base 10 GmbH	Hallbergmoos	Allemagne	EUR 100 000	100.0 %	Globale ⁷
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	SEK 100 000	100.0 %	Globale
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	SEK 15 000 000	100.0 %	Globale
Norma Precision AB	Amotfors	Suède	SEK 2 500 000	100.0 %	Globale
Gyttorp AB	Karlskoga	Suède	SEK 701 400	100.0 %	Globale
Gyttorp Cartridge Company AB	Nora	Suède	SEK 1 000 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Sweden AB	Karlskoga	Suède	SEK 300 000	100.0 %	Globale
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australie	AUD 10 000	100.0 %	Globale
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgique	EUR 25 000	100.0 %	Globale
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Brésil	BRL 500 000	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 Ammotec Finland OY	Malax	Finlande	EUR 33 638	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 Ammotec Italia s.r.l.	Brescia	Italie	EUR 100 000	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 600 000 000	100.0 %	Globale

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, CH-3000 Berne.² Les participations entre 20 et 50 % sont généralement évaluées selon la méthode de la mise en équivalence.³ Les participations non essentielles sont évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.⁴ Au 25 octobre 2019, l'entreprise RUAG SA sise à Emmen (Suisse) a été fondée.⁵ Au 28 octobre 2019, les entreprises RUAG MRO Holding SA et RUAG Simulation & Training SA sises à Berne (Suisse) ont été fondées.⁶ Au 14 octobre 2019, l'entreprise RUAG GmbH sise à Kassel (Allemagne) a été fondée.⁷ Au 8 octobre 2019, l'entreprise Base 10 GmbH sise à Hallbergmoos (Allemagne) a été fondée.⁸ Au 20 décembre 2019, l'entreprise RUAG Inc. sise à Berlin (États-Unis) a été fondée.

Société	Siège	Pays	Capital-actions (100 %)	Parts du capital	Méthode de consolidation
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	États-Unis	USD 6 500 000	100.0 %	Globale
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	États-Unis	USD 1 500	100.0 %	Globale
RUAG Holding USA Inc.	Huntsville, AL	États-Unis	USD 0.1	100.0 %	Globale
RUAG Space USA Inc.	El Segundo, CA	États-Unis	USD 25 000	100.0 %	Globale
RUAG Inc.	Berlin, CT	États-Unis	USD 1 500	100.0 %	Globale ⁸
RUAG Simulation Company LLC	Abou Dhabi	Émirats arabes unis	AED 150 000	49.0 %	Globale
Stadeln Genehmigungshaltergesellschaft mbH	Fürth	Allemagne	EUR 25 000	78.6 %	³

Sociétés associées²

Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	CHF 25 000 000	45.0 %	Equity
Nidwalden Airpark AG	Stans	Suisse	CHF 1 000 000	40.0 %	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	EUR 7 700 000	45.0 %	Equity

Participations minoritaires

AIONAV Systems AG	Muri bei Bern	Suisse	CHF 100 000	12.0 %	³
Switzerland Innovation Park Biel/Bienne AG	Biel/Bienne	Suisse	CHF 1 540 000	6.5 %	³
Flughafen Bern AG	Berne	Suisse	CHF 14 310 000	1.4 %	³
Brünig Indoor Aktiengesellschaft	Lungern	Suisse	CHF 3 400 000	0.3 %	³
Arianespace Participation	Evry	France	EUR 3 937 983	3.5 %	³

¹ RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, CH-3000 Berne.² Les participations entre 20 et 50 % sont généralement évaluées selon la méthode de la mise en équivalence.³ Les participations non essentielles sont évaluées à la valeur d'acquisition moins les corrections de valeur.⁴ Au 25 octobre 2019, l'entreprise RUAG SA sise à Emmen (Suisse) a été fondée.⁵ Au 28 octobre 2019, les entreprises RUAG MRO Holding SA et RUAG Simulation & Training SA sises à Berne (Suisse) ont été fondées.⁶ Au 14 octobre 2019, l'entreprise RUAG GmbH sise à Kassel (Allemagne) a été fondée.⁷ Au 8 octobre 2019, l'entreprise Base 10 GmbH sise à Hallbergmoos (Allemagne) a été fondée.⁸ Au 20 décembre 2019, l'entreprise RUAG Inc. Sise à Berlin (États-Unis) a été fondée.


**KPMG SA
Audit**

 Hintere Dorfstrasse 9, Hofgut
CH-3073 Gümliigen-Berne

 Case postale 112
CH-3000 Berne 15

 T +41 58 249 76 00
E infobern@kpmg.com
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 46 à 88) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019.

Responsabilité du Conseil d'administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.



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

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

KPMG SA

François Rouiller
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Pascal Henggi
Expert-réviseur agréé

Gümligen-Berne, le 18 mars 2020

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

en mio. CHF

	Annexe	2019	2018
Produits des participations	2.5	82	28
Produit des prestations de service		4	4
Total des produits d'exploitation		86	33
Charges de personnel		(0)	(0)
Autres charges d'exploitation	2.6	(17)	(12)
Corrections de valeur sur les participations	2.7	(45)	—
Total des charges d'exploitation		(63)	(12)
Résultat d'exploitation		23	21
Produits financiers			
Recettes d'intérêts		21	17
Gains de change		—	—
Charges financières			
Charges d'intérêts		(12)	(7)
Pertes de change		(5)	(2)
Bénéfice de l'exercice avant impôts		27	29
Impôts sur les bénéfices		(0)	(0)
Bénéfice de l'exercice		27	28

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 93 à 95, constitue une partie intégrante des comptes annuels.

Bilan au 31 décembre

en mio. CHF	Annexe	2019	2018
Liquidités		79	130
Actifs financiers à court terme			
Envers des tiers		—	3
Envers des participations		167	144
Autres créances à court terme			
Envers des tiers		1	1
Envers des participations		30	29
Actifs de régularisation		—	1
Total de l'actif circulant		276	308
En % du total du bilan		21%	22%
Immobilisations financières			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations ¹		389	382
Participations	2.1	640	710
Actifs incorporels		0	0
Total de l'actif immobilisé		1 030	1 092
En % du total du bilan		79%	78%
Total des actifs		1 306	1 400
Engagements financiers à court terme portant intérêts			
Envers des tiers		0	30
Envers des participations		277	281
Autres engagements à court terme portant intérêts			
Envers des participations		3	13
Autres engagements à court terme			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations		0	—
Provisions à court terme		—	3
Passifs de régularisation			
Envers des tiers		0	0
Envers des participations		3	0
Total des capitaux étrangers à court terme		283	328
Engagements financiers à long terme portant intérêts			
Envers des tiers		—	47
Total des capitaux étrangers à long terme		—	47
Total des capitaux étrangers		283	375
En % du total du bilan		22%	27%
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		53	51
Réserves facultatives issues du bénéfice			
Bénéfice au bilan			
Report		593	596
Bénéfice de l'exercice		27	28
Total des fonds propres		1 022	1 025
En % du total du bilan		78%	73%
Total des passifs		1 306	1 400

¹ dont subordonnées CHF 27 mio.

L'annexe aux comptes annuels, qui figure aux pages 93 à 95, 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 2019 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2018 en %		Capital
RUAG Suisse SA	Emmen	Suisse	100	100	CHF	112 200 000
RUAG Ammotec AG	Thoune	Suisse	100	100	CHF	12 000 000
RUAG Slip Rings SA	Nyon	Suisse	100	100	CHF	100 000
RUAG MRO Holding SA	Berne	Suisse	100	0	CHF	100 000
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 GmbH	Kassel	Allemagne	100	0	EUR	100 000
Base 10 GmbH	Hallbergmoos	Allemagne	100	0	EUR	100 000
RUAG Sweden AB	Göteborg	Suède	100	100	SEK	100 000
Clearswift Holding Ltd	Reading	Royaume-Uni	0	100	GBP	1
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	100	HUF	600 000 000
Nitrochemie AG	Wimmis	Suisse	0	49	CHF	1 000 000
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Suisse	45	45	CHF	25 000 000
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Allemagne	45	45	EUR	7 700 000

b) Participations indirectes essentielles

Société	Siège	Pays	Parts du capital et des droits de vote en 2019 en %	Parts du capital et des droits de vote en 2018 en %		Capital
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Allemagne	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Allemagne	100	100	EUR	25 000
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Allemagne	100	100	EUR	25 000
RUAG Space AB	Göteborg	Suède	100	100	SEK	15 000 000
Clearswift Ltd	Reading	Royaume-Uni	0	100	GBP	15 114 616

2.2 Présentation des opérations à terme sur devises

en mio. CHF	2019	2018
Contrats de couverture de change auprès des banques	358	322
Contrats de couverture de change auprès des banques	(106)	(95)
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	74	93
Volume de contrats de couverture de change auprès des sociétés du groupe	(113)	(171)
Valeurs de remplacement positives auprès des banques	5	2
Valeurs de remplacement négatives auprès des banques	(3)	(8)
Valeurs de remplacement positives auprès des sociétés du groupe	2	7
Valeurs de remplacement négatives auprès des sociétés du groupe	(3)	(1)
Total valeurs de remplacement	0	(0)

Le volume de contrats correspond au volume de contrats à terme sur devises en cours en fin d'année. Les valeurs de remplacement correspondent exclusivement aux valeurs de remplacement positives

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

2.3 Capital-actions

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

2.4 Réserves issues d'apports de capital

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

2.5 Produits des participations

Les produits des participations comprennent essentiellement les dividendes de RUAG Space AB et de RUAG Ammotec AG et d'autres participations. Par ailleurs, RUAG Real Estate AG a versé un dividende en nature au cours de l'exercice 2019 dans le cadre de la distribution des activités immobilières Zurich-Seebach. Dans le même temps, RUAG Holding SA a cédé sans contrepartie à RUAG Suisse SA la créance résultant de ce dividende en nature d'une valeur de CHF 38.5 mio. sous la forme d'une affectation aux réserves libres. Le poste Produits des participations comprend également les produits de la vente du groupe Clearswift et de RUAG Business Aviation AG ainsi que de la liquidation de Nitrochemie AG.

2.6 Autres charges d'exploitation

en mio. CHF	2019	2018
Charges publicitaires	(2)	(3)
Charges administratives	(7)	(3)
Honoraires de gestion (frais de la haute direction)	(8)	(6)
Total des autres charges d'exploitation	(17)	(12)

2.7 Corrections de valeur sur les participations

La valeur des participations est vérifiée chaque année si des événements ou circonstances laissent supposer que la valeur comptable ne correspondrait plus à la valeur intrinsèque. L'affectation aux réserves libres sans contrepartie à RUAG Suisse SA dans le cadre de la distribution

des activités immobilières Zurich-Seebach de RUAG Real Estate AG (voir le point 2.5) a fait l'objet d'une correction de valeur en conformité avec les règles d'établissement des comptes. Au cours de l'exercice sous revue, d'autres corrections de valeur sur les participations ont été effectuées à hauteur de CHF 6 mio.

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

	2019	2018
Cautionnements du groupe	117	111
Total des engagements conditionnels	117	111

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.

3.3 Événements postérieurs à la date du bilan

Aucun événement notable influençant les valeurs comptables de l'actif ou du passif établis au 31 décembre 2019 n'a eu lieu après la date du bilan. La diffusion du Covid-19 au niveau mondial pourrait cependant avoir une incidence sur les activités commerciales des filiales de RUAG Holding SA.

Depuis le 27 février 2020, RUAG a activé sa cellule de crise afin d'assurer la communication et la poursuite ininterrompue de ses activités. Selon l'ampleur et la durée de la pandémie, les clients de nos filiales pourraient cependant reporter ou annuler leurs achats, ce qui aurait un impact négatif sur les carnets de commandes.

La garantie et la poursuite des activités commerciales de nos filiales dépendent de leur capacité à maintenir une production continue sur les sites du monde entier et présupposent l'absence de blocages sur les chaînes d'approvisionnement de leurs principaux fournisseurs. Dans l'actuel contexte de pandémie, la production dans leurs installations pourrait être interrompue par la défection de leurs propres collabora-

teurs ou par une injonction des autorités. À l'heure actuelle, nous ne savons pas non plus si leurs principaux fournisseurs pourront continuer de les livrer. Si ces problèmes survenaient, les activités commerciales de nos filiales, ou du moins des pans essentiels, pourraient être interrompues pour une période indéterminée.

Une grande partie des activités commerciales de nos filiales a lieu sur des sites de production locale en Suisse (à Zurich, Emmen, Thoune et Berne), en Allemagne (à Oberpfaffenhofen et Fürth), en Suède (à Göteborg et Linköping), en Hongrie (à Eger et Sirok) ainsi qu'aux États-Unis (à Decatur et Titusville). Une interruption prolongée de la production sur ces sites affecterait considérablement leur capacité à livrer leurs clients.

En raison des possibles conséquences et selon la durée de la pandémie de coronavirus, les activités commerciales et donc le patrimoine, les finances et les bénéfices de nos filiales pourraient en pâtir considérablement. À l'heure actuelle, il est impossible d'évaluer avec fiabilité les répercussions financières de la pandémie sur l'exercice 2020. Aujourd'hui, RUAG considère comme établie la capacité à poursuivre les activités commerciales.

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

en mio. CHF

	2019	2018
Bénéfice au bilan en début d'exercice	593	596
Bénéfice de l'exercice	27	28
Bénéfice au bilan à disposition de l'assemblée générale	620	624

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

Dividendes	—	30
Attribution aux réserves légales issues du bénéfice	1	2
Report à nouveau	619	593


**KPMG SA
Audit**

 Hintere Dorfstrasse 9, Hofgut
CH-3073 Gümliigen-Berne

 Case postale 112
CH-3000 Berne 15

 T +41 58 249 76 00
E infobern@kpmg.com
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 91 à 95) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019.

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 2019 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.



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

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

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

KPMG SA

François Rouiller
*Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable*

Pascal Henggi
Expert-réviseur agréé

Gümligen-Berne, le 18 mars 2020

RUAG suit des règles claires.

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

Conseil d'administration

Les missions du conseil d'administration de RUAG Holding SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, à la stratégie de propriétaire du Conseil fédéral, aux statuts et au règlement d'organisation. Le conseil d'administration de RUAG Holding SA se compose actuellement de six membres qui n'exercent aucune fonction exécutive et n'en ont exercé aucune durant les trois exercices qui ont précédé la période sous revue. En outre, les administrateurs n'entretiennent aucune relation professionnelle significative avec le groupe. Aucun changement au sein du conseil d'administration n'est à noter pour l'exercice sous revue.

Élection et durée du mandat

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

Départs et changements

Fin 2019, Markus Hutter, Paul Häring et Prof. Dr. Sybille Minder Hochreutener ont quitté le conseil d'administration de RUAG Holding SA. Sybille Minder Hochreutener a rejoint le conseil d'administration de RUAG MRO Holding SA. La liste exhaustive de l'ensemble des membres des nouveaux conseils d'administration au 1^{er} janvier 2020 se trouve en page 8.



Dr. Remo Lütolf,
président du conseil d'administration



Paul Häring,
membre du conseil d'administration



Markus Hutter,
vice-président du conseil d'administration



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



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



Jürg Oleas,
membre du conseil d'administration

Les explications ci-après renseignent sur la composition du conseil d'administration au 31 décembre 2019, les fonctions des différents membres au sein de RUAG, leur nationalité ainsi que l'année de leur première élection au conseil d'administration. Elles fournissent par ailleurs des informations telles que leur année de naissance, d'autres activités et intérêts tels que leurs principaux mandats dans des entreprises, organisations et fondations importantes, des fonctions permanentes au sein de groupes d'intérêts importants ou encore des fonctions officielles et des mandats politiques au 31 décembre 2019.

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

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

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

Markus Hutter (1957, CH), vice-président depuis le 26 avril 2018, membre depuis 2014, a quitté le conseil d'administration au 31 décembre 2019

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

Paul Häring (1957, CH), membre depuis 2004,

a quitté le conseil d'administration au 31 décembre 2019

Comités: président du comité d'audit

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

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

depuis 2014, a quitté le conseil d'administration au 31 décembre 2019

Comités: membre du comité de nomination et de rémunération

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

Jürg Oleas (1957, CH), membre depuis 2011

Comités: président du comité de stratégie et membre du comité d'audit

Principaux mandats: membre du conseil d'administration

LafargeHolcim S.A.

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

Comités: membre du comité de stratégie

Principaux mandats: membre du conseil d'administration du Groupe La Poste, France

Organisation interne et missions

Le conseil d'administration exerce au plus haut degré la responsabilité de la stratégie commerciale et assure la haute direction du groupe.

La plus haute compétence décisionnelle lui revient – sous réserve des compétences de l'assemblée générale.

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

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

Les décisions sont prises par l'ensemble du conseil d'administration.

Ce dernier est assisté dans la préparation et la mise en œuvre de ses décisions par trois comités: un comité d'audit (Audit Committee), un comité de nomination et de rémunération (Nomination & Compensation Committee) et un comité de stratégie (Strategy Committee). En outre, le conseil d'administration a fait appel à un comité consultatif (Advisory Board). En plus de ses six séances ordinaires, le conseil d'administration s'est réuni pour une session stratégique pendant l'été 2019. En fonction des besoins, les membres se sont également entretenus par téléphone. L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est fixé par le président. Chaque membre peut demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour. Avant les séances, les membres reçoivent la documentation nécessaire à la préparation des différents points de l'ordre du jour.

Comités

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

Comité d'audit (Audit Committee)

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

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

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

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

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

Le comité de nomination et de rémunération se compose de trois membres du conseil d'administration. Le NCC se réunit régulièrement, et sur convocation de son président aussi souvent que la situation l'exige. En règle générale, le CEO et le Chief Human Resource Officer assistent également aux séances.

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

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

Comité de stratégie (Strategy Committee)

Le comité de stratégie se compose de trois membres du conseil d'administration. Le comité de stratégie se réunit pour quatre séances prévues par année, en accord avec le processus de planification de la stratégie et du budget.

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

Comité consultatif (Advisory Board)

Le comité consultatif aide le conseil d'administration et la direction du groupe à mieux évaluer, préparer, mettre en œuvre et communiquer leurs décisions. Dépourvu de statut d'organe, le comité consultatif n'exerce aucune fonction de conduite opérationnelle ou de surveillance. En 2019, le comité consultatif s'est réuni à deux reprises. Il se compose actuellement de deux membres: Prof. Dr. Thomas Friedli et Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers. En raison de la dissociation du groupe RUAG et de la restructuration correspondante des instances d'administration, le conseil d'administration a décidé de dissoudre le comité consultatif à la fin 2019.

Instruments d'information et de contrôle

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

Organisation de la conformité

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

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

Plate-forme d'alerte

RUAG dispose d'un point de contact indépendant auprès duquel les collaborateurs et des tiers peuvent signaler des anomalies éventuelles au sein de RUAG, le cas échéant sous couvert de l'anonymat. L'outil, exploité par une société suisse externe, doit servir de système d'avertissement précoce permettant d'éviter, de mettre au jour et d'éliminer les irrégularités éventuelles. Les messages reçus sont exclusivement consultés et traités par des spécialistes désignés à cette fin issus du domaine de la conformité et de la gestion des risques.

Code de conduite pour les partenaires commerciaux

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

Directives anti-corruption

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

Direction du groupe

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

Urs Breitmeier (1963), président de la direction du groupe, CEO du groupe RUAG, entré en fonction en 2006, a quitté la direction du groupe au 31 décembre 2019
Mandats externes: membre du conseil d'administration de Calotron AG, membre du conseil de fondation de SwissSkills, membre du conseil consultatif de la Haute école spécialisée bernoise, vice-président de la Société Suisse Technique et Armée (STA)

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

Dirk Prehn (1968), membre de la direction du groupe, CEO de RUAG Aerostructures, entré en fonction en 2018
Mandats externes: aucun

Andreas Berger (1959), membre de la direction du groupe, CEO de la division RUAG MRO Suisse, entré en fonction en 2017
Mandats externes: membre de la présidence de l'association eGov-Schweiz; membre du comité de direction d'ICT Switzerland, membre du Conseil d'innovation d'ARCS

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

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

Dr. Christian Ferber (1965), membre de la direction du groupe, CHRO du groupe RUAG, entré en fonction en 2012
Mandats externes: membre du conseil d'administration de Schiltwald Partners AG

Dr. Judith Bischof (1974), membre de la direction du groupe, General Counsel de RUAG, entrée en fonction en 2018
Mandats externes: membre de la commission juridique de Swissmem

Organisation de la conduite

Le conseil d'administration a nommé une direction du groupe présidée par le CEO. Jusqu'au 31 décembre 2019, le CEO Urs Breitmeier a conduit les affaires courantes. Tout au long de l'exercice 2019, il a assuré avec la direction du groupe la responsabilité de la conduite générale du groupe et de toutes les affaires non dévolues à un autre organe de la société en vertu de la loi, des statuts et du règlement d'organisation. Les missions et attributions de la direction du groupe et du CEO sont détaillées dans le règlement d'organisation, de même que dans le descriptif de la fonction de CEO.

Les membres de la direction du groupe sont subordonnés au CEO.

La direction du groupe se compose du Chief Executive Officer (CEO), des responsables des divisions opérationnelles, du Chief Financial Officer (CFO), du Chief Human Resource Officer (CHRO) et de la General Counsel.

CEO

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

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

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

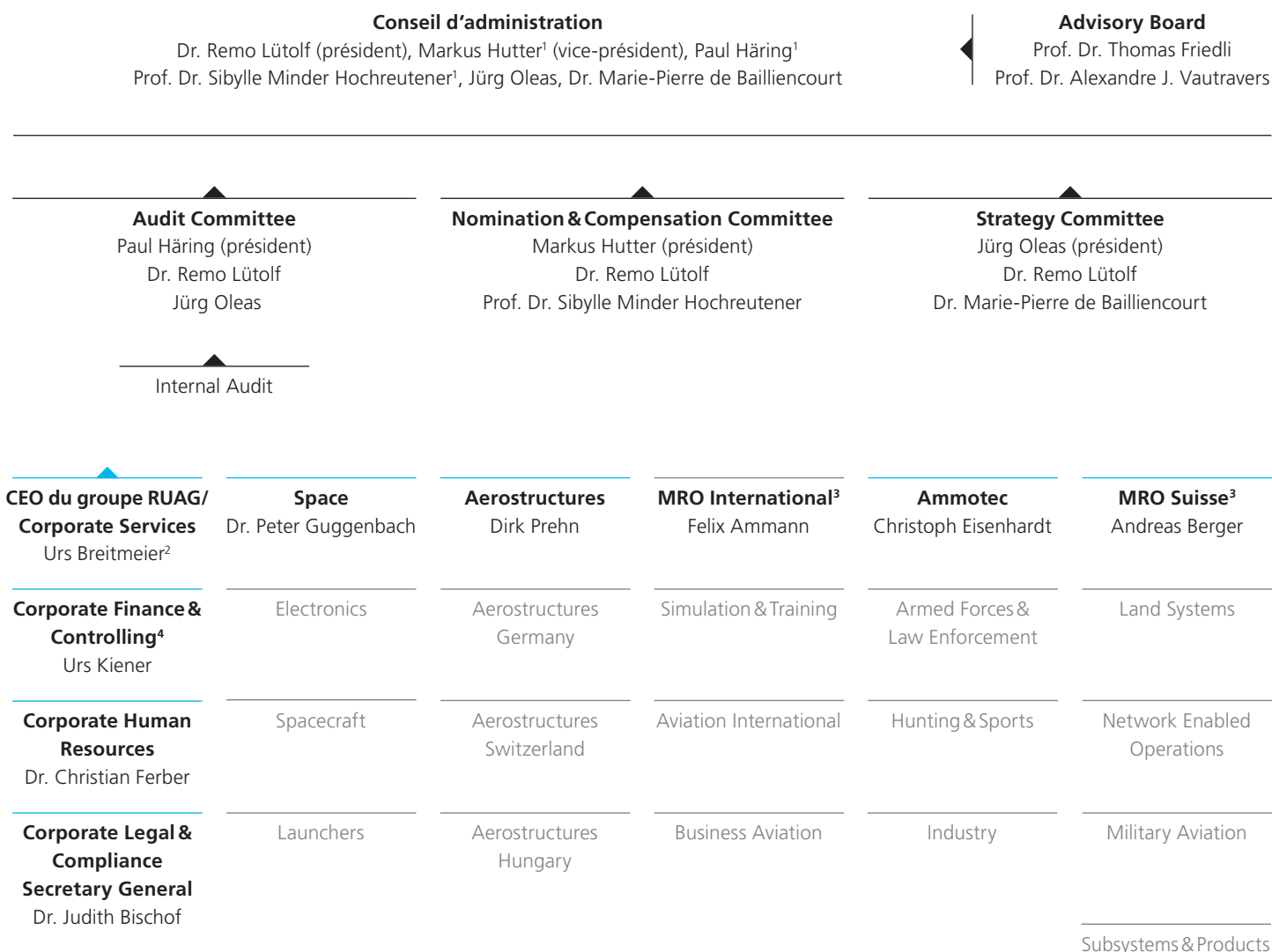
Les membres du conseil d'administration peuvent demander et vérifier d'autres informations relatives à la conduite de l'activité, dans le cadre de la loi, des statuts et du règlement d'organisation.

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

Contrats de management

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

Structure de conduite de RUAG au 31 décembre 2019



— Direction du groupe

¹ A quitté le conseil d'administration au 31 décembre 2019² A quitté la direction du groupe au 31 décembre 2019³ Au 1^{er} janvier 2019, la structure de direction des divisions Defence et Aviation a été réorganisée dans le cadre du projet «Dissociation RUAG». Les divisions ont été renommées MRO Suisse et MRO International.⁴ y.c. Real Estate/Environment, 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 (y compris en ce qui concerne les plafonds de rémunération). La rémunération des administrateurs est déterminée en fonction de leurs responsabilités respectives, de la complexité de leur mission, des exigences techniques et personnelles qui leur sont imposées ainsi que de l'investissement en temps moyen attendu de leur part.

L'indemnisation des administrateurs comprend:

- ☐ des honoraires fixes;
- ☐ d'autres prestations.

La rémunération de chaque membre du conseil d'administration comprend toujours une base sous forme d'honoraires fixes. Les autres prestations comprennent les remboursements des frais et les défraiements forfaitaires.

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

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

Direction du groupe

La composition et le montant de la rémunération sont fixés en fonction des pratiques du secteur et du marché du travail, et font l'objet de révisions régulières. Entrent également en ligne de compte des informations disponibles sur des entreprises de taille comparable exerçant dans le secteur industriel suisse et, le cas échéant, des résultats d'enquêtes ou d'études réalisées par des tiers. La rémunération totale du CEO et de la direction du groupe ne peut dépasser le plafond autorisé par l'assemblée générale.

L'indemnisation des administrateurs comprend:

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

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

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

- ☐ le chiffre d'affaires net,
- ☐ le résultat d'exploitation (EBIT),
- ☐ l'actif circulant net (NWC),
- ☐ le rendement des actifs d'exploitation nets (RONOA),
- ☐ le cash-flow disponible.

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

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

Chaque année, lors de l'adoption de la planification d'entreprise, le conseil d'administration détermine la valeur cible de la mesure de performance pour une période de trois ans. Par ailleurs, il fixe le seuil et le plafond et décide, pour chaque participant, du montant du versement si la valeur cible est atteinte. Si le seuil n'est pas atteint, aucun versement n'est effectué. Si le plafond est dépassé, le participant reçoit au maximum 120 % du montant du versement. Le versement aura lieu après l'audit des comptes annuels de l'exercice précédent. Pour le plan LTI, un tiers de la valeur cible est enregistrée en charge annuellement, et sera adaptée les deux années suivantes, si besoin est.

Le montant de la composante dépendant de la performance varie globalement selon le degré de réalisation des objectifs des plans STI et LTI. En 2018, la composante dépendant de la performance de la rémunération des membres de la direction était comprise entre 11 % (exercice précédent: 10 %) et 30 % (exercice précédent: 42 %) des rémunérations annuelles en espèces. Le plan LTI a été supprimé au 31 décembre 2019 en raison de la dissociation des activités du groupe RUAG.

Autres prestations

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 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».

Indemnités de départ: aucune indemnité de départ n'a été versée aux membres sortants du conseil d'administration ou de la direction du groupe.

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

Honoraires supplémentaires: les membres de la direction du groupe et du conseil d'administration n'ont perçu au cours de l'exercice 2019 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 2019, 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

BGRB Holding SA détient depuis novembre 2019 100 % des actions de RUAG Holding SA et, partant, tous les droits de vote de RUAG Holding SA. BGRB Holding SA est détenue par la Confédération helvétique. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) ainsi que l'Administration fédérale des finances (AFF) veillent 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. La nouvelle stratégie de propriétaire 2020 s'adresse à BGRB Holding SA ainsi qu'indirectement aux sous-groupes RUAG Holding SA et RUAG MRO 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 2019, le taux de couverture de l'institution de prévoyance professionnelle PRÉVOYANCE RUAG était de 106.9 % (exercice précédent: 101.1 %), ce qui a permis de maintenir à un niveau constant la situation financière malgré la faiblesse des taux d'intérêt sur les marchés financiers.

Honoraires de KPMG

en milliers CHF

	2019	2018
Honoraires d'audit	1 435	1 184
Conseil fiscal	462	61
Prestations de due diligence	—	—
Prestations diverses	72	119
Total	1 969	1 364

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 2 mai 2019 pour une période d'un an. François Rouiller est en charge du mandat de révision en qualité de réviseur responsable.

Honoraires de révision et rétributions supplémentaires

Au cours de l'exercice 2019, KPMG a fourni au groupe des prestations à hauteur de CHF 1.4 mio. (exercice précédent: CHF 1.2 mio.) en lien avec 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 fourni à RUAG des prestations à hauteur de CHF 0.5 mio. (exercice précédent: CHF 0.2 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 2 mai 2019. 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.

Agenda

Clôture des comptes annuels	31.12.2019
Conférence de presse pour la présentation du bilan	6.5.2020
Assemblée générale	17.6.2020

Le rapport de gestion et les comptes annuels au 31 décembre 2019 sont remis à l'actionnaire en même temps que la convocation à l'assemblée générale ordinaire.

RUAG Holding SA, Stauffacherstrasse 65, 3000 Berne 22, Suisse,
info@ruag.com, www.ruag.com, +41 31 376 64 50

