

Implenia conçoit et construit pour la vie. Avec plaisir.

3,3

Chiffre d'affaires, CHF milliards

115

EBIT hors PPA, CHF millions

8239

Collaborateurs

1390

Capitalisation boursière, CHF millions



## Développement durable

La Global Reporting Initiative «GRI G4»: partie intégrante

5

Marchés clés

Suisse  
Allemagne  
Autriche  
Norvège  
Suède



Collaboration en tant que «One Company» au sein de quatre segments d'activité



Development



Suisse



Infrastructure



International

Implenia SA  
Industriestrasse 24  
8305 Dietlikon  
Suisse

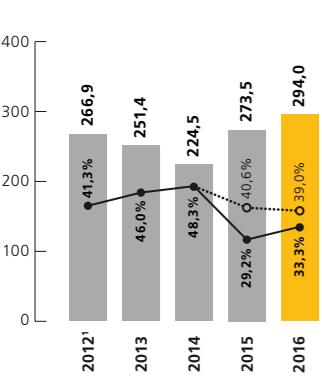
T +41 58 474 74 74  
F +41 58 474 74 75  
www.implenia.com

Implenia | Rapport de gestion 2016



# Implenia®

Rapport de gestion 2016

**Rendement du capital investi (ROIC)**  
(en %)

■ Capital investi (en millions de CHF)  
● ROIC (résultat opérationnel/capital investi)  
··· ROIC (hors PPA)

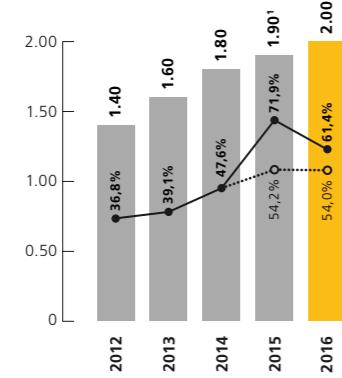
1 Restated

**Chiffres clés du Groupe**

	2016 1000 CHF	2015 1000 CHF	Δ Δ like for like <sup>2</sup>	Δ
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>3 266 986</b>	3 288 200	(0,6%)	(0,9%)
EBIT divisions hors PPA <sup>1</sup>	<b>115 003</b>	107 724	6,8%	6,4%
<b>EBIT divisions</b>	<b>103 710</b>	86 173	20,4%	20,1%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>97 907</b>	79 936	22,5%	22,5%
<b>Résultat consolidé</b>	<b>64 453</b>	52 018	23,9%	24,0%
EBITDA	<b>166 184</b>	161 360	3,0%	2,6%
Flux de trésorerie disponible	<b>27 942</b>	16 178	72,7%	77,3%
<b>Position cash, net (au 31.12.)</b>	<b>376 297</b>	388 106	(3,0%)	(3,1%)
<b>Capitaux propres (au 31.12.)</b>	<b>665 506</b>	623 776	6,7%	6,8%
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>5 171 795</b>	5 133 513	0,7%	0,8%
Production	<b>3 320 418</b>	3 430 459	(3,2%)	(3,4%)
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>7 976</b>	7 960	0,2%	

1 Hors effets PPA de Bilfinger Construction

2 Hors effet de change

**Dividende brut**  
(en CHF)

● Taux de distribution (en %)  
··· Taux de distribution (en %) hors PPA

1 CHF 0.10 dividende d'anniversaire unique

**Implenia apporte la preuve de ses qualités**

Au cours de la dixième année de son existence, Implenia a signé une bonne performance. Le bénéfice est clairement supérieur à celui de l'année précédente, l'EBITDA et l'EBIT ont été portés à de nouveaux niveaux records. Le fait que ces performances aient été réalisées sur fond de chiffre d'affaires stable montre que l'accent mis sur l'amélioration des marges a généré les résultats souhaités. Les segments Development, Suisse et Infrastructure ont enregistré d'excellents résultats. Le segment International est marqué par la performance décevante de la Norvège. Les niveaux records en termes quantitatifs et qualitatifs des carnets de commandes se sont confirmés. Au cours de l'exercice, le Groupe a continué d'investir dans les technologies numériques, dans des offres nouvelles et dans l'excellence opérationnelle. Soutenue par sa capacité d'innovation, sa forte position sur le marché et ses segments largement étayés, Implenia est prête pour l'avenir.

**Reportage sur le thème de la numérisation**

Implenia participe activement à la numérisation dans le secteur de la construction. Un aperçu.

A partir des pages 64 et 125.

**Rapport de gestion 2016 d'Implenia en ligne**

Vous souhaitez pouvoir consulter à tout moment les informations et chiffres les plus récents d'Implenia? Pas de problème. Le Rapport de gestion 2016 d'Implenia est également disponible en ligne, dans trois langues: allemand, français et anglais. Naturellement au format HTML, optimisé pour tous types de terminaux tels qu'ordinateurs portables, tablettes et smartphones. En déplacement ou au bureau, naviguez en quelques clics!

Le Rapport de gestion 2016 d'Implenia en ligne est disponible sur:

**[annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com)**



Ou scannez tout simplement ce code QR avec votre smartphone:

---

L'année 2016 en images	<b>2</b>	<b>86</b> Collaborateurs
<b>RAPPORT DE GESTION 2016</b>	<b>5</b>	<b>100</b> Health & Safety
Lettre aux actionnaires	<b>6</b>	<b>108</b> Développement durable
Entretien entre le CEO et le CFO	<b>10</b>	<b>116</b> Informations à l'intention des investisseurs
Bilfinger Hochbau	<b>16</b>	<b>125</b> <b>LA NUMÉRISATION CHEZ IMPLENIA</b> <b>INTERVIEW</b>
Rapport annuel 2016	<b>20</b>	<b>137</b> <b>CORPORATE GOVERNANCE</b>
Vision et valeurs, stratégie et modèle d'affaires	<b>32</b>	<b>150</b> Conseil d'administration
Development	<b>40</b>	<b>164</b> Group Executive Board
Suisse	<b>46</b>	<b>179</b> <b>RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>
Infrastructure	<b>52</b>	<b>197</b> <b>RAPPORT FINANCIER</b>
International	<b>58</b>	<b>198</b> États financiers consolidés du Groupe Implenia
<b>LA NUMÉRISATION CHEZ IMPLENIA</b> <b>REPORTAGE</b>	<b>64</b>	<b>305</b> Comptes annuels d'Implenia SA
Corporate Center	<b>77</b>	<b>322</b> Sites
Technical Center	<b>82</b>	<b>324</b> Contacts, calendrier et impressum



Ce rapport de gestion est la traduction de la version allemande, la seule à faire foi. Il est également disponible en version anglaise et en ligne au format HTML sur [annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com).

20

L'année en images

16

**INNOVANTE** // Grâce à la fondation officielle de l'association faîtière «Bâtir digital Suisse», Implenia fait avancer la numérisation. Cette communauté d'intérêts soutient le secteur de la construction dans le cadre de la transformation numérique.

jan



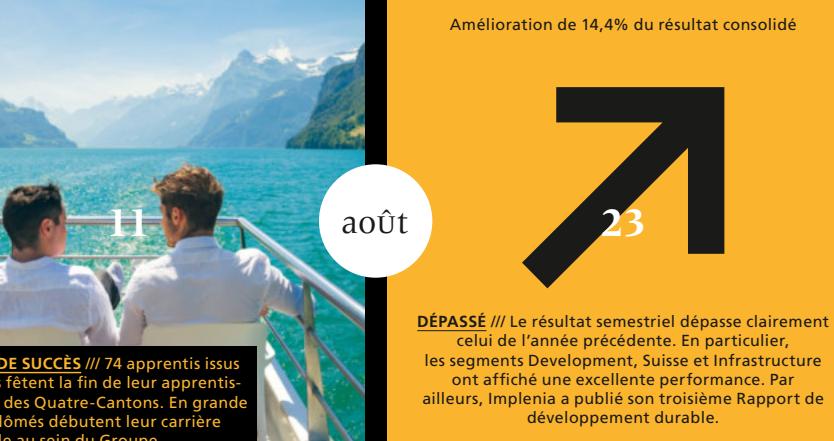
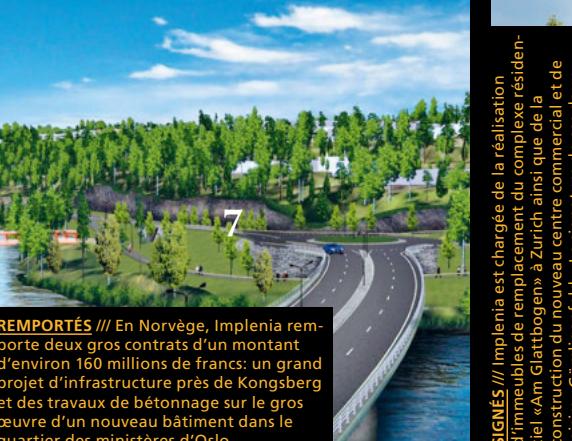
fév



mars



avr



Amélioration de 14,4% du résultat consolidé



RENFORCÉE // Implenia acquiert auprès de la société allemande Apleona les activités de Bilfinger dans le domaine du bâtiment. Intégrant quelque 1000 collaborateurs supplémentaires, le Groupe renforce ainsi sa position sur le marché allemand.

**FÉTÉ** // Happy Birthday – Implenia a fêté son dixième anniversaire. Le Groupe est né en 2006 de la fusion des entreprises suisses Zschokke et Batigroup. Depuis lors, on n'imagine plus le secteur de la construction sans la marguerite.

fév



mars



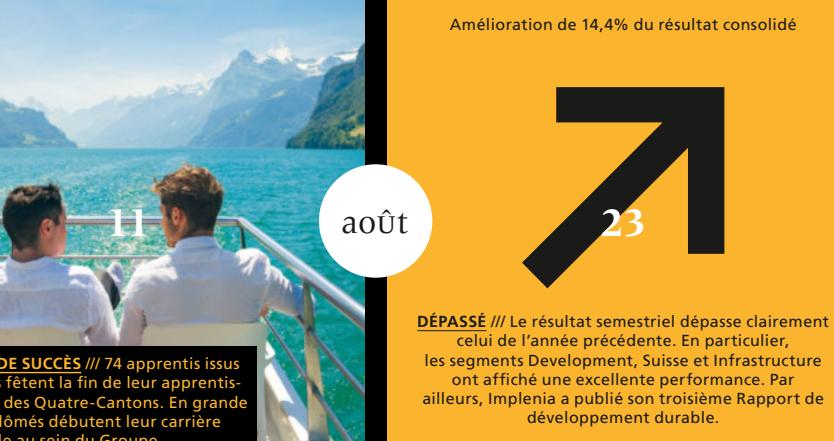
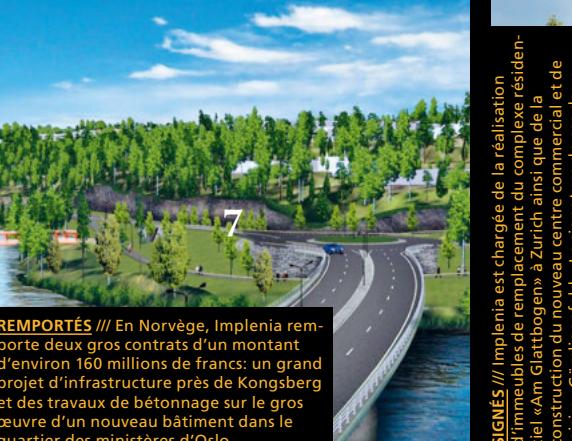
avr



mai



juin



DÉPASSÉ // Le résultat semestriel dépasse clairement celui de l'année précédente. En particulier, les segments Development, Suisse et Infrastructure ont affiché une excellente performance. Par ailleurs, Implenia a publié son troisième Rapport de développement durable.

**ELU** // Lors de l'Assemblée générale ordinaire, Hans Ulrich Meister est élu nouveau membre du Conseil d'administration ainsi que Président de cet organe. Ines Pöschel, Kyrie Olaf Johansen et Laurent Vulliet sont également élus nouveaux membres du Conseil d'administration.

mai



juin



juil



août



sept



DONNÉ // En compagnie du maître de l'ouvrage, la coopérative immobilière ASIG, Implenia donne le premier coup de pioche en vue de la construction de nouveaux espaces d'habitation durables à prix abordables à Zurich Schwamendingen.

**NATUREL** // Implenia pose la première pierre du complexe résidentiel et commercial «œ&til», à ce jour le plus grand projet de construction en bois de Suisse. Respectant les critères les plus stricts en matière de durabilité, ce projet développé par Implenia est réalisé pour Allianz Suisse.

mai



juin



juil



août



sept



RENFORCÉ // Implenia acquiert auprès de la société allemande Apleona les activités de Bilfinger dans le domaine du bâtiment. Intégrant quelque 1000 collaborateurs supplémentaires, le Groupe renforce ainsi sa position sur le marché allemand.

## **Implenia a dix ans**

Une fois de plus, Implenia a clôturé un excellent exercice. Le Groupe a encore amélioré sa rentabilité et dispose de carnets de commandes bien remplis. De plus, Implenia a prouvé sa capacité à remporter, grâce à son savoir-faire, des contrats attractifs en dehors de ses marchés de base. «L'année en images» vous présente les points forts de l'année anniversaire d'Implenia. Nos valeurs solides constituent la base de chacune de nos actions.

### **Fiabilité**

Nous sommes un partenaire fiable sur lequel on peut compter.

### **Appréciation des chances et des risques**

En gardant nos activités en point de mire, nous identifions les chances et les risques en amont.

### **Développement durable**

Nous assumons notre responsabilité tant pour nous-mêmes que pour notre environnement et notre société.

### **Transparence**

La transparence est le principe qui nous guide dans les relations avec toutes nos parties prenantes tant internes qu'externes.

### **Excellence opérationnelle et financière**

Nous réalisons d'excellents résultats opérationnels et financiers.

### **Orientation clients**

Nous donnons la priorité aux solutions répondant aux besoins de nos clients.

### **Intégrité**

L'intégrité est ancrée au cœur de nos activités.

### **Innovation**

Notre avenir dépend de notre capacité à rester en phase avec le temps en continuant d'évoluer.

# Rapport de gestion 2016

---

4–5

Lettre aux actionnaires 6 — Entretien entre le CEO et le CFO 10 — Bilfinger Hochbau 16 — Rapport annuel 2016 20 — Vision et valeurs, stratégie et modèle d'affaires 32 — Development 40 — Suisse 46 — Infrastructure 52 — International 58 — La numérisation chez Implenia, reportage 64 — Corporate Center 77 Technical Center 82 — Collaborateurs 86 — Health & Safety 100 — Développement durable 108 — Informations à l'intention des investisseurs 116 — La numérisation chez Implenia, interview 125



**Madame, Monsieur, chers actionnaires,**

L'année 2016 a été celle du dixième anniversaire de la création d'Implenia. Depuis ses débuts, en 2006, notre entreprise, née de la fusion entre Zschokke et Batigroup, n'a cessé de développer son potentiel, tout en créant durablement de la valeur.

Elle a aussi nettement gagné en dynamique: Implenia est non seulement la première entreprise de construction en Suisse, mais désormais également un acteur de poids dans le domaine de la construction d'infrastructures en Europe. Nous sommes guidés par une vision claire et nous partageons une culture «One Company» commune, gagnant ainsi, jour après jour, la confiance de nos clients. Nous sommes leaders dans notre secteur en matière de mise en œuvre de nouvelles technologies et d'application de solutions durables. Et nous avons un sujet de fierté tout particulier: celui d'avoir mené à bien, au cours de ces dix dernières années, la construction d'un grand nombre d'ouvrages. Citons à titre d'exemple le tunnel du Saint-Gothard – le «chantier suisse du siècle» – dont la plus grande partie des travaux a été réalisée par Implenia. Son inauguration a coïncidé avec l'année de notre anniversaire, ce dont nous sommes particulièrement heureux.

## **Une année anniversaire riche en succès**

Nous pouvons afficher un exercice 2016 couronné de succès. Implenia a réalisé une bonne performance opérationnelle. Les importants indicateurs de résultats que sont l'EBITDA et l'EBIT ont battu de nouveaux records. L'objectif visé d'une progression de nos marges a été atteint. Notre segment Development a, une fois de plus, convaincu par ses excellents résultats. Grâce au redressement opéré au sein de l'unité «Buildings» ainsi qu'à la bonne performance des activités de région, nous sommes en mesure d'annoncer des résultats records pour le segment Suisse. Notre segment Infrastructure a connu une évolution stable, tout en renforçant sa position. Au sein du segment international, notre unité norvégienne a toutefois enregistré un résultat décevant. Nous avons pris les mesures qui s'imposaient et envisageons l'avenir avec optimisme, notamment en raison de la très bonne demande du marché. Nos activités en Allemagne et en Autriche ont progressé de manière satisfaisante.

L'année 2016 a également été faste pour les prises de commandes. Une fois de plus, le carnet de commandes au niveau du Groupe a atteint le chiffre record de l'année précédente. Cette performance est à mettre au crédit du bon positionnement de marché de notre Groupe.

## **Le rachat de Bilfinger Hochbau renforce notre position en Allemagne**

En fin d'exercice, nous avons une fois de plus franchi une étape importante en vue de renforcer notre implantation sur le marché allemand. En effet, le rachat de Bilfinger Hochbau nous confère la taille critique sur le plus grand marché de construction d'Europe. Sur son marché national, Bilfinger Hochbau bénéficie d'un bon ancrage régional. Ce groupe, dont la gamme des prestations s'étend de la planification au bâtiment clés en main, dispose de compétences techniques exceptionnelles, et notamment d'une longue expérience dans le domaine du Building Information Modeling (BIM). Il nous donne aussi accès à un portefeuille de clients intéressants et fidèles. Ensemble, Implenia et Bilfinger Hochbau bénéficient d'une implantation plus large en Allemagne, ce qui leur permettra de tirer un meilleur parti des opportunités de marché qui se présentent. La finalisation de l'acquisition intervient début mars 2017.

## **Numérisation**

L'expertise éprouvée de Bilfinger Hochbau dans le domaine du Building Information Modeling (BIM) nous aide également à progresser plus rapidement sur le chemin de la numérisation. Ces derniers mois, nous avons constitué au sein du Groupe une communauté d'une centaine de membres en provenance de différents secteurs et fonctions. Celle-ci nous permet de rapprocher nos projets du BIM et de la numérisation, ainsi que de renforcer l'ancre de ces thèmes au sein des unités opérationnelles.

## **Dividende**

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'Implenia SA du 22 mars 2017 de verser un dividende ordinaire de 2.00 francs par action. L'année précédente, la Société avait distribué un dividende de 1.80 franc, plus un dividende exceptionnel de 0.10 franc à l'occasion de son dixième anniversaire.

## **Perspectives optimistes**

Implenia envisage l'année 2017 et les suivantes avec confiance. Cet optimisme est justifié non seulement par les carnets de commandes bien remplis et les progrès opérationnels accomplis, mais aussi par le fait que nous sortons renforcés de l'année écoulée en termes d'implantation géographique et de compétences techniques. Implenia est positionnée au mieux pour continuer d'avancer sur sa trajectoire de croissance et atteindre les objectifs de rendement annoncés.

Le secteur suisse de la construction devrait se maintenir au niveau élevé de l'année précédente. L'évolution globalement positive de la conjoncture ainsi que les investissements en infrastructures prévus dans le secteur public demeurent des vecteurs de croissance. Sur nos marchés de base – Allemagne, Autriche, Norvège et Suède – nous tablons sur la poursuite d'une forte demande dans la construction d'infrastructures.

## Remerciements

Le regard de fierté qu'Implenia est en mesure de porter sur la décennie écoulée est à mettre avant tout au crédit de ses collaborateurs. C'est grâce à leur énergie, leur expertise et leur engagement qu'Implenia est devenue ce qu'elle est aujourd'hui. Nous les en remercions chaleureusement. Nos remerciements vont également à nos clients, pour leur confiance, ainsi qu'à vous, chers actionnaires, pour votre fidélité. Continuons à écrire ensemble l'histoire d'Implenia.



Hans Ulrich Meister  
Président du Conseil d'administration



Anton Affentranger  
CEO

## **«Nous avons encore beaucoup de potentiel au sein de notre Groupe»**

L'année de son dixième anniversaire, Implenia a augmenté sa rentabilité et a posé des jalons afin de devenir un acteur significatif sur le marché européen de la construction. L'environnement de marché reste favorable, le potentiel de croissance future est là et, sur le marché suisse, le redressement des activités importantes de l'unité Buildings a été accompli avec succès. Lors d'un entretien, le CEO Anton Affentranger et le CFO Beat Fellmann discutent des défis à relever et reviennent sur une année riche en événements forts.

### **L'année écoulée a été marquée par la célébration des dix ans d'existence d'Implenia. Le Groupe a-t-il donc réussi sur tous les points?**

**Anton Affentranger:** Nous avons réussi beaucoup de choses, mais pas tout, loin de là. Lorsque je me retourne sur les dix années qui ont suivi la création d'Implenia, je constate une évolution énorme. Nous nous étions fixé trois objectifs: réaliser des synergies au sein des activités suisses et dans les secteurs, et atteindre la taille critique nécessaire pour pouvoir aussi nous développer à l'international. Il me semble que ces objectifs sont atteints. Le succès de cette première décennie d'existence d'Implenia se reflète également dans l'évolution de notre valorisation: sans cesse, nous sommes parvenus à générer de la valeur.

### **Comment Implenia se maintient-elle en forme afin de pouvoir continuer à engranger des réussites?**

**Anton Affentranger:** Nous nous battons jour après jour pour obtenir de nouvelles commandes et assurer l'exécution irréprochable des projets en cours. Nous pouvons ainsi satisfaire nos clients tout en réalisant une performance financière satisfaisante. Et dans dix ans, Implenia continuera de générer de la valeur, si toutefois nous savons réagir de manière agile et astucieuse aux fortes fluctuations du marché.

**Beat Fellmann:** Nous sommes en permanence en transformation et allons vers un avenir de mutations fortes au sein du secteur. Je pense en particulier à la numérisation, à la «guerre des talents», ou au fait que l'année passée a été la première au cours de laquelle le nombre des nouveaux retraités a dépassé celui des nouveaux entrants sur le marché du travail. Ces défis sont importants, pour nous en tant qu'entreprise, mais aussi pour la société.

---

**Le secret du succès d'Implenia serait donc de ne jamais rester immobile?**

**Anton Affentranger:** Implenia évolue. Nous ne pouvons pas nous permettre de rester statiques. C'est ainsi et cela doit le rester. Le marché et les clients ne nous permettent pas de nous reposer. Nous avons la force de nous développer en permanence. C'est pourquoi nous avons un bel avenir devant nous. J'en suis convaincu.

**Beat Fellmann:** Dans le même temps, nous nous appuyons sur un socle solide, celui de nos valeurs: la fiabilité, le développement durable, la transparence et l'excellence opérationnelle et financière. C'est également la condition nécessaire pour exploiter à l'avenir les opportunités nées du changement.

**L'un des événements marquants de 2016 a certainement été l'inauguration du tunnel de base du Saint-Gothard. La participation d'Implenia à ce chantier a été déterminante. Que signifie ce projet pour Implenia?**

**Anton Affentranger:** Nous avons réalisé les deux tiers de ce projet du siècle. Le fait que nous y ayons participé en tant qu'entreprise suisse, prouvant notre capacité à gérer un projet d'une telle envergure et complexité en termes de risque, de logistique, de technique et de personnel, est pour moi un sujet de fierté. Le Gothard constitue une part importante de notre réputation et une référence exceptionnelle.

**Beat Fellmann:** Grâce à ce projet, nous avons bâti, au centre de la Suisse, une pièce maîtresse de notre réussite. Ce n'est donc pas par hasard que notre vision affirme: nous développons et construisons la Suisse de demain. Et au bout de dix années, il ne s'agit plus seulement de la Suisse, mais aussi de l'Europe.

**Au début de l'année, différents changements sont intervenus au sein du Conseil d'administration. Comment a évolué la collaboration entre le management et l'instance qui vient d'être constituée?**

**Anton Affentranger:** Nous avons établi une très bonne collaboration. Le Conseil d'administration et le management avancent dans la même direction. C'est une autre raison du succès d'Implenia. Dans le même temps, le Conseil d'administration est davantage présent au sein de l'entreprise. C'est un signe important, y compris pour nos collaborateurs.

**Revenons sur le déroulement de l'exercice 2016. Êtes-vous satisfait de la marche des affaires de l'année écoulée?**

**Anton Affentranger:** Au cours de l'exercice considéré, nous avons une fois encore nettement progressé par rapport à l'année précédente et battu de nouveaux records en termes de résultats. Notre segment Development a, une fois de plus, réalisé une excellente performance. En ce qui concerne le segment Suisse, nous avons obtenu d'excellents résultats, dus en particulier au redressement réussi de nos activités Buildings. Par ailleurs, nous avons amélioré la qualité des carnets de commandes.

**Beat Fellmann:** Mentionnons également la performance convaincante de notre segment Infrastructure. Celle-ci est à mettre au compte non seulement des résultats satisfaisants de notre activité travaux spéciaux et génie civil en Suisse et en Allemagne, mais aussi de la bonne performance de nos unités tunnels en Suisse – et, de plus en plus, à l'international.

**Anton Affentranger:** A la différence de nos activités d'infrastructures à l'étranger, le segment International a pâti de notre performance décevante en Norvège. Nous avons déjà pris les mesures de correction qui s'imposaient et nous sommes confiants de pouvoir rétablir la situation dans ce pays, compte tenu du bon environnement de marché. Quant à la marche des affaires en Allemagne et en Autriche, elle a été conforme à nos attentes.

**Beat Fellmann:** A l'échelle du Groupe, nous avons nettement augmenté notre rentabilité, dans un contexte de chiffre d'affaires stable. Il y a quelques années, nous nous sommes fixé un cap menant vers un objectif d'EBIT à moyen terme de 140 à 150 millions de francs. Au vu du résultat de l'exercice, nous nous sommes clairement rapprochés de cet objectif. Mais nous n'y sommes pas encore tout à fait. Grâce à l'amélioration de notre positionnement international et à la bonne marche des affaires en Suisse, nous avons néanmoins posé les bases nous permettant d'atteindre cet objectif.

---

«Au cours de l'exercice considéré, nous avons une fois encore nettement progressé par rapport à l'année précédente et battu de nouveaux records en termes de résultats.»

Anton Affentranger, CEO



**Vous avez évoqué l'année difficile en Norvège. A l'automne 2016, Implenia a procédé à certains changements organisationnels. Quelles en étaient les raisons?**

**Anton Affentranger:** Nous avons dû reconnaître qu'une unité Scandinavie n'était pas la meilleure solution organisationnelle. Après d'intenses discussions avec les différentes équipes des deux pays, nous avons décidé de scinder l'organisation en deux unités territoriales disposant chacune de son propre management.

**Beat Fellmann:** Les organisations des deux pays sont à des stades de développement différents. La Norvège fait partie du Groupe depuis plus longtemps, elle est nettement plus importante et a pâti de la croissance insuffisante des années précédentes. En Suède, en revanche, il s'agit en fait d'une structure nouvellement créée.

**Anton Affentranger:** Avec comme nouveaux responsables Stig Ingar Evje en Norvège et Fredrik Björckebaum en Suède, nous avons identifié deux jeunes talents qui relèveront avec succès les défis qui nous attendent. Nous sommes persuadés que les mesures prises porteront leurs fruits en 2017 et 2018.



«Par le passé, nous avons toujours insisté sur la nécessité de réaliser une amélioration significative dans le segment Suisse. Nous y sommes parvenus, comme le prouvent les résultats du dernier exercice.»

Beat Fellmann, CFO

### Grâce à Bilfinger Hochbau, Implenia renforce encore sa présence en Allemagne. Qu'attendez-vous de cette acquisition?

**Beat Fellmann:** A la suite de l'acquisition de Bilfinger Hochbau, nous allons réaliser en Allemagne un chiffre d'affaires proche du milliard de francs. Notre position de marché n'a donc plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a seulement deux ans. En Allemagne, nous atteignons désormais une taille critique qui nous donne accès à un nouveau potentiel de croissance. Par ailleurs, nous avons aussi mis la main sur un portefeuille de clients attractifs et fidèles.

**Anton Affentranger:** L'Allemagne bénéficie d'une conjoncture exceptionnelle. Le pays a profité du système européen ainsi que de l'euro. La principale économie européenne a non seulement un grand retard à combler en matière de construction d'infrastructures, mais dispose aussi d'un marché du bâtiment très dynamique. Le fait d'avoir pu nous assurer un accès à ce marché est une excellente chose.

### Mais ce potentiel, il s'agit désormais de l'exploiter. Implenia y parviendra-t-elle?

**Anton Affentranger:** Nous en sommes absolument convaincus. Sur nos marchés de base, nous avons mis en place une assise solide en termes d'organisation et de personnel. A partir de là, nous devrons désormais croître et développer nos activités.

---

### Dans quelle mesure des tendances importantes comme la numérisation joueront-elles un rôle à cet égard?

**Anton Affentranger:** Cette tendance a une énorme importance pour l'ensemble du Groupe, et pas seulement pour certains marchés individuels. L'an dernier, nous avons réalisé plusieurs investissements dans ce secteur. Nous avons développé notre expertise en engageant des spécialistes, en achetant des licences de logiciels et en lançant des projets pilotes tant en Suisse qu'à l'international. En Suisse, en matière de numérisation, nous assumons pleinement notre rôle de leader de la construction et des services de construction, en collaboration étroite avec nos clients et nos partenaires. En dehors de la Suisse, on n'envisage souvent même plus de travailler autrement. Ainsi, en Norvège, une certaine compétence en matière numérique est considérée comme indispensable. Et, dans le cas de l'Albvorlandtunnel en Allemagne, nous utilisons des modèles BIM en étroite coopération avec Deutsche Bahn, la compagnie ferroviaire allemande.

### Revenons pour finir sur les objectifs financiers. Ces dernières années, Implenia a toujours annoncé un objectif d'EBIT de 140 à 150 millions de francs d'ici à 2017. Maintenez-vous cet objectif?

**Beat Fellmann:** Nous avons toujours insisté sur la nécessité de réaliser une amélioration significative dans le segment Suisse. Nous y sommes parvenus, comme le prouvent les résultats du dernier exercice. Dans ce contexte, notre optimisme quant à la réalisation de cet objectif reste justifié.

**Anton Affentranger:** Nous avons fait un gigantesque bond en avant. Il s'agit de la première étape pour atteindre notre objectif de réaliser en 2017 un EBIT de 140 à 150 millions de francs. Au vu du positionnement actuel d'Implenia, nous avons un potentiel futur encore supérieur.

## **Forte position sur le plus grand marché de la construction d'Europe**

En reprenant les activités de Bilfinger Hochbau, Implenia renforce sa position en Allemagne, le plus grand marché d'Europe, jetant ainsi les bases d'une croissance durable.

Mi-décembre 2016, Implenia a signé le contrat d'acquisition des activités de Bilfinger Hochbau. Avec une production d'environ 450 millions d'euros et plus de 1000 collaborateurs, cette unité offre des services de construction dans le domaine du bâtiment. Grâce à cette acquisition, Implenia franchit une nouvelle étape importante dans son processus d'internationalisation engagé en 2011. Ce rachat permet au Groupe de renforcer sa position sur le marché allemand et d'élargir substantiellement, d'un seul coup, sa gamme de prestations.

**Aperçu****Bilfinger Hochbau****Bâtiment**

**Production**  
EUR 370 millions



**840**  
**collaborateurs**

**Services**

**Production**  
EUR 35 millions



**150**  
**collaborateurs**

**Corps de métier**

**Production**  
EUR 45 millions



**70**  
**collaborateurs**

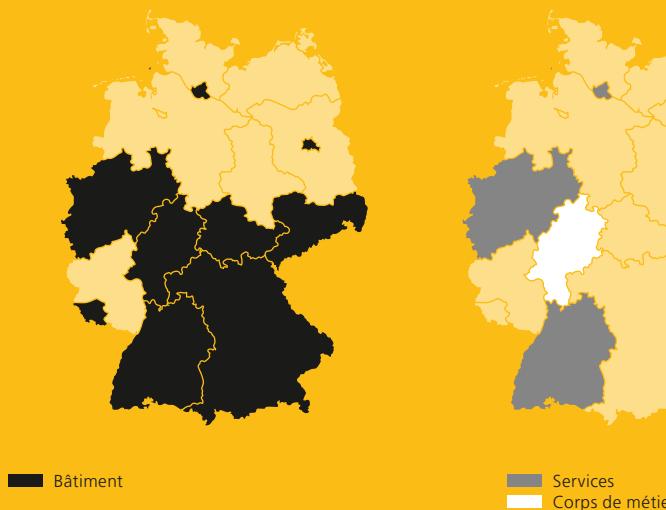
- **Construction clés en main**
- **Modernisation**
- **Construction de conduites**
- **Systèmes de coffrage**
- **Technique environnementale**

- **Logistique de la construction**
- **Fournisseurs**
- **Gestion des déchets**
- **Gestion de chantier**

- **Technique de façade**
- **Construction d'entrepôts frigorifiques**

**Prestataire à ancrage régional dans le domaine du bâtiment**

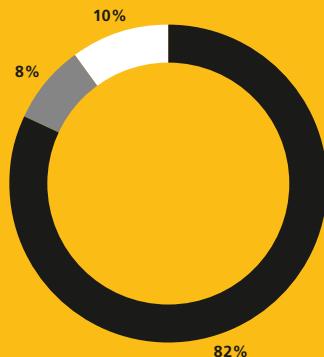
Bilfinger Hochbau figure parmi les acteurs majeurs du bâtiment en Allemagne. Le groupe bénéficie d'une large assise et d'un fort ancrage régional sur son marché national. Ses compétences de base couvrent non seulement la planification et la construction neuve clés en main, mais aussi la rénovation et l'optimisation du bâti existant. L'acquisition et l'exécution de projets complexes dans le domaine du bâtiment sont centralisées au sein d'une unité organisationnelle. Par ailleurs, ce spécialiste du bâtiment offre un savoir-faire éprouvé en matière de logistique de chantier, de construction d'entrepôts frigorifiques et de technique de façade. A travers ses sociétés locales sur le marché cible allemand, Bilfinger Hochbau dispose d'un vaste réseau doté d'une clientèle fidèle ainsi que d'un portefeuille attractif de projets et de services.

**Présence régionale en Allemagne****Renforcement des compétences techniques**

Ce rachat confère au Groupe la «taille critique» nécessaire pour obtenir et exécuter davantage de projets complexes sur le marché allemand. En outre, l'expertise approfondie de Bilfinger Hochbau dans les applications BIM aidera Implenia à progresser plus rapidement sur le chemin de la numérisation, ce qui aura des effets positifs sur le potentiel de marché du Groupe dans les activités de région en Allemagne et stimulera durablement sa croissance opérationnelle.

## Production par segment

(en %)



- █ Bâtiment
- █ Services
- █ Corps de métier



Bilfinger Hochbau fournit des prestations allant de la planification au bâtiment clés en main – comme cet ensemble près de la Dantestrasse à Wiesbaden – mais dispose également d'une expertise éprouvée en matière de logistique de chantier, de construction d'entrepôts frigorifiques et de technique de façade. Grâce à cette acquisition, Implenia franchit une nouvelle étape en vue de renforcer sa position sur le marché allemand.

## Unir les efforts pour lancer l'intégration

Le début de l'année 2017 a également été marqué par le lancement des travaux de l'équipe chargée de l'intégration, afin que celle-ci puisse se dérouler de manière aussi rapide et fluide que possible. Après examen par les autorités de la concurrence des pays concernés, la finalisation de la transaction («closing») est prévue pour début mars 2017.

## Groupe Implenia – «One company, one goal, one spirit»

**5172** (5134)

Carnet de commandes,  
CHF millions

**166** (161)

EBITDA,  
CHF millions

**30** (104)

Flux de trésorerie disponible  
avant acquisitions,  
CHF millions

**3320** (3430)

Production,  
CHF millions

**115** (108)

EBIT hors PPA,  
CHF millions

**39%** (41%)

ROIC hors PPA

## Quatre segments d'activité



### Development

Développement immobilier en Suisse, depuis la première idée jusqu'à l'achèvement du projet de construction.



### Suisse

Généraliste de la construction en Suisse – du bâtiment à la construction de routes et au génie civil, en passant par la modernisation.



### Infrastructure

Projets d'infrastructure complexes de grande envergure dans la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil, sur les marchés de base d'Implenia et au-delà.



### International

Prestataire régional dans le domaine du génie civil en Allemagne, en Autriche, en Norvège et en Suède ainsi que dans le bâtiment au sein de l'espace germanophone.

---

## **Implenia signe un excellent résultat 2016**

Implenia a tiré profit du bon environnement de marché pour réaliser un excellent résultat. L'EBITDA et l'EBIT ont battu de nouveaux records. Les marges correspondantes ont nettement progressé par rapport à l'exercice précédent. Implenia est donc en bonne voie d'atteindre son objectif déclaré d'un EBIT de 140 millions de francs. L'amélioration du résultat a été générée de manière entièrement organique, en particulier grâce à l'excellente performance des activités en Suisse. Le redressement opéré avec succès chez Buildings y a largement contribué. Une fois de plus, le carnet de commandes au niveau du Groupe a atteint le chiffre record de l'année précédente, ce qui, conjointement avec la forte position de marché d'Implenia, sa force de frappe accrue à la suite de l'acquisition de Bilfinger Construction et la robustesse persistante des marchés, incite à envisager l'année en cours avec confiance.

## Le secteur suisse de la construction se maintient à un niveau élevé

Le secteur suisse de la construction continue d'enregistrer des volumes élevés. Le marché demeure intact, malgré l'apparition de quelques signes de léger ralentissement. La construction reste soutenue par des fondamentaux solides. Ainsi, en 2016, l'économie a enregistré une croissance plus vigoureuse que l'année précédente, les conditions de financement demeurent attractives et la forte demande des investisseurs institutionnels – confrontés à une pénurie de placements – n'est pas près de flétrir.

## Chiffres clés du Groupe

	2016 1000 CHF	2015 1000 CHF	Δ	Δ like for like <sup>2</sup>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>3 266 986</b>	3 288 200	(0,6%)	(0,9%)
EBIT des divisions hors PPA <sup>1</sup>	<b>115 003</b>	107 724	6,8%	6,4%
<b>EBIT des divisions</b>	<b>103 710</b>	86 173	20,4%	20,1%
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>97 907</b>	79 936	22,5%	22,5%
<b>Résultat consolidé</b>	<b>64 453</b>	52 018	23,9%	24,0%
EBITDA	<b>166 184</b>	161 360	3,0%	2,6%
Flux de trésorerie disponible	<b>27 942</b>	16 178	72,7%	77,3%
<b>Position cash, net (au 31.12.)</b>	<b>376 297</b>	388 106	(3,0%)	(3,1%)
<b>Capitaux propres (au 31.12.)</b>	<b>665 506</b>	623 776	6,7%	6,8%
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>5 171 795</b>	5 133 513	0,7%	0,8%
Production	<b>3 320 418</b>	3 430 459	(3,2%)	(3,4%)
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>7 976</b>	7 960	0,2%	

1 Hors effets PPA de Bilfinger Construction

2 Hors effet de change

Le marché suisse du logement est en bonne santé, malgré un recul de l'immigration et un taux de vacance légèrement accru. Les rares signes d'offre excédentaire concernent surtout les zones périphériques. Dans le domaine des bureaux et des surfaces commerciales et industrielles, l'évolution a été inégale en 2016. Alors que les grands projets dans l'industrie, les services et la santé ont soutenu le secteur, celui-ci a été pénalisé par les surcapacités dans le segment des bureaux. Néanmoins, à moyen terme, la construction de bureaux et d'immeubles industriels et commerciaux devrait se redresser, parallèlement à l'amélioration de la conjoncture. Dans le domaine du génie civil, les volumes ont été légèrement inférieurs à ceux de l'année précédente. Le nouveau fonds en vue du «Financement et aménagement de l'infrastructure ferroviaire» (FAIF) accentuera à partir de 2017 ses investissements dans le réseau ferroviaire helvétique.

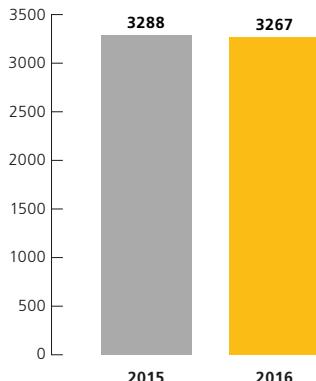
### Chiffres clés du bilan

	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015<sup>1</sup></b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Trésorerie	<b>791 703</b>	877 108	(9,7%)
Opérations immobilières	<b>185 631</b>	196 087	(5,3%)
Autres actifs circulants	<b>1 087 291</b>	1 068 281	1,8%
Actifs immobilisés	<b>564 552</b>	589 190	(4,2%)
<b>Total des actifs</b>	<b>2 629 177</b>	2 730 666	(3,7%)
Passifs financiers	<b>415 406</b>	489 002	(15,1%)
Autres capitaux étrangers	<b>1 548 265</b>	1 617 888	(4,3%)
Capitaux propres	<b>665 506</b>	623 776	6,7%
<b>Total du passif</b>	<b>2 629 177</b>	2 730 666	(3,7%)
Position cash, net	<b>376 297</b>	388 106	(3,0%)
Investissements en opérations immobilières	<b>49 016</b>	65 381	(25,0%)
Investissements en immobilisations corporelles	<b>61 243</b>	58 843	4,1%
Degré de financement propre	<b>25,3%</b>	22,8%	–

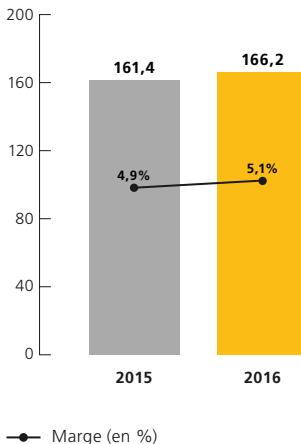
1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir page 210, note 2.3

**Chiffre d'affaires consolidé**

(en millions de CHF)

**EBITDA**

(en millions de CHF)

**Evolution robuste des marchés internationaux**

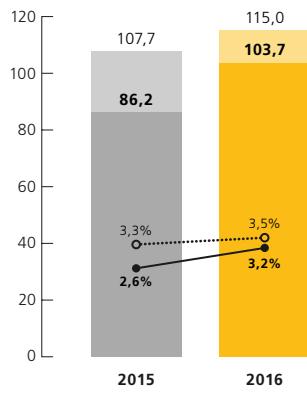
Selon les prévisions de l'institut européen de recherche sur le secteur de la construction Euroconstruct, les investissements d'infrastructures en Allemagne ont augmenté l'année dernière. Certes, la situation financière des communes est restée tendue. Mais ce déficit a été contrebalancé par les investissements de l'Etat fédéral ainsi que par des concessions faites aux Länder allemands, par exemple à travers la prise en charge de coûts liés aux réfugiés. Les investissements dans le domaine du génie civil sont restés relativement stables en Autriche, où le développement des infrastructures de transport a joué un rôle moteur. Les marchés de la construction de tunnels et d'infrastructures en Norvège et en Suède – stratégiques pour Implenia – ont enregistré une évolution favorable. Ces deux marchés sont soutenus par de vastes programmes de dépenses publiques dans le développement des infrastructures.

**Chiffre d'affaires au niveau de l'année précédente**

Au titre de l'exercice 2016, Implenia a affiché un chiffre d'affaires consolidé de 3267 millions de francs, contre 3288 millions de francs en 2015. L'effet de change positif de 8,0 millions de francs au niveau du chiffre d'affaires a été pratiquement négligeable.

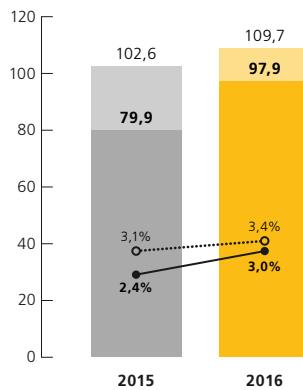
### EBIT des divisions

(en millions de CHF)



### Résultat opérationnel

(en millions de CHF)



- Marge (en %)
- Marge (en %) hors PPA
- EBIT des divisions hors PPA

- Marge (en %)
- Marge (en %) hors PPA
- Résultat opérationnel hors PPA

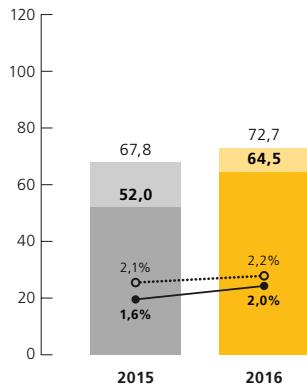
### Efficacité de la focalisation sur l'amélioration des marges

L'EBITDA, le principal chiffre clé selon Implenia pour apprécier la performance opérationnelle, a grimpé de 3,0% au cours de l'exercice, s'établissant au niveau record de 166,2 millions de francs (2015: 161,4 millions de francs). La marge EBITDA a par conséquent progressé, passant de 4,9% à 5,1%, sur fond de stabilité du chiffre d'affaires.

Abstraction faite des frais d'amortissement des actifs incorporels (hors PPA) rachetés dans le cadre de l'acquisition de Bilfinger Construction, l'EBIT des divisions a également battu un nouveau record, à 115,0 millions de francs. L'année précédente, ce paramètre s'était établi à 107,7 millions de francs sur une base comparable, ce qui correspond à une amélioration substantielle de 6,8%. La progression aurait même atteint 15,9% si Bilfinger Construction avait été consolidée sur l'ensemble des douze mois de 2015 et pas seulement depuis le mois de mars. Implenia franchit ainsi une étape importante vers son objectif d'EBIT de 140 millions de francs en 2017. La marge EBIT a progressé à 3,5%, contre 3,3% l'année précédente.

**Résultat consolidé**

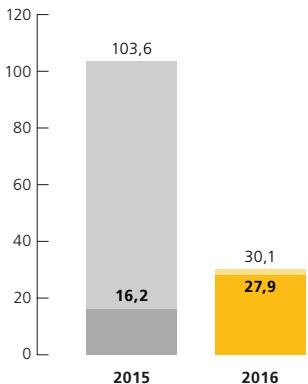
(en millions de CHF)



- Marge (en %)
- Marge (en %) hors PPA
- Résultat consolidé hors PPA

**Flux de trésorerie disponible**

(en millions de CHF)



Les segments Development et Suisse ont affiché d'excellents résultats. Le redressement opéré chez Implenia Buildings constitue par ailleurs un sujet de satisfaction particulière. En effet, les mesures prises au vu de la mauvaise marche des affaires au cours des années précédentes ont porté leurs fruits, ce qui permettra à l'avenir d'exploiter des potentiels supplémentaires. Le segment Infrastructure a connu une évolution stable. En revanche, le segment International, pénalisé par la marche décevante des affaires en Norvège, a clôturé l'exercice sur un résultat inférieur à 2015.

Le résultat du segment Divers/Holding s'est inscrit dans la continuité de celui de l'année précédente. Par rapport à 2015, l'exercice a été plus fortement marqué par l'effet d'IAS 19, par des coûts informatiques plus élevés liés à l'introduction du Building Information Modeling (BIM), ainsi que par une correction de valeur non récurrente sur le portefeuille de projets norvégien repris dans le cadre de l'acquisition de Bilfinger Construction. Globalement, ces effets se sont néanmoins compensés.

Le résultat opérationnel du Groupe Implenia s'est élevé à 97,9 millions de francs, ce qui correspond à une amélioration de 22,5% par rapport au chiffre de 79,9 millions de francs de l'année précédente.

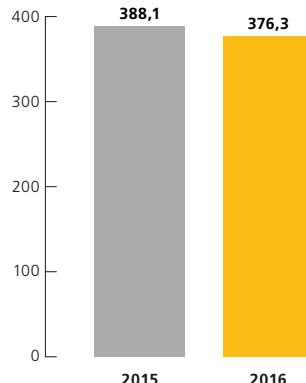
Au titre de l'exercice 2016, Implenia a affiché un résultat consolidé de 64,5 millions de francs, contre 52,0 millions de francs en 2015, soit une progression de 23,9%.

**Rendement du capital investi (ROIC)**

(en %)

**Position cash, net**

(en millions de CHF)



- Capital investi (en millions de CHF)
- ROIC (résultat opérationnel/capital investi)
- ROIC (résultat opérationnel hors PPA/capital investi hors PPA)

**Capital investi**

	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015<sup>1</sup></b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Fonds de roulement sans trésorerie	<b>1 272 922</b>	1 264 368	0,7%
Immobilisations (sans actifs de prévoyance)	<b>558 116</b>	589 057	(5,3%)
Engagements (sans passifs financiers et passifs de prévoyance)	<b>(1 537 045)</b>	(1 579 894)	2,7%
<b>Total du capital investi</b>	<b>293 993</b>	273 531	7,5%

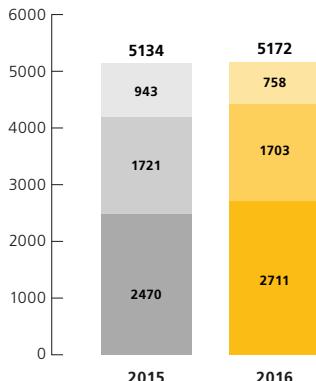
<sup>1</sup> Les informations comparatives ont été adaptées, voir page 210, note 2.3

**Résultat opérationnel**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Development	<b>36 983</b>	36 303	1,9%
Suisse	<b>56 334</b>	38 770	45,3%
Infrastructure	<b>8 340</b>	8 099	3,0%
International	<b>2 053</b>	3 001	(31,6%)
Divers/Holding	<b>(5 803)</b>	(6 237)	7,0%
<b>Total du résultat opérationnel</b>	<b>97 907</b>	79 936	22,5%

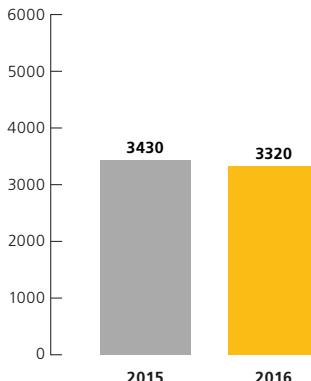
### Carnet de commandes

(en millions de CHF)



### Production

(en millions de CHF)



pour la 3<sup>ème</sup> année subséquente et ss  
 pour la 2<sup>de</sup> année subséquente  
 pour la 1<sup>re</sup> année subséquente

### Carnet de commandes

	31.12.2016	31.12.2015	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Suisse	<b>2 637 186</b>	2 648 111	(0,4%)
Infrastructure	<b>1 524 423</b>	1 603 166	(4,9%)
International	<b>1 006 204</b>	878 596	14,5%
Divers/Holding	<b>3 982</b>	3 640	9,4%
<b>Total carnet de commandes</b>	<b>5 171 795</b>	5 133 513	0,7%

### Production

	2016	2015	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Development	<b>156 946</b>	173 068	(9,3%)
Suisse	<b>2 412 223</b>	2 463 925	(2,1%)
Infrastructure	<b>516 057</b>	507 514	1,7%
International	<b>677 652</b>	713 198	(5,0%)
Divers/élimination de services intragroupes	<b>(442 460)</b>	(427 246)	(3,6%)
<b>Total de la production</b>	<b>3 320 418</b>	3 430 459	(3,2%)

### Implenia crée de la valeur

Le flux de trésorerie disponible avant acquisitions s'est établi au titre de l'exercice 2016 à 30,1 millions de francs. Nettement en retrait par rapport aux 103,6 millions de francs de l'année précédente, ce chiffre est également inférieur à l'objectif visé par Implenia. Celle-ci n'est pas parvenue à maintenir l'actif circulant net au faible niveau des années précédentes.

En 2016, Implenia a de nouveau créé une valeur considérable. Le rendement sur le capital investi a ainsi atteint le niveau élevé de 33,3%. Supérieur au chiffre de l'année précédente, qui s'élevait à 29,2%, ce taux dépasse nettement le coût moyen du capital de 9,5%.

### Solide base de capitaux propres

La trésorerie s'est élevée en fin d'exercice à 791,7 millions de francs. Le recul par rapport au chiffre de l'année précédente (2015: 877,1 millions de francs) résulte du remboursement de dettes financières. Pour cette raison, la position cash nette au 31 décembre 2016 de 376,3 millions de francs s'est établie à un niveau pratiquement inchangé par rapport à celui de l'année précédente (2015: 388,1 millions de francs). La réduction de trésorerie et de dettes financières s'est par ailleurs traduite, à fin 2016, par un recul du total du bilan à 2629 millions de francs (2015: 2731 millions de francs). Compte tenu d'une progression des capitaux propres à 665,5 millions de francs (2015: 623,8 millions de francs), le taux des capitaux propres a, lui aussi, augmenté, s'établissant à 25,3% (2015: 22,8%). Implenia dispose par conséquent d'une base financière solide.

## Bonne tenue des marchés de base

Les marchés immobiliers en Suisse ne recèlent guère de potentiel de surprise pour 2017. Le bâtiment devrait connaître une évolution favorable. Le faible niveau des taux hypothécaires et l'attractivité persistante des rendements immobiliers continueront d'attirer les investisseurs institutionnels en 2017. Dans le domaine du génie civil et de la construction d'infrastructures, les deux fonds publics de financement des infrastructures ferroviaires et routières vont déployer leurs effets – le fonds en vue du «Financement et aménagement de l'infrastructure ferroviaire» (FAIF) dès 2017 et le «Fonds pour les routes nationales et pour le trafic d'agglomération» (FORTA) à partir de 2018. Globalement, on peut s'attendre à une nouvelle année de chiffres d'affaires solides et de bonnes prises de commandes dans le secteur suisse de la construction.

## Impulsions positives en Allemagne et en Autriche

La marge de manœuvre pour la réalisation d'investissements dans la construction d'infrastructures devrait croître en Allemagne. Le nouveau plan directeur des transports fédéral (Bundesverkehrswegeplan), doté d'une enveloppe de 270 milliards d'euros (2016–2030), se traduira à moyen terme par une forte stimulation du secteur allemand du transport (route, rail et eau). Ce plan met l'accent sur l'entretien des réseaux de transport et l'élimination des goulets d'étranglement sur les axes importants. Le programme devrait véritablement démarrer en 2020, lorsque l'Etat fédéral allemand assumera seul la responsabilité de la construction et de l'exploitation des autoroutes. Le secteur du bâtiment devrait continuer à croître, grâce à la persistance des activités de constructions neuves. Les moteurs dans ce domaine sont la construction de logements et une légère progression de la construction d'immeubles non résidentiels. S'agissant de l'appréciation de l'évolution en Autriche, Implenia est optimiste pour les prochaines années. Le nouveau plan-cadre pour 2017–2022, lequel fait partie du programme stratégique de développement ferroviaire «Zielnetz 2025+», a été approuvé en octobre 2016.

### **Forte croissance persistante en Norvège et en Suède**

Les marchés de la construction d'infrastructures resteront attractifs à long terme en Norvège et en Suède. En Norvège, la conjoncture devrait connaître une évolution robuste au cours des prochaines années, malgré un recul des recettes pétrolières. Le plan d'infrastructures public pour la période 2013–2023, d'un montant de 508 milliards de couronnes norvégiennes, prévoit des investissements dans les infrastructures de transport (rail et route) ainsi que dans la distribution d'électricité et d'eau. Par ailleurs, le budget de l'Etat prévoit des subventions supplémentaires en 2017, comme cela avait déjà été le cas en 2016. A eux seuls, les investissements en routes, ponts et tunnels devraient progresser de près de 15% en 2017. Au cours des prochaines années, on peut tabler sur une croissance à deux chiffres des investissements en infrastructures. La Suède présente un important retard à combler dans le domaine des investissements en infrastructures. Le «National Transport Plan 2014–2025», doté d'une enveloppe globale de 522 milliards de couronnes suédoises, est source d'impulsions positives pour le marché, si bien que les investissements en infrastructures devraient connaître au cours des prochaines années une croissance à un taux proche du milieu de la fourchette à un chiffre.

### **Carnet de commandes bien rempli constituant le fondement pour 2017**

D'un montant de 5172 millions de francs à fin 2016, le carnet de commandes au niveau du Groupe a atteint, une fois de plus, un chiffre record (2015: 5134 millions de francs). La progression est de nature purement organique, car elle ne tient pas encore compte du carnet de commandes de Bilfinger Hochbau, dans la mesure où la transaction ne sera finalisée qu'en mars 2017. Tous les segments ont enregistré une évolution favorable de leurs carnets de commandes. Les segments Suisse et Infrastructure ont maintenu leurs carnets de commandes au niveau élevé de l'année précédente. Quant au segment International, il a enregistré des succès dans l'acquisition de nouveaux projets, augmentant ainsi le niveau de ses commandes de 14,5%.

Avec 7976 collaborateurs (en équivalents plein temps, intérimaires compris) à fin 2016, l'effectif du Groupe Implenia n'a pratiquement pas varié par rapport à fin 2015 (2015: 7960 collaborateurs).

## **Une vision claire pour réussir**

Les excellentes performances d'Implenia sont sous-tendues par une vision et une stratégie ciblées ainsi qu'un socle de valeurs communes qui unit ses collaborateurs. En s'appuyant sur son modèle d'affaires intégré, Implenia offre, en tant que partenaire unique, toutes les prestations liées à la chaîne de création de valeur d'un ouvrage.

### **Ce que nous voulons**

Le secteur de la construction vit une période de mutation. Dans le sillage de la numérisation, cette industrie est, elle aussi, confrontée à de profonds changements, ce qui modifie non seulement l'environnement, mais également les besoins des parties prenantes. Une vision claire constitue dans ce contexte le cadre de référence pour le développement pérenne et durable d'Implenia. Avec des solutions innovantes et la passion de la construction, le Groupe contribue à façonner et à bâtir l'Europe de demain.

### **Un fondement de valeurs partagées**

Pour réaliser cette vision, il est indispensable que tous les collaborateurs orientent leurs forces vers un même but. Or, pour ce faire, leur pensée et leur action doivent reposer sur un socle commun de valeurs. Implenia a formulé, pour elle-même et pour ses collaborateurs, des principes qui imprègnent sa culture d'entreprise et qui sont mis en œuvre au sein du Groupe de manière active et systématique. Ils constituent la base de la réussite.

### **Une stratégie donnant des impulsions porteuses d'avenir**

Implenia entend créer une valeur durable. Pour atteindre cet objectif, le Groupe suit les orientations suivantes:

#### **- Solutions intégrées grâce à «One Company»**

En tant que «One Company», Implenia mise résolument sur une collaboration transversale entre ses différentes unités. La gamme des prestations présentes au sein de l'entreprise va du développement à l'exécution, en passant par l'entreprise générale. En concentrant ces compétences, Implenia libère des synergies et permet la conception de solutions sur mesure dans l'intérêt de ses clients.

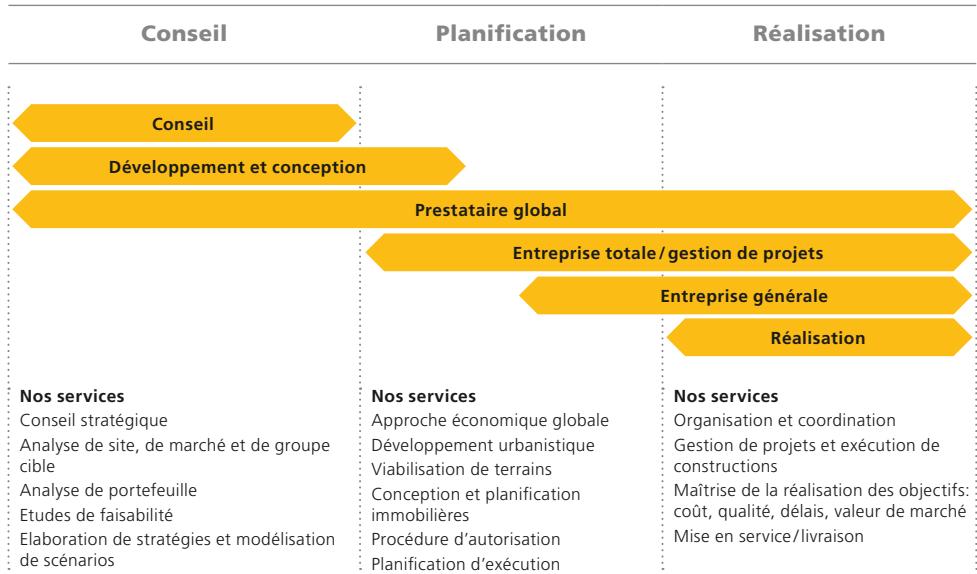
**Vision**

### Valeurs



- 
- **Orientation systématique vers les besoins des clients et du marché**  
Implenia entend être le partenaire privilégié de ses clients pour l'ensemble des projets de construction. Par conséquent, à l'aide de ses experts, le Groupe oriente son offre vers les besoins de ses clients et leur apporte une plus-value. Implenia est ainsi en mesure de croître avec eux et de renforcer sa position sur ses marchés clés.
  - **Partenaire privilégié de ses collaborateurs**  
La réussite d'Implenia est la réussite de ses collaborateurs. Ce sont eux qui font avancer l'entreprise. Sans eux, tout s'arrête. C'est pourquoi Implenia attache de l'importance au bien-être et à la promotion de ses collaborateurs. Implenia leur offre des chances d'évolution et des missions intéressantes leur permettant de s'épanouir et de se développer constamment.
  - **Développement durable**  
Implenia est consciente de sa responsabilité à l'égard de l'environnement et de la société, et l'assume pleinement. L'élaboration de solutions durables fait donc partie intégrante de sa stratégie. Pour des informations détaillées relatives au vaste engagement d'Implenia en matière de développement durable, se reporter au chapitre «Développement durable» à partir de la page 108 ou au Rapport de développement durable 2014/2015, paru en été 2016.
  - **Excellence opérationnelle dans la construction**  
Implenia s'engage en faveur de la construction et donc de l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Le Groupe investit de manière ciblée dans le développement de processus légers, dans le soutien informatique ainsi que dans l'innovation. En raison du développement de la numérisation, ces thématiques prendront une importance toujours plus grande au cours des prochaines années. Le reportage de ce Rapport de gestion est par conséquent consacré à ce thème – à lire à partir de la page 64. D'autres exemples figurent au chapitre «Technical Center» à partir de la page 82.
  - **Forte performance financière**  
Portée par cette stratégie, Implenia génère à long terme une performance financière convaincante. Le Groupe exploite pleinement son potentiel, et utilise les synergies résultant de la collaboration entre Divisions et du regroupement des fonctions centrales au sein du Corporate Center, du département IT ainsi que du Technical Center. La performance financière est par ailleurs le résultat d'un strict contrôle des coûts.

## Modèle d'activité intégré



### La plus-value pour nos clients:

- **Optimisation de la valeur des projets immobiliers et portefeuilles existants et nouveaux**
- **Solutions sur mesure orientées systématiquement vers les besoins des clients**
- **Réduction du nombre d'interfaces**

## **Une structure largement étayée**

La structure d'Implenia englobe des unités opérationnelles et fonctionnelles. Les unités opérationnelles se concentrent sur leurs compétences de base respectives, mais travaillent main dans la main, dans la droite ligne du modèle «One Company». Elles sont soutenues par le Technical Center, le département informatique, celui des ressources humaines et les fonctions centrales du Groupe, réunies au sein du Corporate Center.

### **– Unités opérationnelles**

Les unités opérationnelles rassemblent les activités de base d'Implenia: Modernisation & Development, Buildings, Infrastructure, Bau Deutschschweiz, Construction Suisse Romande, Germany & Austria, Norway et Sweden. D'autres informations sont disponibles à partir de la page 40.

### **– Corporate Center**

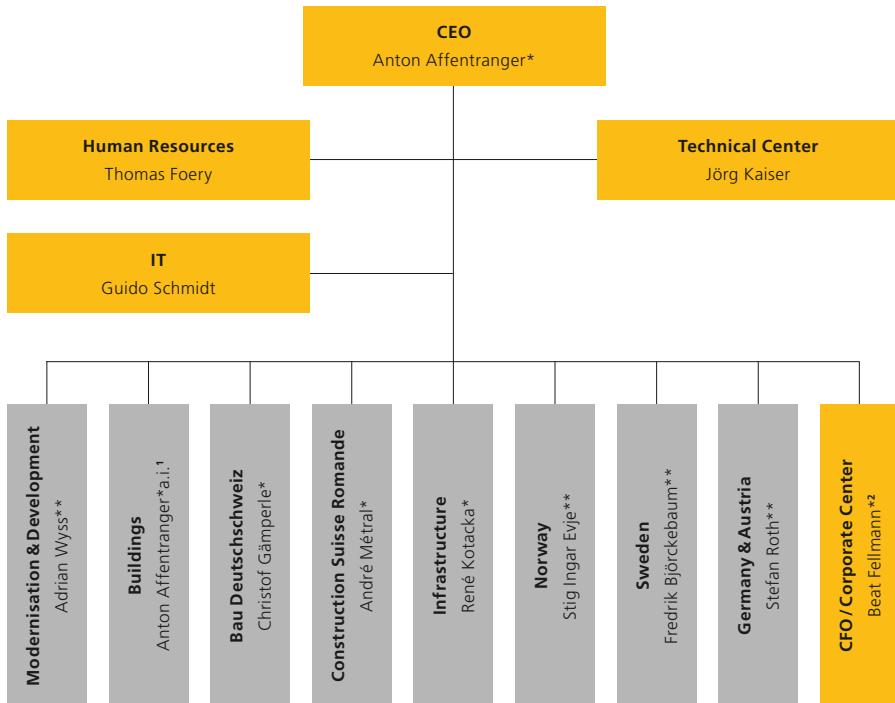
Les Divisions opérationnelles sont soutenues par les services centraux du Corporate Center: Corporate Controlling, Business Development, Investor Relations & Treasury, Corporate Reporting & Tax, Legal, Marketing/Communications, Insurances ainsi que Procurement. D'autres informations sont disponibles au chapitre «Corporate Center», à partir de la page 77.

### **– Technical Center**

Le Technical Center fait fonction de «conscience technique» d'Implenia. Ce centre de services regroupe quatre secteurs: HSE & Sustainability, Operational Excellence, Technical Risk Management et Equipment & Technology Services. Le Technical Center centralise des technologies spécifiques telles que le génie mécanique, l'électrotechnique ou les coffrages, optimise les processus, met au point des innovations et fait avancer le développement durable. Ce secteur est donc très étroitement interconnecté avec les unités opérationnelles. D'autres informations sont disponibles au chapitre «Technical Center», à partir de la page 82.

# VISION ET VALEURS, STRATÉGIE ET MODÈLE D'AFFAIRES

## Groupe



\* Membre du Group Executive Board (GEBO)

\*\* Responsable de Division

unités opérationnelles

unités fonctionnelles

1 Le 3 février 2016, un comité de la direction générale composé d'Anton Affentranger, CEO, de Jens Vollmar, responsable du management, et de Christian Wick, responsable technique, a assumé la direction de l'unité Buildings. Jens Vollmar assume depuis février 2017 la direction de l'unité.

2 Nicolas Ecoffey (responsable Corporate Controlling), German Grüninger (General Counsel) et Jens Sasse (responsable Procurement), entre autres, rendent compte à Beat Fellmann, dans sa fonction de CFO/Responsable du Corporate Center.



De droite à gauche: Anton Affentranger (CEO), Fredrik Björckebaum (CEO Sweden), René Kotacka (responsable de la Division Infrastructure), Beat Fellmann (CFO/responsable du Corporate Center), Jens Vollmar (responsable du management de la Division Buildings), Stefan Roth (responsable de la Division Germany & Austria), Christoph Gäperle (responsable de la Division Bau Deutschschweiz), Stig Ingard Evje (CEO Norway), André Métral (responsable de la Division Construction Suisse Romande), Adrian Wyss (responsable de la Division Modernisation & Development).

## Les visages qui font le Groupe



Développement immobilier en Suisse, depuis la première idée jusqu'à l'achèvement du projet de construction.

---

**656 734** (766 829)

Réserves de terrain, m<sup>2</sup>

---

**186** (196)

Portefeuille immobilier, CHF millions

---

**5259** (5030)

Logements en développement

---

**50** (49)

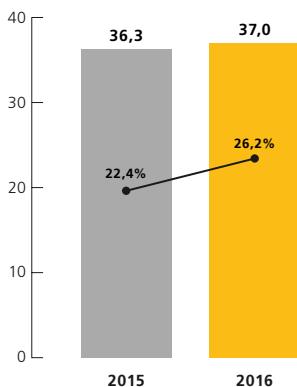
Effectif, EPT

## Development

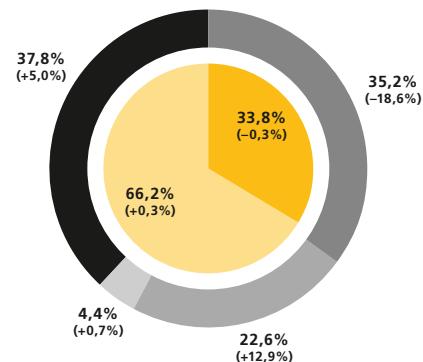
### Portefeuille de projets convaincant pour le segment

- Résultat record de l'année précédente à nouveau dépassé
- Croissance stimulée par les zones du Grand Zurich et du Bassin lémanique
- Portefeuille de projets bien rempli assurant les revenus futurs

**EBIT Development**  
(en millions de CHF)



**Unités résidentielles vendues en 2016**  
(en %)



—● ROIC (en %)

**par genre**

■ Propriétés par étage  
■ Immeubles de placement

**par région**

■ Zurich  
■ Est  
■ Centre  
■ Ouest

Le segment Development, lequel regroupe les activités du Groupe relatives au développement de projets immobiliers en Suisse, a de nouveau connu une année couronnée de succès. L'EBIT a progressé de 1,9%, à 37,0 millions de francs, dépassant légèrement le chiffre record de l'année précédente (2015: 36,3 millions de francs). Ce résultat confirme le bon positionnement d'Implenia dans le domaine du développement de projets en Suisse.

#### **Grands projets garantissant l'activité future**

Le segment Development a généré une performance convaincante au cours de l'exercice 2016. Celle-ci s'explique non seulement par des conditions de marché généralement bonnes, mais aussi par un robuste portefeuille de projets propres à l'entreprise. L'essentiel des activités de développement est resté focalisé sur les régions clés de Zurich et de l'Arc lémanique. Le portefeuille de projets bien rempli, caractérisé par des sites de grandes dimensions en Suisse romande (Genève/Lausanne) et en Suisse alémanique (Winterthur), garantit l'activité future du segment, créant notamment un volume de mandats important pour les unités en aval d'Implenia, Buildings et Modernisation. Par ailleurs, dans la perspective de volumes et de revenus futurs, le segment étendra durant l'année en cours sa gamme de services de développement vers le Service Development, le Co-Development ainsi que le Co-Investment.

#### **Chiffres clés Development**

	<b>2016</b> 1000 CHF	<b>2015</b> 1000 CHF	Δ
<b>EBIT</b>	<b>36 983</b>	36 303	1,9%
<b>EBITDA</b>	<b>37 607</b>	36 965	1,7%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	50	49	2,0%

### Part du segment Development dans les unités opérationnelles du Groupe



**32,1%**

EBIT hors PPA



**0,7%**

Effectif du personnel, EPT

#### Leader en matière de développement de projets immobiliers

Au sein du segment Development, Implenia regroupe son expertise en matière de développement de projets immobiliers, de l'idée initiale à l'ouvrage achevé. Partenaire de maîtres d'ouvrage privés et institutionnels, Development développe et construit des immeubles et des sites durables en Suisse et, pour ce faire, peut s'appuyer sur sa propre réserve de terrains. Les thèmes logement, santé et troisième âge constituent des axes prioritaires. Le portefeuille de projets est largement diversifié en termes géographiques, avec une présence renforcée dans les zones à forte croissance du Grand Zurich et du Bassin lémanique.

## Projets clés

### **Maison Adeline-Favre, aire Sulzer à Winterthur**

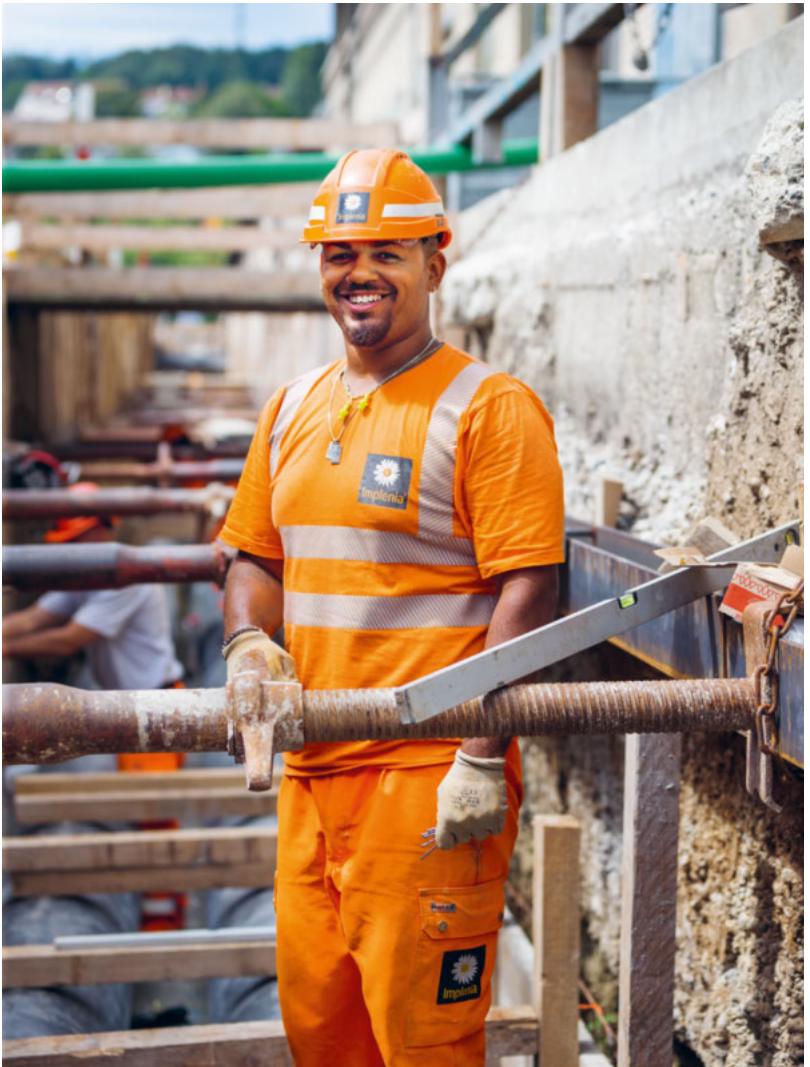
En tant qu'entreprise totale, Implenia réalise sur l'aire Sulzer de Winterthur un bâtiment de six étages pour le Département de santé de la Haute école zurichoise de sciences appliquées (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – ZHAW). Appelé à être le plus grand centre de formation en ergothérapie, obstétrique, soins et physiothérapie de Suisse, il sera construit selon les directives de la voie SIA vers l'efficacité énergétique 2040. L'investisseur engagé sur ce projet est la société SISKA Heuberger Holding SA. Le volume d'investissement s'élève à environ 100 millions de francs. L'activité de ce nouvel établissement d'enseignement supérieur débutera en été 2020.

### **Les Rives de la Broye, Payerne**

Afin de répondre à la forte demande de logements de haute qualité dans la commune de Payerne, en plein essor, Implenia réalise le projet durable «Les Rives de la Broye». Ce projet développé par Implenia comprend 19 bâtiments accueillant au total 390 appartements et quelque 500 m<sup>2</sup> de surfaces d'activités et de commerces ainsi qu'un parking souterrain de 220 places. Les cinq premiers bâtiments de 144 logements locatifs seront livrés au printemps 2017 au fonds immobilier UBS (CH) Property Fund – Léman Residential «Foncipars».

### **Rivus, St-Gall**

Sur le site de l'ancien atelier d'Implenia à St-Gall, le complexe Rivus créera des espaces d'habitation durables dans un cadre urbain. Le projet développé par Implenia se compose de deux immeubles de quatre étages. De proportions généreuses, ils offriront au total 51 logements en PPE. Les premiers propriétaires devraient emménager dans leur appartement situé près de la zone de loisirs de St-Gall au printemps 2019. Conçu selon le standard Minergie, ce projet est l'illustration d'une reconversion réussie de site industriel.



Maison Adeline-Favre, aire Sulzer à Winterthur.



Généraliste de la construction  
en Suisse – du bâtiment à  
la construction de routes et au  
génie civil, en passant par  
la modernisation.

---

**2637** (2648)

Carnet de commandes,  
CHF millions

---

**59%** (64%)

Visibilité\*

---

**2412** (2464)

Production, CHF millions

---

**3757** (3855)

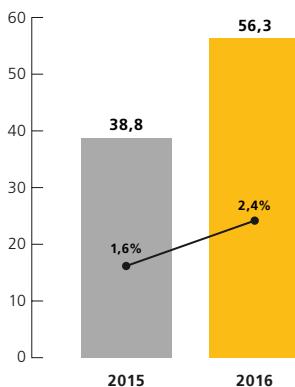
Effectif, EPT

## Suisse

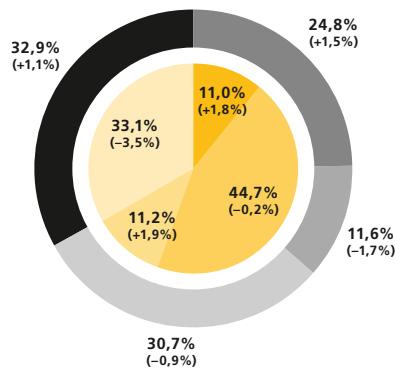
### Forte performance sur le marché de base suisse

- Excellente année couronnée par une nette amélioration de la qualité bénéficiaire
- Buildings réalise le redressement annoncé
- Les activités de région en Suisse comme moteurs de la performance du Groupe

**EBIT Suisse**  
(en millions de CHF)



**Production en 2016**  
(en %)



—● Marge (en %)

**par secteur**

Secteur	Réel (%)	Valeur ajoutée (%)
Modernisation	32,9% (+1,1%)	33,1% (-3,5%)
Entreprise générale et totale	11,0% (+1,8%)	11,2% (+1,9%)
Bâtiment	44,7% (-0,2%)	30,7% (-0,9%)
Construction	24,8% (+1,5%)	11,6% (-1,7%)

**par région**

Région	Zurich	Est	Centre	Ouest
Modernisation	32,9% (+1,1%)	33,1% (-3,5%)	11,0% (+1,8%)	44,7% (-0,2%)
Entreprise générale et totale	11,0% (+1,8%)	11,2% (+1,9%)	30,7% (-0,9%)	24,8% (+1,5%)
Bâtiment	44,7% (-0,2%)	30,7% (-0,9%)	11,6% (-1,7%)	11,0% (+1,8%)
Construction	24,8% (+1,5%)	11,6% (-1,7%)	30,7% (-0,9%)	44,7% (-0,2%)

Le segment Suisse, qui comprend les unités Modernisation et Buildings ainsi que les activités de région en Suisse alémanique et romande, a affiché une excellente performance au cours de l'exercice. Malgré un chiffre d'affaires stable, l'EBIT a progressé de 45%, à 56,3 millions de francs (2015: 38,8 millions de francs), ce qui a permis au segment d'améliorer nettement sa qualité bénéficiaire par rapport à l'année précédente.

### Cap retrouvé pour Implenia Buildings

La progression de quelque 18 millions de francs de l'EBIT a été réalisée en majeure partie par l'unité Buildings. Les mesures prises en vue d'améliorer la performance opérationnelle se sont montrées efficaces et ont permis à Buildings de réussir son redressement. La performance des activités de région en Suisse s'est inscrite dans la continuité des bons résultats de l'année précédente. Le taux de charge s'est constamment maintenu à un niveau élevé, en particulier en Suisse romande, et ce, malgré l'absence de grands projets sur le marché. Les programmes de rénovation des routes nationales et du réseau ferroviaire resteront des sources de dynamisme à l'avenir. La performance des activités de région en Suisse alémanique est demeurée en deçà des attentes. Le potentiel de la région est néanmoins manifeste. Les gravières et les centrales d'enrobés ont connu une très bonne marche des affaires.

### Chiffres clés Suisse

	2016 1000 CHF	2015 1000 CHF	Δ
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 393 376</b>	2 391 575	0,1%
<b>EBIT</b>	<b>56 334</b>	38 770	45,3%
<b>EBITDA</b>	<b>76 812</b>	60 499	27,0%
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>2 637 186</b>	2 648 111	(0,4%)
Production	<b>2 412 223</b>	2 463 925	(2,1%)
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>3 757</b>	3 855	(2,5%)

### Lancement des activités de modernisation en Suisse romande

Le développement stratégique des activités de modernisation a continué de progresser au cours de l'exercice. La propagation du modèle d'affaires vers la Suisse romande a débuté. A Rümlang, près de Zurich, Implenia construit en outre une nouvelle halle de production pour la construction en bois. Celle-ci entrera en service au printemps 2017.

### Carnet de commandes toujours bien rempli

Le niveau élevé du carnet de commandes, à 2637 millions de francs, est demeuré stable par rapport à l'année précédente (2015: 2648 millions de francs). Ce carnet de commandes bien rempli constitue un fondement solide, assurant un bon taux de charge durant l'année en cours.

#### Part du segment Suisse dans les unités opérationnelles du Groupe



**51,0%**

Carnet de commandes



**49,0%**

EBIT hors PPA



**64,1%**

Production



**54,9%**

Effectif du personnel, EPT

#### Généraliste de la construction en Suisse

Le segment Suisse regroupe les prestations d'Implenia dans la modernisation d'immeubles à usage résidentiel et commercial, l'entreprise générale totale, le bâtiment, ainsi que dans la construction de routes et le génie civil. Les centrales d'enrobés et les gravières en Suisse font également partie de ce segment, de même que la construction en bois. Dans le domaine de la modernisation, le segment concentre les compétences en matière de transformation et de rénovation, du conseil à la réalisation. En tant qu'entreprise générale et totale, Implenia propose toute la gamme de services en qualité de prestataire unique.

## Projets clés

### **ARGE GATE Oerlikon, Zurich**

Mandatée par CFF SA et l'Office des ponts et chaussées de Zurich, Implenia a participé, dans le cadre du consortium ARGE GATE Oerlikon, à l'extension de la gare d'Oerlikon et à l'augmentation de sa capacité. Ce projet complexe de génie civil, achevé fin 2016, comportait notamment la construction de deux nouvelles voies, le réaménagement des passages inférieurs existants et la réalisation de divers ouvrages d'art. Exécutés par l'équipe de chantier de l'unité Bau Deutschschweiz, sans interruption du service ferroviaire et en zone urbaine, ces travaux démontrent la vaste expertise du Groupe dans le domaine du génie civil.

### **Hôtel Valsana, Arosa**

A Arosa, Implenia réalise pour Tschuggen Hotel Group SA la reconstruction de l'hôtel Valsana. Composé de trois bâtiments accueillant 40 chambres, 9 appartements avec service hôtelier et une zone wellness, ainsi que 11 logements en PPE, un centre commercial et un garage souterrain, ce complexe hôtelier durable est réalisé dans le cadre d'un mandat d'entreprise générale. Ce nouveau fleuron du secteur hôtelier suisse sera livré au maître de l'ouvrage en novembre 2017.

### **RC 719, Huémoz–Ollon–Les Tannes**

Afin d'améliorer la sécurité des usagers de la route et d'assurer la fluidité d'un fort trafic, Implenia rénove la route cantonale RC719 entre Huémoz et Les Tannes. Le tronçon concerné se trouve dans une situation exposée aux glissements de terrain, ce qui a détérioré l'état de la route. Mandatée par le canton de Vaud, Implenia réalise sur ce chantier, depuis 2014, d'importants travaux de revêtement, construit des murs de soutènement et élargit la chaussée.

### **Modernisation de l'immeuble Parkstrasse 11, Berne**

Fundamental Real Estate SA, en tant que maître de l'ouvrage, a confié à Implenia l'assainissement total et l'extension de son immeuble sis Parkstrasse 11 à Berne. La rénovation des 38 logements et la surélévation du bâtiment par l'ajout d'un cinquième étage de deux appartements donne à cet immeuble construit en 1973 un aspect moderne et attractif. Les spécialistes en modernisation d'Implenia ont pris en charge ce projet dans le cadre d'un mandat d'entreprise totale.



RC 719, Huémoz–Ollon–Les Tannes.



Projets d'infrastructure complexes de grande envergure dans la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil, sur les marchés de base et au-delà.

---

**1524** (1603)

Carnet de commandes,  
CHF millions

---

**74%** (82%)

Visibilité\*

---

**516** (508)

Production, CHF millions

---

**1034** (931)

Effectif, EPT

\* Visibilité: carnet de commandes pour l'année en cours/production prévue

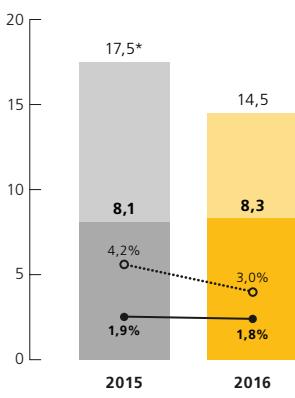
## Infrastructure

### Belle performance

- Résultat positif étayant le succès de l'expansion à l'international
- Inauguration du «projet du siècle», le tunnel de base du Saint-Gothard, après 17 années de construction
- Pénétration réussie du marché français

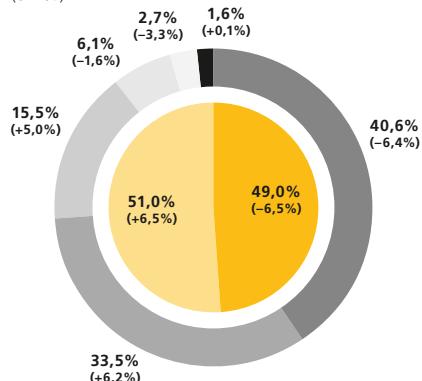
**EBIT Infrastructure**

(en millions de CHF)



**Production en 2016**

(en %)



- Marge (en %)
- Marge (en %) hors PPA
- EBIT hors PPA

**par secteur**

- Travaux souterrains
- Travaux spéciaux de génie civil

**par région**

- Suisse
- Allemagne
- Autriche
- Norvège
- Suède
- Divers

\* Consolidation de la part de Bilfinger Construction sur seulement 10 mois (à partir du 02.03.2015)

Au cours de l'exercice 2016, le segment Infrastructure a réalisé un résultat supérieur aux attentes. L'EBIT s'est établi à 14,5 millions de francs, ce qui correspond à une progression de 20,8% par rapport au chiffre de l'année précédente de 12,0 millions de francs\*, établi sur une base comparable.

#### **Bonne marche des affaires dans la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil**

L'inauguration, le 1<sup>er</sup> juin 2016, du tunnel de base du Saint-Gothard, le «projet du siècle», a constitué le point fort de l'exercice. Au cours des 17 années de construction, Implenia avait réalisé, avec ses partenaires au sein des consortiums, trois des cinq lots du tunnel. La bonne marche des projets dans la construction de tunnels ainsi que les travaux spéciaux de génie civil en Suisse, en Allemagne et en Autriche ont contribué au résultat positif de l'exercice. Avant tout, cependant, la marche des affaires démontre que l'expansion à l'international dans le domaine des infrastructures livre des résultats tangibles.

#### **Chiffres clés Infrastructure**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	$\Delta$
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>475 558</b>	418 915	13,5%
EBIT hors PPA <sup>1</sup>	<b>14 473</b>	17 497	(17,3%)
<b>EBIT</b>	<b>8 340</b>	8 099	3,0%
<b>EBITDA</b>	<b>28 452</b>	31 670	(10,2%)
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>1 524 423</b>	1 603 166	(4,9%)
Production	<b>516 057</b>	507 514	1,7%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>1 034</b>	931	11,1%

<sup>1</sup> Hors effets PPA de Bilfinger Construction

\* Consolidation de Bilfinger Construction l'année précédente non seulement sur 10 mois mais aussi sur 12 mois

## Grands projets sur tous les marchés de base

Implenia travaille actuellement à l'avancement de grands projets sur tous les marchés de base définis: en Suisse, la construction du tunnel ferroviaire du Bözberg, en Autriche, deux des trois sections de tunnel du Semmering, en Allemagne, la section Albvorlandtunnel du nouveau tronçon ferroviaire Wendlingen-Ulm et, sur le marché scandinave, les tunnels de Johannelund et de Lunda en Suède. En obtenant l'attribution de deux sections du «Grand Paris Express», Implenia est parvenue durant la période sous revue à pénétrer le marché français des infrastructures. Avec ses partenaires au sein d'un consortium (part d'Implenia 25%), le Groupe est chargé de travaux de tunnel en vue de l'extension du réseau RER public de la région parisienne.

## Carnet de commandes à peine inférieur à celui de l'année précédente

Globalement, la prise de commandes a été positive au cours de l'exercice 2016. Le niveau du carnet de commandes, à 1524 millions de francs, n'est que légèrement inférieur à celui, élevé, de l'année précédente (2015: 1603 millions de francs),

### Part du segment Infrastructure dans les unités opérationnelles du Groupe



**29,5%**

Carnet de commandes



**12,6%**

EBIT hors PPA



**13,7%**

Production



**15,1%**

Effectif du personnel, EPT

### Spécialiste des projets d'infrastructure complexes en Europe

Le segment Infrastructure se concentre sur la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil en Europe. Implenia regroupe dans ce segment ses compétences dans les domaines de la construction de tunnels, des travaux spéciaux de génie civil, des grands projets et de la conception/planification. Les prestations sont proposées sur les marchés de base du Groupe, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, la Suède et la Norvège. La sous-unité Global Projects participe par ailleurs aux appels d'offres pour de grands projets complexes d'infrastructure hors des marchés de base et y assume également la direction des projets.

## Projets clés

### **U3, Nuremberg**

Pour la ville de Nuremberg, Implenia réalise la prolongation vers l'ouest de la ligne de métro U3 existante. Ce projet d'infrastructure complexe à l'intérieur de l'agglomération porte sur la construction en tranchée ouverte de la station de métro Grossreuth près de Schweinau, de deux tunnels à simple voie avec raccordement à une station de métro existante et d'un triage. Faisant partie d'un tronçon de métro long de 9,5 kilomètres et comportant 14 stations, le lot 2.1 représente un montant d'environ 43 millions d'euros.

### **Galeries intertubes, Genève**

En raison de nouvelles exigences en matière de protection-incendie, Implenia construit six nouvelles galeries de liaison piétonnes entre les tunnels à double voie de Confignon et de Vernier en Suisse romande. Compte tenu du fort trafic dans ces tunnels qui font partie du contournement autoroutier de Genève, les travaux réalisés pour l'Office fédéral des routes (OFROU) ne peuvent avoir lieu que de nuit et sur un seul tube à la fois. Le projet sera achevé mi-2018.

### **Assainissement du système d'égout de Breitenrain, Berne**

A Berne, le consortium ARGE Viktoria, placé sous la direction d'Implenia, a été chargé de l'assainissement du système d'égout datant de plus de cent ans de la zone de Breitenrain. Au moyen d'un procédé de microtunnelling, le consortium construit en sept étapes une nouvelle conduite d'eaux usées sur quelque 1200 mètres, pour le compte de l'Office des ponts et chaussées de la ville de Berne. Ce procédé permet de réaliser la plupart des travaux en souterrain, de manière à minimiser les répercussions de la construction sur l'environnement.

### **Alter Wall, Hambourg**

A proximité immédiate de l'hôtel de ville de Hambourg et d'un bras de rivière, l'Alsterfleet, Implenia a réalisé une fouille de quelque 19 m de profondeur, destinée au garage souterrain de cinq niveaux d'une nouvelle rangée de maisons. La situation du chantier constituait un défi tout particulier. En effet, celui-ci n'était accessible que par deux ouvertures de 5x5 mètres chacune dans une façade classée monument historique. D'un coût d'environ 15 millions d'euros, la fouille a été livrée au maître de l'ouvrage au printemps 2016.



U3, Nuremberg.



Prestataire régional dans le domaine du génie civil en Allemagne, en Autriche, en Norvège et en Suède ainsi que dans le bâtiment au sein de l'espace germanophone.

---

**1006** (879)

Carnet de commandes, CHF millions

---

**69%** (57%)

Visibilité\*

---

**678** (713)

Production, CHF millions

---

**2010** (2096)

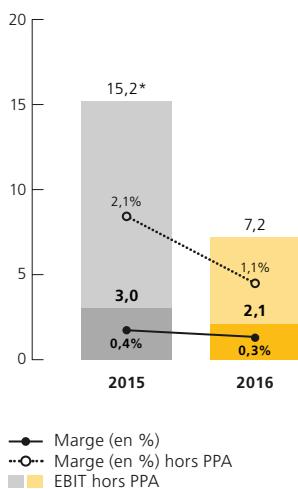
Effectif, EPT

## International

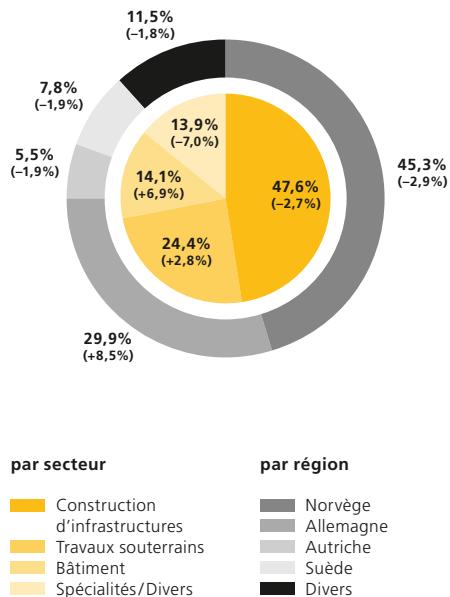
### Performances variant selon les régions

- Marché des affaires inférieure aux attentes en Norvège
- Résultats solides pour l'Allemagne, l'Autriche et la Suède
- Carnet de commandes dépassant pour la première fois le seuil du milliard de francs

**EBIT International**  
(en millions de CHF)



**Production en 2016**  
(en %)



\* Consolidation de la part de Bilfinger Construction sur seulement 10 mois (à partir du 02.03.2015)

Le segment International, qui comprend les activités de région en Allemagne et Autriche ainsi qu'en Norvège et en Suède, a enregistré au cours de l'exercice un EBIT de 7,2 millions de francs. L'année précédente, il avait réalisé, sur une base comparable, un EBIT de 12,1 millions de francs\*.

### **Renforcement de la structure de direction en Scandinavie**

La marche des affaires en Norvège a pénalisé le résultat. Malgré un renforcement des ressources en personnel, l'organisation locale n'a pas encore atteint le degré d'efficacité visé. En outre, plusieurs projets ont enregistré une performance insuffisante. Le potentiel du marché en Norvège reste néanmoins intact. Implenia a réorienté la prospection du marché local et renforcé la direction opérationnelle. A partir de début novembre 2016, Stig Ingar Evje a pris la responsabilité de CEO Implenia Norway. Implenia est donc optimiste quant à l'évolution future. En Suède aussi, les activités sont placées, depuis octobre 2016, sous la direction d'un CEO dédié, en la personne de Fredrik Björckebaum. En renforçant les structures de management en Scandinavie, Implenia tient mieux compte du caractère local des affaires.

Les activités de région en Allemagne et en Autriche tiennent le cap. Une fois de plus, les gravières au Mali et en Côte d'Ivoire ont connu une évolution positive. Leur contribution au résultat a légèrement progressé.

### **Chiffres clés International**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	$\Delta$
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>683 566</b>	708 997	(3,6%)
EBIT hors PPA <sup>1</sup>	<b>7 213</b>	15 153	(52,4%)
<b>EBIT</b>	<b>2 053</b>	3 001	(31,6%)
<b>EBITDA</b>	<b>18 242</b>	28 462	(35,9%)
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>1 006 204</b>	878 596	14,5%
Production	<b>677 652</b>	713 198	(5,0%)
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>2 010</b>	2 096	(4,1%)

<sup>1</sup> Hors effets PPA de Bilfinger Construction

\* Consolidation de Bilfinger Construction l'année précédente non seulement sur 10 mois mais aussi sur 12 mois

## Succès en matière d'acquisition de contrats

Le segment International a réussi à engranger des contrats sur tous ses marchés. S'établissant fin 2016 à 1006 millions de francs, le niveau du carnet de commandes a franchi, pour la première fois, le seuil du milliard de francs (2015: 879 millions de francs), preuve du dynamisme persistant des différents marchés. Implenia table par conséquent sur une évolution positive du segment.

### Part du segment International dans les unités opérationnelles du Groupe



**19,5%**

Carnet de commandes



**6,3%**

EBIT hors PPA



**18,0%**

Production



**29,3%**

Effectif du personnel, EPT

#### Prestataire à ancrage régional en Europe occidentale

Le segment International regroupe les activités d'Implenia sur ses marchés de base – Allemagne, Autriche, Norvège et Suède – ainsi que les gravières à l'étranger, au Mali et en Côte d'Ivoire. Au sein de l'espace germanophone, à l'exception de la Suisse, Implenia Germany & Austria est l'interlocutrice de ses clients régionaux dans les domaines du génie civil, des ouvrages d'art en général, de la réfection et – après le rachat de Bilfinger Hochbau – également dans celui du bâtiment. Implenia Norway et Implenia Sweden offrent une large gamme de prestations dans le domaine des projets d'infrastructure complexes, notamment dans celui de la construction conventionnelle de tunnels. S'y ajoutent des prestations de niche dans la construction routière et ferroviaire. Le segment International a pour objectif de continuer à renforcer sa position sur le marché.

## Projets clés

### **Complexe résidentiel Darnautgasse, Vienne**

Après environ 18 mois de construction, Implenia a livré le complexe résidentiel Darnautgasse au maître de l'ouvrage en octobre 2016. Il comporte 53 logements, quatre communautés d'habitation subventionnées, deux communautés d'habitation sociopédagogiques et un centre parents-enfants. Ce complexe résidentiel durable, d'une surface d'habitation d'environ 5360 m<sup>2</sup>, a été réalisé dans le cadre d'un mandat d'entreprise générale et dans le respect des critères de construction écologique de la ville de Vienne.

### **Hôtel Stadt Lörrach, Lörrach**

Prendre de la hauteur – Implenia construit en tant qu'entreprise générale un hôtel de 20 étages, avec boarding house, garage souterrain et espace jardin, en face de la gare de Lörrach. Haut de 62 mètres, le bâtiment d'environ 180 chambres est édifié à l'aide d'un coffrage autogrimpant. L'hôtel, qui sera livré au maître de l'ouvrage en mai 2017, constituera à l'avenir un repère marquant dans le ciel de Lörrach.

### **NS14, Stockholm**

Pour l'Administration suédoise des transports Trafikverket, Implenia construit à Stockholm deux ponts parallèles destinés à la circulation routière, de 500 m chacun, ainsi que les rampes et routes d'accès correspondantes. Les travaux de ce projet d'infrastructure complexe en milieu urbain ont débuté en 2013 et seront achevés en mars 2017.

### **K11 Rådal–Nordås–Flyplassvegen, Bergen**

En Norvège, Implenia s'est vu confier l'un des projets les plus importants de la Norwegian Public Roads Administration (Statens Vegvesen). Le projet K11, qui fait partie de la liaison routière E39 entre Stavanger et Bergen, comporte la construction d'un système de tunnels composé de cinq tunnels d'une longueur totale de 6,7 kilomètres, d'un tunnel d'eau de 1,5 kilomètre, de raccordements routiers, de ponts et d'une décharge. Cette dernière assurera le traitement, tout au long du projet, d'environ 1,5 million de m<sup>3</sup> de matériaux d'excavation. Représentant un volume d'investissement de 1,5 milliard de couronnes norvégiennes, le projet sera achevé dans quatre ans.



Complexe résidentiel Darnautgasse, Vienne.

## **Une nouvelle ère commence**

L'utilisation de nouvelles technologies induit une transformation rapide des différents secteurs économiques. Celui de la construction ne fait pas exception. Grâce à la numérisation de l'ensemble de la chaîne de création de valeur d'un ouvrage, il est possible de mieux maîtriser la complexité croissante de l'organisation et de la mise en œuvre technique. Dans ce domaine, aussi, Implenia assume pleinement son rôle de leader de la construction et des services de construction en Suisse. Nos thèmes cibles donnent un aperçu de la situation actuelle ainsi que des perspectives futures.



## Complexe Werk 1

Usage mixte, Winterthur

# Évaluation du programme des locaux, des coûts et du développement durable

Sur le terrain Sulzer au centre de Winterthur, Implenia développe actuellement un nouveau quartier durable. Cet ancien site industriel Werk 1 doit se transformer en un lieu de formation, de travail et d'habitation vivant au cours des prochaines années. En 2016, Implenia a organisé avec la ville de Winterthur une procédure de mise en concurrence de l'architecture pour les trois premiers secteurs de construction. Les cabinets d'architecture participants devaient également remettre des modèles BIM des secteur de construction prévus, dans le cadre de cette procédure. «Le jury disposait ainsi de bases d'information améliorées pour l'évaluation des contributions au concours», explique Ulf Hoppenstedt, responsable de projet Werk 1. Ces mesures ont par ailleurs constitué la première pierre d'un processus BIM continu. Qu'il s'agissent des architectes, des planificateurs spécialisés ou des entreprises exécutantes, toutes les parties prenantes au projet le long de la chaîne de création de valeur utilisent les avantages de la technologie basée sur des modèles. Cette procédure permet de garantir les fortes exigences à l'égard du programme des locaux, des coûts et du développement durable pendant le processus de planification et de réalisation. «Nous pouvons par exemple analyser beaucoup plus précisément l'atteinte des exigences en matière de développement durable de la société à 2000 watts», ajoute Ulf Hoppenstedt. Werk 1 sera le premier site à 2000 watts certifié à Winterthur et constitue donc une étape importante dans le développement durable. Les travaux de viabilisation et de démolition préparatoires sur le site sont déjà engagés depuis plusieurs mois et le plan d'aménagement public a été mis en vigueur au début de l'année. Sous réserve de l'obtention du permis de construire, les travaux de construction des 260 premiers logements débuteront en 2018. ■



Dans le projet Werk 1 à Winterthur, tous les participants au projet utilisent des modèles BIM et veillent ainsi à un processus de construction de bout en bout basé sur des modèles.

## **La numérisation chez Implenia**

# L'homme, la machine et les matériaux en harmonie

### **Les enjeux croissants de l'exécution des projets de construction**

Le secteur de la construction est en pleine mutation. La numérisation va profondément changer cette activité traditionnelle. Les défis posés par l'exécution des projets de construction n'ont cessé d'augmenter ces dernières années. Les besoins croissants de la clientèle et la concurrence mondiale accentuent la pression des délais et des coûts. Parallèlement, des constructions uniques requièrent des organisations de projet de plus en plus complexes et accroissent les exigences techniques à tous les stades de la construction. Ces conditions-cadres modifiées exigent de nouvelles amorces de solution et de réflexion globales. La numérisation le long de la chaîne de création de valeur offre un important potentiel à cet égard. Implenia en est persuadée et travaille par conséquent sur une gestion transparente et flexible de la totalité du processus de construction.

### **Des systèmes dynamiques et complexes**

«Le thème de la numérisation est sur toutes les lèvres. À titre privé, cela fait longtemps que nous communiquons au moyen d'applications ou que nous utilisons le service de taxi numérique Uber pour nous rendre d'un point A à un point B. Dans le secteur de la construction, la numérisation suscite également

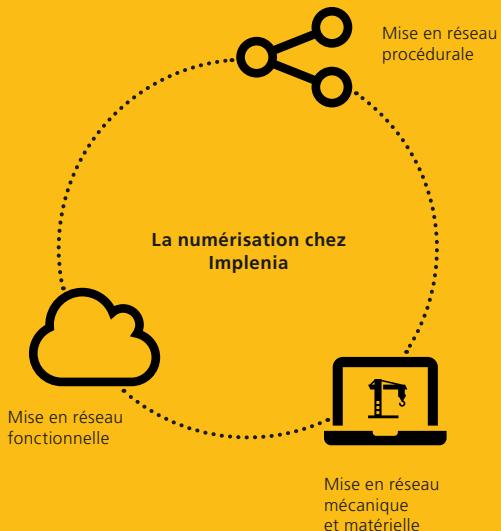
un vif intérêt et nous offre de nouvelles opportunités», explique Jörg Kaiser, Head of Technical Center d'Implenia. Son équipe est responsable du développement et de la mise en œuvre de la stratégie de numérisation d'Implenia. Le groupe décèle notamment un important potentiel dans l'optimisation de la chaîne de création de valeur opérationnelle. Grâce aux informations et instruments numériques, les processus de construction peuvent être organisés de manière plus efficace. «La mise en réseau et l'analyse des données détaillées nous permet de tirer rapidement des conclusions, d'intervenir et d'agir de façon proactive», estime Jörg Kaiser. Un travail transparent et axé sur les solutions est indispensable à cet égard. Cette méthode de travail génère des avantages concurrentiels évidents sur un marché caractérisé par la faiblesse des marges. C'est la raison pour laquelle Implenia développe les compétences correspondantes au fur et à mesure.

### **Une construction axée sur le client le long de la chaîne de création de valeur**

«Notre but consiste à soutenir les unités d'affaires opérationnelles dans l'optimisation de leur travail quotidien», explique Jörg Kaiser. À cet effet, son équipe se focalise sur la mise en réseau de la méthodologie, de l'innovation et des collaborateurs. Celle-ci est régie par

## **Mise en réseau numérique pour l'excellence dans la chaîne de création de valeur de la construction**

La stratégie numérique d'Implenia se fonde sur trois éléments essentiels, la mise en réseau procédurale, la mise en réseau fonctionnelle et la mise en réseau mécanique et matérielle. La mise en réseau procédurale relie tous les participants le long de la chaîne de création de valeur, tandis que la mise en réseau fonctionnelle associe les différents instruments, technologies, fonctions d'assistance et méthodes. Le troisième élément est constitué de l'association entre le matériel et la gestion des machines.



la philosophie du lean management. Ce principe assure une coordination optimale de toutes les activités. Les ressources sont ainsi utilisées efficacement et les processus améliorés. Les définitions précises des processus, les responsabilités claires et les méthodes d'organisation simples permettent une identification précoce des erreurs et la réalisation d'un projet de construction de grande qualité avec une forte orientation client. À Bâle, Implenia a réalisé deux grands immeubles selon un calendrier orienté lean. «Les travaux des différents artisans et entreprises ont préalablement été coordonnés en détail», explique Fabian Heidolf, le responsable de projet en charge. «Cela nous a aidés à exécuter les travaux de manière efficace et suivant un calendrier rigoureux.»

Les responsables de projet ont recours à l'Implenia Management System 2.0 (IMS 2.0) pour la planification des différents processus. «Ce système réplique la

totalité du cycle d'un projet de construction», explique Darius Khodawandi, le responsable Operational Excellence. «Tout est répliqué de manière transparente, de l'observation du marché à la réception de la garantie, en passant par les différentes étapes de la réalisation.» Cette instruction numérique est donc à la fois une aide à l'orientation et un élément de contrôle.

En plus d'une méthodologie ciblée, Implenia mise également sur les innovations, telles que le Building Information Modeling (BIM). «Le BIM se fonde sur l'utilisation de modèles en 3D, qui anticipent le résultat physique de la tâche de construction à l'aide d'un modèle de bâtiment virtuel», explique Alar Jost, responsable BIM chez Implenia. Les modèles sont complétés par des informations du processus de planification, de construction ou d'exploitation. «Dans le meilleur des cas, les modèles sont encore enrichis par des informations sur les coûts et la durée. Nous obtenons ainsi des modèles

en 4D, voire en 5D», poursuit Alar Jost. La prise de décision, l'assurance qualité et la communication entre les différents participants aux projet sont ainsi améliorées. Le Technical Center représente le cadre organisationnel au sein du groupe. Les impulsions et l'échange avec la hiérarchie opérationnelle interviennent au niveau des domaines spécialisés respectifs. L'objectif consiste à engrincer la numérisation partout où elle est utilisée. Pour finir, les collaborateurs sur le chantier en profitent également. «Grâce au BIM, nous pouvons identifier les dangers dès la préparation du travail, de manière à améliorer encore la protection au travail et la protection de la santé des collaborateurs», précise Alar Jost.

### **Les besoins opérationnels comme base du succès**

Pour que ces nouvelles approches réussissent, elles doivent être proches des besoins des projets. Afin de rapprocher encore plus la numérisation de l'activité opérationnelle, Implenia vient récemment de créer l'unité Digitalisation. Elle associe le savoir-faire des domaines

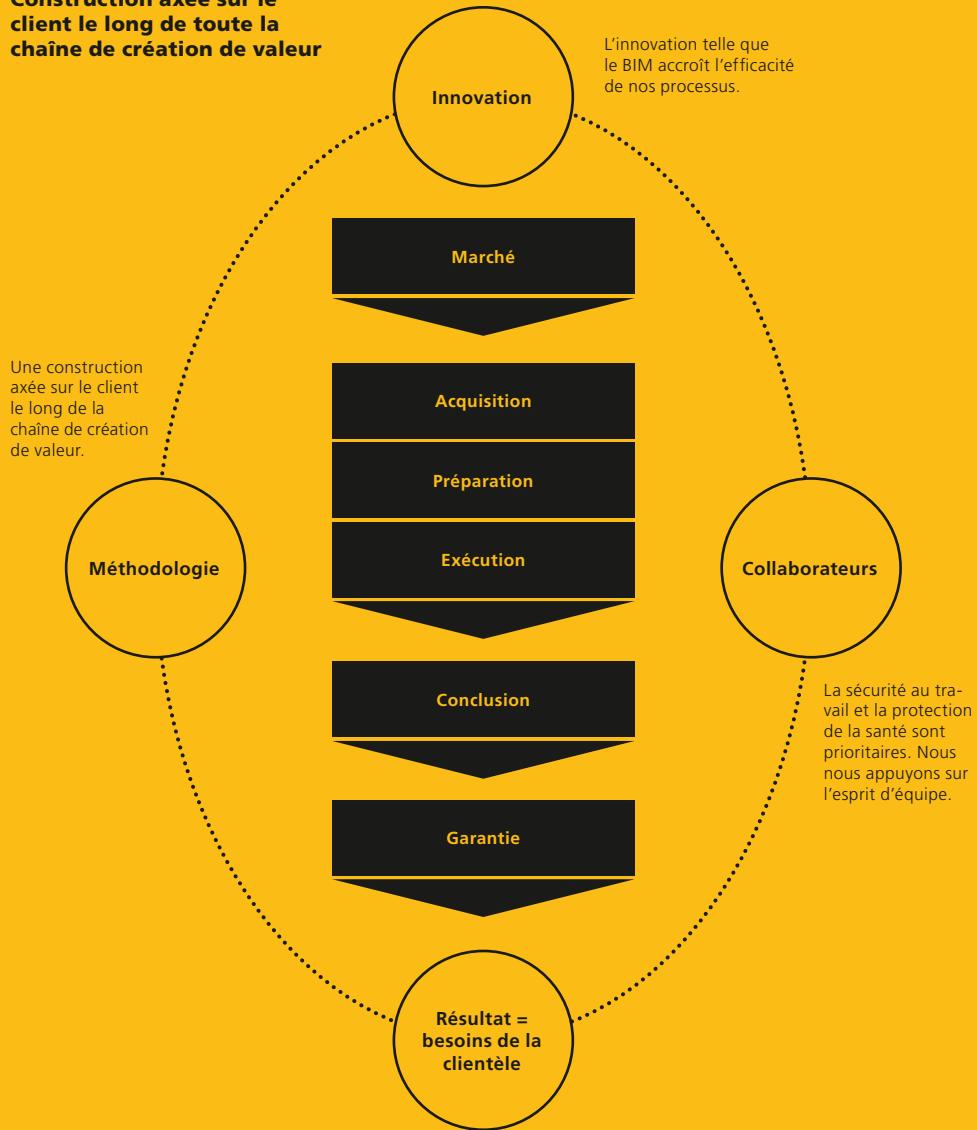
technologie de l'information et technique de construction. Le responsable du nouveau centre de compétences, Martin Beth, focalise par conséquent résolument ses prestations sur l'utilisateur final: «Les exigences et les besoins doivent être formulés par les unités.» Ce n'est qu'ainsi que nous aurons la garantie que des méthodes et instruments ciblés et pratiques seront développés puis utilisés. «Les collaborateurs du front fixent l'objectif, nos spécialistes internes se concertent et le mettent en œuvre», explique Martin Beth. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Martin Beth nous donne un exemple. «À Zurich, l'un de nos coordinateurs BIM a élaboré un modèle pour un complexe d'habitation sur la base des informations fournies par le conducteur de travaux. Grâce au modèle et aux informations correspondantes, la commande de matériel a été beaucoup plus simple pour le contremaître. Ses conclusions ne laissent aucune place au doute: les commandes étaient plus précises et ont pris moins de temps. C'est exactement de la sorte que nous voulons concrétiser la numérisation chez Implenia. De manière



**«La numérisation a un impact profond sur l'ADN des méthodes de travail habituelles.»**

Ulrich Hoppenstedt, responsable de projet Werk 1 Winterthur

**Construction axée sur le client le long de toute la chaîne de création de valeur**





«Grâce à ce projet pilote, nous acquérons les outils pour les mandats futurs»

Wolfgang Fentzloff, responsable de service technique interne de Tunneling Deutschland

concrète et axée sur le projet», estime Martin Beth.

Un travail d'information est toutefois également important en cas de changements, en plus du soutien technique. La numérisation ne suscite pas l'enthousiasme de tous les collaborateurs et peut également faire peur. Ulf Hoppenstedt, responsable de projet Werk 1 à Winterthur, connaît ces réserves: «La numérisation a un impact profond sur l'ADN des méthodes de travail habituelles.» Mais il serait toujours intéressant d'observer comment le scepticisme initial cède rapidement la place à un grand enthousiasme. «Pour cela, les gens doivent cependant entrevoir l'intérêt concret», poursuit Ulf Hoppenstedt.

#### **Mise en réseau de toutes les parties prenantes le long de la chaîne de création de valeur**

«Dans le cas de Werk 1, nous avons vu l'intérêt concret dès le développement du projet dans la phase de mise en concurrence de l'architecture», précise le responsable de projet. C'était la première fois que l'équipe de projet utilisait des

modèles BIM en cette phase précoce. Ulf Hoppenstedt est convaincu qu'«un processus BIM de bout en bout se traduit par des avantages significatifs lors du processus de planification, mais aussi de réalisation». La mise en réseau procédurale de toutes les parties prenantes de la planification à la conclusion et à la période de garantie, en passant par la préparation du travail et l'exécution contribue à la réalisation des objectifs du projet, à la réduction de la perte d'informations et à l'accroissement de l'excellence opérationnelle. Mais pour que la mise en réseau fonctionne, il faut que les maîtres d'ouvrage, les exploitants, les entrepreneurs, les sous-traitants et les fournisseurs adhèrent au BIM et au lean management.

«Le Technical Center organise par conséquent des formations et des ateliers réguliers avec des fournisseurs et des sous-traitants», explique le responsable Jörg Kaiser. Pendant la procédure de mise en concurrence de l'architecture de Werk 1, les architectes ont également été accompagnés par les professionnels BIM d'Implenia. «Une situation gagnant-gagnant pour tous les participants», affirme

## Intégration de données transversales en temps réel

### Fonctions de soutien

- Financial Controlling
- Association du BIM avec SAP
- Procurement – Définition digitale des exigences numériques à l'égard des entrepreneurs subséquents
- IT
- Intégration de BIM dans la stratégie et le paysage IT
- HR
- Définition des exigences numériques à l'égard des collaborateurs

### Qualités

- Sustainability
- Simulation et Controlling via le BIM
- Health & Safety
- Réplication et reporting
- Risk Management
- Mise à disposition d'informations par le biais de BIM

### Champs d'application du BIM

- Planification 3D et coordination
- Simulation 4D/5D et Controlling (coûts, ressources et délais)
- Préparation numérique du travail & chantier numériquedigitale Baustelle

### Méthodes

- IMS
- Réplication du Workflow BIM dans la commande numérique des processus
- Lean
- Planification des délais et logistique numériques et cadencées
- Logistique

### Technologies

- Construction de coffrages
- Planification des interventions, planification et production 3D
- Préfabrication
- Planification et production numériques
- Technique des matériaux de construction
- Planification des interventions, planification et production 3D
- Technique de la précontrainte
- Simulation, planification et production
- Télématicque et commande des machines
- Surveillance numérique des machines et commande



le responsable de projet Hoppenstedt avec conviction. Car la numérisation des processus de construction est également avantageuse pour les clients: les projets peuvent être présentés de manière plus palpable et la qualité de la planification est améliorée. La présentation des coûts et des délais est en outre plus transparente sur les phases de planification et de réalisation.

### **Progresser grâce aux exigences du marché**

Il n'est donc guère surprenant que les maîtres d'ouvrage soient de plus en plus nombreux à prescrire l'utilisation du BIM par contrat. En Allemagne, le ministère fédéral des transports et de l'infrastructure numérique a même introduit une obligation de BIM pour ses projets d'infrastructures à partir de 2020. Implenia réalise dès à présent un projet pilote avec un client selon ses exigences BIM : l'Albvorlandtunnel entre Stuttgart et Ulm. Le projet a d'abord été élaboré dans le cadre d'un processus de planification traditionnel. Mais ensuite, le mandant a décidé que la partie du portail ouest devait être construite à l'aide de modèles BIM. «Une chance», comme l'affirme

le responsable du service technique interne de Tunneling Allemagne, Wolfgang Fentzloff. «Avec ce projet, nous pouvons utiliser pour la première fois un BIM 5D dans le domaine des infrastructures. Grâce à la comparaison entre le processus de planification traditionnel et numérique, nous reconnaissons les avantages qui résultent de cette nouvelle méthode de travail.» Des points décisifs qui devront être pris en compte lors de la mise en œuvre ultérieure du BIM seraient en outre apparus. Des simulations 4D et 5D sont actuellement utilisées dans la phase de réalisation. Il s'avère que la planification des coûts et des délais constitue un défi lors de la mise en œuvre opérationnelle. «Grâce à ce projet pilote, nous acquérons les outils pour les mandats futurs», affirme Wolfgang Fentzloff avec conviction.

### **Mise en réseau de l'homme, de la machine et du matériel**

La numérisation transformera Implenia, une société de construction locale à l'organisation analogique, en une entreprise mondiale avec un réseau numérique. Des systèmes détachés et non



**«Nous recherchons une imbrication entre l'homme, les machines et le matériel.»**

Jörg Kaiser, Head of Technical Center

## **Une utilité globale grâce à la mise en réseau de l'homme, de la machine et du matériel**

Implenia doit se transformer en une entreprise mondiale fondée sur une interaction numérique. La communication entre l'homme, la machine et le matériel permettra dorénavant d'harmoniser les interfaces, d'accroître la transparence et d'exercer une influence positive sur la sécurité au travail et la protection de l'environnement.



intégrés seront dorénavant fusionnés et harmonisés. «L'objectif consiste à associer les hommes, les machines et le matériel de façon optimale», explique Jörg Kaiser. L'intégration en temps réel de données transversales généreraient une valeur ajoutée pour Implenia. Les fonctions de support, les méthodes, les instruments, les qualités et les technologies sont imbriqués et créent donc plus de valeur.

L'utilisation d'une gestion numérique des machines en est un exemple concret. Des excavatrices avec une gestion des machines en 3D permettent de réaliser des modélisations précises du terrain. «Les géométries d'excavation complexes sont plus faciles à assurer grâce à la gestion numérique», précise le responsable BIM, Alar Jost. L'analyse des données numériques des machines permet en outre de gérer efficacement le parc de machines. Les critères de développement durable ou les risques sont également plus faciles à simuler et à contrôler avec le BIM dans la phase de planification du projet. Cette intégration globale des sous-systèmes contribue également à la

transparence, dans le sens de l'esprit «One Company» au sein du groupe.

Pour Jörg Kaiser, il est clair que l'objectif du chantier numérique ne peut être atteint qu'en ensemble: «L'influence du numérique sur le secteur de la construction se renforce; ceux qui n'évoluent pas auront beaucoup de mal à l'avenir sur un marché très concurrentiel.» C'est la raison pour laquelle Implenia investit dans les technologies et plus particulièrement dans le perfectionnement de ses collaborateurs. La communauté BIM interne connaît une croissance fulgurante et diffuse le savoir-faire au sein de la hiérarchie. En 2016, Implenia a déjà pu constater une augmentation des acquisitions de projets, grâce à l'application de technologies basées sur des modèles. Dans ces conditions, Implenia poursuivra le développement de ses compétences en matière de numérisation en 2017 et sera plus forte pour aborder ce défi. «Nous avons atteint la construction du XXI<sup>e</sup> siècle et voulons continuer à contribuer activement à sa définition», conclut Jörg Kaiser.



## Albvorlandtunnel

Wendlingen – Ulm, Allemagne

# Exigences BIM du maître d'ouvrage dans de gros projets

Dans le projet Albvorlandtunnel, Implenia utilise pour la première fois le BIM 5D dans le domaine des infrastructures. L'utilisation du BIM facilite la compréhension du projet par le maître d'ouvrage et permet de tirer des enseignements essentiels de l'application de la technologie basée sur des modèles.

Dans le cadre du projet ferroviaire Stuttgart 21, Implenia réalise le Albvorlandtunnel pour la Deutsche Bahn sur la nouvelle ligne d'une soixantaine de kilomètres entre Wendlingen et Ulm. La construction de ce projet à EUR 380 millions comprend deux tunnels d'un diamètre approximatif de onze mètres sur une distance d'environ huit kilomètres chacun. Le lot de construction inclut en outre un raccordement à la ligne ferroviaire Stuttgart-Tübingen et un raccordement pour trains de marchandises au portail ouest du tunnel. Implenia utilise pour la première fois des modèles BIM dans un projet d'infrastructure complexe pour la réalisation de la section partielle du portail ouest. «La réalisation fondée sur un modèle est une exigence du maître d'ouvrage», explique Wolfgang Fentzloff, responsable du service technique interne de Tunneling Allemagne. La Deutsche Bahn voudrait optimiser le développement traditionnel du projet et oserait un projet pilote avec le portail ouest. «Ce projet nous offre la possibilité d'approfondir nos compétences en matière de BIM dans le domaine des infrastructures», souligne Wolfgang Fentzloff. La planification en 3D a permis d'assurer une meilleure compréhension du projet par le maître d'ouvrage dès la phase de soumission de l'offre et d'établir des principes numériques pour l'exploitation. L'équipe de projet utilise en outre des simulations en 4D ainsi qu'une planification des coûts et des délais en 5D, afin de garantir l'assurance qualité du chantier. L'Albvorlandtunnel sera vraisemblablement remis au maître d'ouvrage en 2021. Les enseignements tirés de ce projet BIM constitueront par ailleurs une expérience précieuse pour Implenia. ■



---

## **Corporate Center**

Le Corporate Center fournit des services centraux à l'ensemble du Groupe, en s'adaptant aux besoins des unités opérationnelles. Grâce à des processus efficaces, à la définition de normes universelles et à son expertise technique, le Corporate Center contribue à la création de valeur d'Implenia.

Au sein du Corporate Center, Implenia regroupe les fonctions centrales Corporate Controlling, Corporate Reporting & Tax, Procurement, Legal, Marketing/Communications, Insurances, Treasury & Investor Relations et Business Development. Ces fonctions centrales participent activement à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elles soutiennent les différentes unités opérationnelles par une offre axée sur le service. L'efficacité, l'efficience et une qualité de haut niveau font partie de l'engagement de performance du Corporate Center.

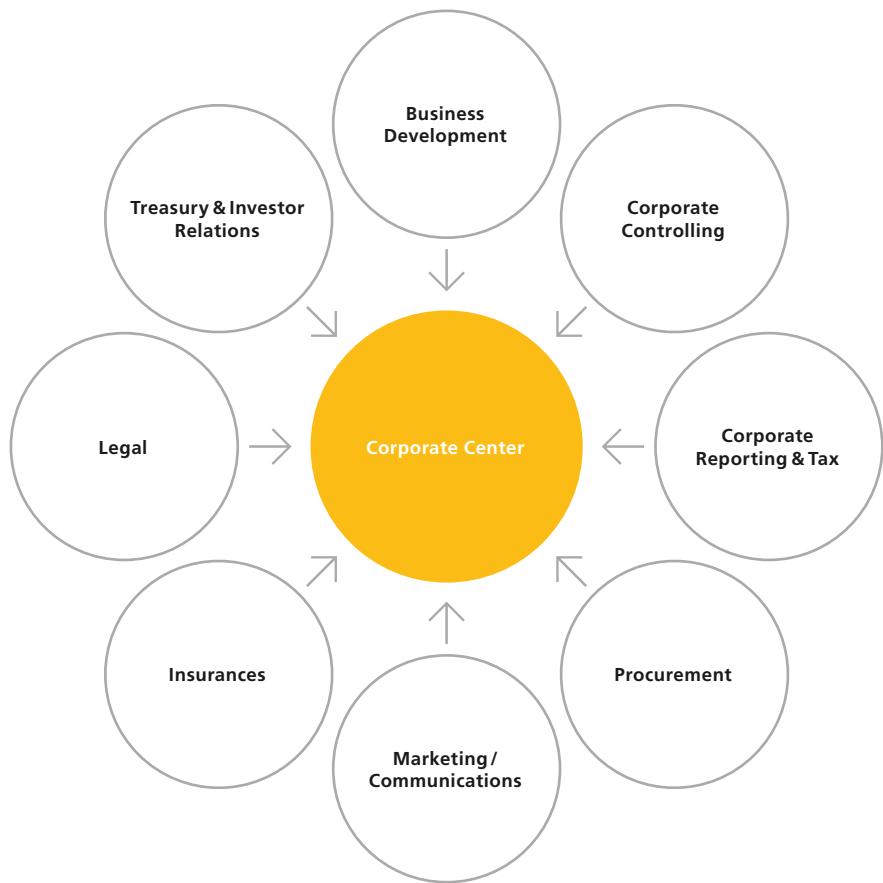
## Points forts en 2016

### **Renforcement de la stratégie «One Company» à tous les niveaux.**

Le Corporate Center a continué de renforcer la coopération interne à l'entreprise ainsi que transdivisionnelle. Le Controlling central a systématiquement accompagné et conseillé les nouveaux projets «One Company». Le Procurement a poursuivi la concentration de sa force d'achat, tout en mettant en œuvre le rapprochement organisationnel des secteurs Constructionet Entreprise générale, ce qui permettra d'exploiter mieux encore les synergies futures. La célébration du dixième anniversaire d'Implenia a également contribué à renforcer l'esprit «One Company». Dans le cadre d'une initiative orchestrée par Marketing/Communications à l'échelle du Groupe, plus de la moitié des collaborateurs se sont engagés en faveur d'un projet social dans leur région. Cette opération a permis de collecter plus de 120 000 francs au profit d'une trentaine d'institutions sociales sur tous les marchés de base d'Implenia. Parallèlement, Implenia a ainsi renforcé sa culture d'entreprise dans toutes les Divisions et toutes les régions. L'exercice a par ailleurs été marqué par la finalisation de projets d'intégration prévus de longue date dans le cadre du rachat de Bilfinger Construction, en particulier dans le domaine de l'Internet et de l'Intranet. Ces travaux ayant été menés à bien, le Corporate Center garantit désormais une identité de marque homogène.

### **Optimisation des processus et des services**

Les efforts se sont en outre focalisés sur le développement des processus et services existants, notamment grâce à l'intégration de fonctions de service centrales au schéma des processus de l'Implenia Management System (IMS) 2.0, ainsi que sur la révision du système de contrôle interne (SCI). Grâce à l'intégration et à l'amélioration des processus, Procurement a accru la qualité des données relatives à la gestion des fournisseurs et a réalisé des synergies en continuant d'harmoniser les services d'achat régionaux. Le rattachement du Corporate Controlling à l'IMS 2.0 lui a permis de suivre les projets de plus près et de mieux les gérer, ce qui s'est traduit par plus d'efficacité et d'efficience.

**Structure du Corporate Center**



#### «Un engagement venant du cœur»

Dans le cadre de la célébration de son dixième anniversaire, Implenia a collecté une somme de plus de 120 000 francs au profit de 30 institutions sociales. La crèche Rosinchen à Wiesbaden a reçu non seulement une contribution financière, mais aussi une nouvelle cabane de jeu en bois, assemblée par les apprentis d'Implenia.

#### Extension de la base de financement

En mars, Implenia a placé avec succès, sur le marché, un nouvel emprunt obligataire à 10 ans d'un montant de 125 millions de francs. Le produit de l'emprunt a été affecté au refinancement partiel de l'emprunt de 2010 d'un montant de 200 millions de francs, le premier jamais émis par Implenia. Pour Treasury & Investor Relations, l'acquisition de Bilfinger Hochbau, à la fin de l'année, a par ailleurs représenté l'un des points forts de l'exercice.

#### Code of Conduct

Au cours de l'année passée, le Corporate Center, sous la direction de Legal, a continué de préciser le processus en vue de la sensibilisation au respect des directives d'entreprise et de conduite. L'outil d'e-apprentissage, qui fait partie intégrante depuis l'année dernière du programme d'initiation chez Implenia, a été traduit dans toutes les langues des marchés de base, afin de garantir une meilleure pénétration au sein de l'organisation. Le «Code of Conduct» demeure l'un des instruments les plus importants en vue de la prévention de la corruption, du respect du droit des cartels et de la protection des données à l'intérieur du Groupe.

## Les défis de 2017

### Internationalisation

Le rachat de Bilfinger Hochbau marquera les activités du Corporate Center en 2017. Comme pratiquement aucune fonction d'état-major n'est reprise dans le cadre de cette acquisition, les services correspondants doivent être mis à disposition par les unités existantes. Legal, Treasury & Investor Relations, Controlling, Insurances et Marketing/Communications, en collaboration avec IT et HR, s'emploieront à faire avancer la bonne intégration de Bilfinger Hochbau dans la structure organisationnelle existante. A la suite de l'internationalisation croissante, l'offre groupée des services centraux s'impose également sur les marchés de base autres que la Suisse. Toutes les activités d'intégration sont coordonnées et accompagnées par le Business Development.

En 2017, le Corporate Center introduira le module Material Management de SAP. La planification et la gestion ciblées des flux de matériaux ainsi que l'identification et la couverture régulière des besoins permettront au Groupe d'adapter encore mieux sa planification des matériaux à la demande du marché. Dans le même temps, le Corporate Center s'intéressera à la gestion de la trésorerie et à l'amélioration de l'actif circulant net.

---

### IT

L'intégration des systèmes informatiques issus de l'acquisition de Bilfinger Construction a été réalisée en 2016. Parallèlement, dans le cadre de plusieurs projets, Group IT a amélioré l'efficacité des applications de base stratégiques, créant ainsi un fondement important pour la consolidation au niveau du Groupe. Au cours de l'année 2017, le Groupe sera confronté à d'autres grands projets d'importance cruciale pour son évolution future, à savoir l'aménagement du cadre technique nécessaire à la numérisation de la construction et l'intégration des systèmes informatiques de Bilfinger Hochbau.

## **Technical Center**

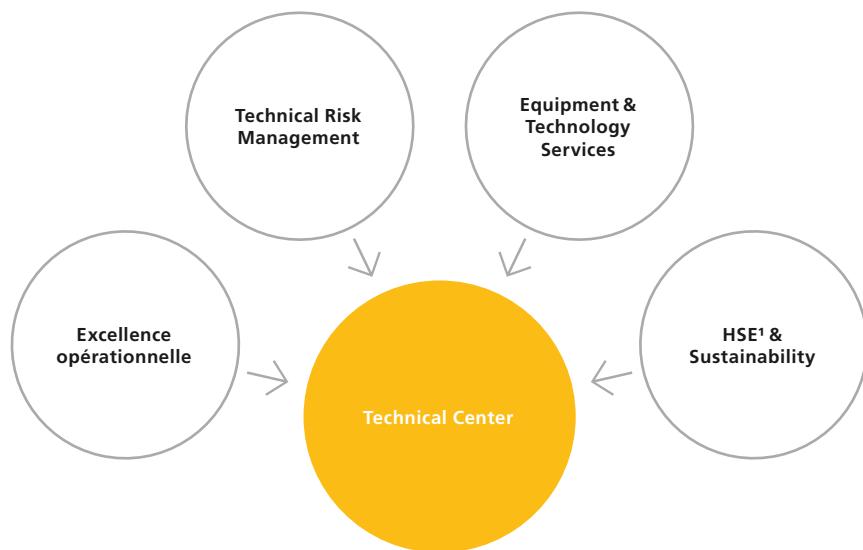
Au sein du Technical Center, Implenia concentre et développe ses compétences techniques, optimise ses processus et fait constamment progresser les thèmes du développement durable et de l'innovation. Une interconnexion étroite avec les unités opérationnelles de l'entreprise est donc indispensable, comme dans le cas du Corporate Center.

Le Technical Center travaille avec les unités opérationnelles à l'optimisation continue des processus. Grâce à sa force d'innovation et à l'amélioration constante des compétences techniques, il génère activement une création de valeur ajoutée au profit de l'ensemble du Groupe. Le développement des compétences s'effectue de manière transdivisionnelle. Dans le même temps, le Technical Center joue un rôle moteur dans le domaine d'importance stratégique du développement durable et donne le tempo des améliorations au sein du domaine Health, Safety & Environment. Dans ce contexte, l'accent est mis sur les collaborateurs ainsi que sur les technologies et processus utilisés. Vous trouverez des informations détaillées sur les thèmes «Health & Safety» et «Développement durable» dans les chapitres concernés, respectivement à partir de la page 100 et de la page 108.

### **Technical Risk Management**

Le Technical Risk Management vise à identifier les risques techniques à un stade précoce ainsi qu'à les réduire en collaboration avec les unités opérationnelles. A l'issue d'une révision de ce processus en 2015, Implenia a introduit avec succès, en 2016, une procédure uniforme et transparente, qui a été intégrée à l'Implenia Management System (IMS 2.0). L'objectif est d'accroître la qualité des offres et donc le taux de réussite. En 2017, Implenia continuera d'améliorer l'efficacité du processus, notamment en évaluant méthodiquement les retours d'information des clients et en mettant en œuvre un système de benchmarking visant à identifier les meilleures pratiques.

## Structure du Technical Center



1 HSE: Health/Safety/Environment

### Equipment & Technology Services

Au sein du secteur Equipment & Technology Services (ETS), le Groupe rassemble les unités Génie mécanique & Electrotechnique, Coffrages et Technique des matériaux de construction. Parmi les prestations d'ETS figurent la planification d'installations de chantier, l'optimisation, le développement et la vérification de matériaux de construction, ainsi que la maintenance et la livraison de systèmes complexes de coffrages, de machines et d'appareils. Au nombre des principales réussites de 2016, citons l'introduction systématique des principes «Lean» au niveau de l'organisation des ateliers. En 2017, ETS se concentrera sur le développement de services ainsi sur la gestion transdivisionnelle des investissements et des stocks au sein du Groupe. Par ailleurs, ETS harmonisera les processus dans ses Divisions Suisse et International, mettra en route l'introduction de la logistique de chantier 2.0 et continuera de développer la construction métallique intelligente.

## **Excellence opérationnelle**

Parmi les missions clés du Technical Center figure l'augmentation de l'efficience opérationnelle du Groupe, à savoir l'excellence opérationnelle. Cet objectif est atteint en interconnectant les systèmes, processus, expertises et personnes au sein des projets – et ce, sur l'ensemble des phases, depuis l'offre jusqu'à la remise des clés. Cette gestion holistique des projets a recours à des stratégies et instruments tels que l'IMS 2.0, les approches de Lean Management, le Building Information Modeling (BIM), le processus d'innovation, le management de la qualité et la stratégie de numérisation du Groupe. Ci-après un aperçu des principaux instruments:

### **Lean Management**

Les principes de la Lean Construction, affinés en 2015, sont mis en application depuis 2016 non seulement dans le bâtiment, mais aussi dans la construction d'infrastructures et le développement de projets. Les projets ayant recours à ces principes montrent des résultats évidents sous forme de processus de construction plus courts et plus stables et de nette réduction des défauts. Ces améliorations ont également des répercussions positives sur la sécurité au travail. L'année dernière, le Groupe a poursuivi le développement de ce savoir-faire grâce à une interconnexion étroite avec des clients clés en Suisse et en Allemagne, ainsi qu'avec d'importantes entreprises sous-traitantes.

### **IMS 2.0**

A travers l'Implenia Management System 2.0 (IMS 2.0), Implenia garantit une gestion professionnelle des projets. Ce système, introduit en 2015 au niveau des activités de bâtiment et de modernisation, a été également mis en œuvre en standard l'année dernière pour les nouveaux contrats dans les domaines des infrastructures et du développement de projets. Grâce à l'IMS 2.0, les équipes de projet renforcent leur collaboration. Parallèlement, il contribue à une résolution plus efficace des problèmes. Durant l'année en cours, Implenia continuera de développer cette plate-forme et de poursuivre son déploiement dans toutes les Divisions.



### Implenia Award

En 2016, Implenia a décerné pour la première fois, en Allemagne, l'Implenia Award qui récompense des mémoires de bachelors d'excellente qualité. Sebastian Weller de l'université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle a été distingué dans la catégorie BIM pour son mémoire sur la réalité augmentée dans le secteur de la construction.

## Building Information Modeling

Dans le cadre de la numérisation, Implenia mise sur le Building Information Modeling (BIM), une méthode basée sur des modèles 3D, qui soutient la prise de décision, l'assurance qualité et la communication pendant le déroulement du projet. L'intégration des facteurs temps (4D) et coût (5D) permet de couvrir l'ensemble d'un projet. En 2016, le Technical Center a standardisé la modélisation 3D et la simulation 4D, tout en lançant certains projets pilotes en processus 5D. Grâce à des formations internes, le Groupe a créé une communauté BIM d'une centaine de personnes, qui lui permettra en 2017 de renforcer encore l'ancrage de ce thème au sein de la ligne opérationnelle. L'objectif est d'instaurer une gestion intégrée et transparente des processus de construction, allant jusqu'au pilotage numérique des processus d'exécution.

Partenaire privilégié de ses collaborateurs – réussir ensemble, avec passion et motivation.

---

**8239 (8227)**

Collaborateurs

---

**83 (74)**

Jeunes en fin d'apprentissage chez Implenia



Implenia a dix ans

---

**80**

Nationalités diverses

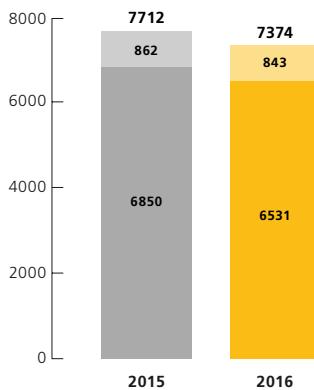
## Collaborateurs

### Les collaborateurs au centre

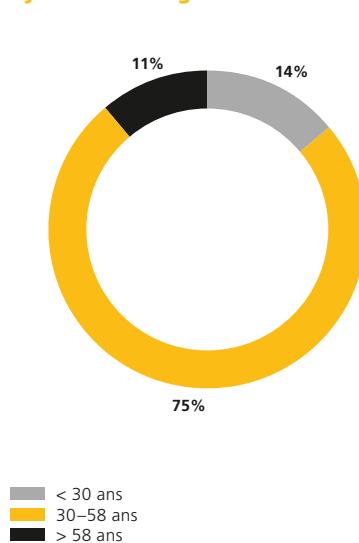
- Evolution stable des chiffres de collaborateurs
- Internationalisation croissante et diversité culturelle
- Formation professionnelle et continue comme facteur de réussite

**Nombre d'hommes et de femmes**

(Postes à plein temps)



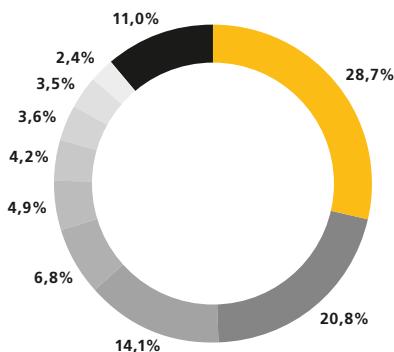
**Pyramide des âges 2016**



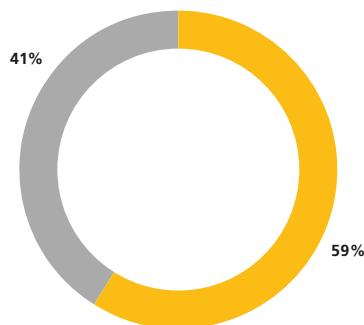
Implenia est convaincue que des collaborateurs de toute première qualité contribuent de manière déterminante à la réussite durable d'une entreprise. En tant qu'employeur attractif, elle offre des missions et des projets captivants, dans un environnement varié et international. Avec des opportunités d'embauche intéressantes, une vaste offre de formation professionnelle et continue ainsi que des chances de développement ouvertes à chacun, elle veille à ce que les personnes travaillant au sein de l'entreprise puissent s'y épanouir. Car, chez Implenia, les collaborateurs occupent une place centrale. En tant que partenaire privilégié de ses collaborateurs actuels et futurs, elle souhaite inspirer l'enthousiasme et la passion.

Au cours des dernières années, la construction n'a cessé de se complexifier, et l'influence d'innovations techniques a modifié le métier traditionnel. Pour relever des défis de plus en plus ardu, les entreprises ont besoin de compétences techniques et sociales, de dirigeants convaincants, d'expérience, de motivation et de quête passionnée de performances exceptionnelles. Un environnement de travail positif en est la base: confiance, responsabilité, souci de la performance et équité constituent donc chez Implenia le fondement des relations interpersonnelles. Des structures horizontales raccourcissent les filières de décision et favorisent un haut degré d'autonomie. Implenia garantit un traitement égal à tous ses collaborateurs, quels que soient leur origine ethnique, la couleur de leur peau, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur religion ou leurs convictions politiques.

### Postes à plein temps par pays d'origine 2016



### Rapport entre personnel technique et personnel technico-administratif à fin 2016



█ Suisse  
█ Allemagne  
█ Portugal  
█ Norvège  
█ Italie

█ Autriche  
█ Côte d'Ivoire  
█ France  
█ Espagne  
█ Autres

█ Personnel technique  
█ Personnel technico-administratif

### Conditions de travail attractives

En pratiquant une politique moderne en matière de personnel et de conditions de travail, Implenia s'efforce de recruter les meilleurs talents. Une rémunération transparente, équitable et conforme au marché est indispensable à cet effet. Les personnels technico-commerciaux sont rémunérés selon leur fonction, leurs connaissances, leurs capacités à résoudre des problèmes et leurs responsabilités. S'agissant des personnels techniques, Implenia respecte les salaires minimaux légaux (conventions collectives de travail) et accorde des augmentations de salaire générales, négociées de manière paritaire. Sur la base d'entretiens avec les collaborateurs, Implenia procède également à des augmentations individuelles. Les cadres reçoivent, outre un salaire de base, une part variable déterminée en fonction de la réalisation des objectifs. Les règlements d'engagement et les prestations sociales respectent des normes modernes et dépassent sur certains points les exigences légales. Les collaborateurs bénéficient d'une semaine de vacances supplémentaire et, en Suisse, d'un congé de paternité d'une semaine ou d'un congé de maternité de 16 semaines.

## COLLABORATEURS



### Développer ses propres capacités

Dans le cadre du concept interne de carrière de spécialiste «Icademy», Implenia offre à ses collaborateurs la possibilité d'individualiser leur évolution de carrière. Les mesures de formation sont adaptées aux domaines d'activités spécifiques et aux niveaux hiérarchiques des collaborateurs (sur la photo: Claudia Jud, conductrice de travaux chez Implenia en Suisse, qui a participé à différentes formations dans le cadre de la carrière de spécialiste).

### Effectif stable

A la fin de l'exercice, Implenia employait au total 8239 collaborateurs. En équivalents plein temps, y compris les intérimaires, l'effectif s'établissait à 7976 collaborateurs. En 2016, le taux de fluctuation global de l'entreprise s'est élevé à 10,3% (hors variations saisonnières), soit une légère diminution de 0,6 point de pourcentage par rapport à l'année précédente. Parmi les collaborateurs engagés à titre définitif figuraient 6531 hommes et 843 femmes. A 11,4%, la proportion de femmes en Suisse a de nouveau légèrement augmenté par rapport à l'année précédente (2015: 11,2%). Le Groupe emploie des collaborateurs de 80 pays.

### Effectif du personnel (à plein temps)

Personnel technique et administratif	à fin 2016	à fin 2015
Development	50	49
Suisse	3 757	3 855
Infrastructure	1 034	931
International	2 010	2 096
Divers/Holding	537	514
<b>Total postes à plein temps (sans les collaborateurs intérimaires)</b>	<b>7 388</b>	7 445
Collaborateurs intérimaires	588	515
<b>Total postes à plein temps</b>	<b>7 976</b>	7 960

## **Programmes cohérents de formation professionnelle et continue**

A travers une offre attractive dans le domaine de la formation professionnelle et continue, Implenia vise des objectifs clairs. Elle encourage la relève en interne et met les collaborateurs en capacité de gérer les défis de leur domaine d'activité, de manière à accroître la productivité et l'efficacité dans l'exécution des tâches. Implenia donne à ses collaborateurs l'espace et la possibilité de se développer sur le long terme au sein de l'entreprise. Avec «lcademy», son plan de formation professionnelle et continue, le Groupe dispose d'un instrument interne qui fait progresser le développement structuré et individuel des capacités clés et des compétences des collaborateurs. Des critères de promotion, de classement et de développement transparents permettent d'élaborer des mesures de formation orientées vers les domaines d'activité spécifiques des collaborateurs et leurs échelons hiérarchiques. En Allemagne et en Autriche, le programme interne de formation continue comportait non seulement des formations techniques mais aussi, pour la première fois, des séminaires consacrés au développement des compétences personnelles et sociales ainsi que de direction. Le plan de formation intègre régulièrement de nouvelles thématiques telles que le Lean Management, le BIM et la numérisation.

## **Carrière de spécialiste – renforcer les compétences de manière ciblée**

Afin de renforcer les compétences techniques ainsi que d'autres compétences professionnelles, Implenia propose, dans le cadre de l'«lcademy», différents modules parmi lesquels figurent notamment les fondements de l'économie d'entreprise, la législation sur le contrat d'entreprise, la gestion des réclamations et la préparation du travail. Toutes ces formations ont lieu sous forme de cours, d'apprentissage «on the job» ou de filières diplômantes. Diverses formations ont été organisées au cours de l'exercice au sein des unités Implenia Bau Deutschschweiz et Implenia Construction Suisse Romande. Durant l'année en cours, l'«lcademy» sera déployée dans d'autres Divisions. Implenia cherche non seulement à promouvoir les compétences d'exécution ou de direction, mais aussi à soutenir les collaborateurs en matière de compétences transversales et sociales au cours des différentes phases de la vie. Deux nouvelles offres de formation donnent la possibilité aux collaborateurs de plus de 45 ans de réfléchir à l'aménagement de la deuxième partie de leur vie professionnelle ainsi qu'à la préparation de leur retraite. D'autres modules et formations sont en régulièrement mis au point.

### **Promouvoir les cadres en fonction de leur niveau hiérarchique**

Les cadres jouent un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. A cet égard, la collaboration au sein de réseaux et les capacités de communication et de coopération prennent une importance sans cesse accrue. Implenia accorde une place centrale à une approche commune des principes de direction. Afin de renforcer les capacités de ses responsables en matière d'encadrement, le Groupe mise sur un plan de formation de plusieurs niveaux, articulé autour des points forts suivants: stratégie, management, leadership, communication et excellence opérationnelle.

Le programme «Winning Performance» a pour objectif de donner aux futurs dirigeants et cadres occupant leur fonction depuis peu de temps une formation dans les domaines de la gestion financière, de la direction d'équipes, de la communication ainsi que des compétences personnelles et sociales. Cette formation interdivisionnelle favorise l'échange d'expériences et contribue à l'ancrage de la culture d'entreprise. En 2017, le programme sera déployé en Norvège et en Suède.

Pour les cadres supérieurs confirmés, Implenia a développé le programme de leadership «Winning the Future». Au cours de l'exercice, les participants au deuxième cycle ont achevé leur formation par la présentation d'une étude de cas devant le Group Executive Board et le Conseil d'administration. Le programme sera révisé en vue du troisième cycle qui débutera en 2017. Ainsi, les contenus des modules Leadership, Customer Orientation, Operational Excellence et Finance seront davantage axés sur l'échange d'expériences et la discussion d'études de cas réels et approfondis. Les conclusions en résultant généreront une valeur ajoutée manifeste pour la direction de l'entreprise et l'ensemble de l'organisation.

## Découvrir et recruter des talents

La gestion des talents d'Implenia contribue de manière déterminante à offrir des possibilités d'embauche attractives à des collaborateurs talentueux et à les soutenir activement dans leur évolution professionnelle. En étroite collaboration avec les responsables des ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques identifient le potentiel d'évolution de leurs collaborateurs, afin de les préparer à relever des défis futurs en leur proposant des possibilités de développement. Le processus de gestion des talents constitue également la base à partir de laquelle sont sélectionnés les participants aux programmes de Management Development (cf. paragraphe ci-dessus).

Mais il ne suffit pas de générer des talents au niveau interne. En effet, compte tenu de la pénurie croissante de main-d'œuvre spécialisée, il est également nécessaire de procéder à des recrutements externes. À travers son nouveau programme pour stagiaires sur douze mois, Implenia offre aux diplômés de l'enseignement supérieur une possibilité attractive de plonger dans la vie professionnelle en débutant une carrière commerciale ou technique. Le programme comporte des modules pratiques et théoriques et permet, au fil de ses différentes étapes, d'avoir un aperçu complet des diverses unités de l'entreprise. Implenia s'implique dans le domaine universitaire en soutenant par une contribution annuelle le programme Excellence Scholarship & Opportunity de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (ETH). Celui-ci vise à encourager la formation de jeunes talents d'exception pour assurer la relève sur le site de production Suisse.

Dans le but de renforcer sa notoriété en Allemagne et en Autriche et d'attirer les meilleurs jeunes talents, Implenia a organisé des événements ciblés sur la mise en valeur de sa marque employeur. Une vingtaine d'étudiants originaires de toute l'Allemagne ont pu se qualifier pour participer au premier Implenia Inhouse Day à Berlin. Ces étudiants ont visité le chantier U5 du métro berlinois et travaillé sur des études de cas techniques et commerciaux relatives à l'entreprise, apprenant ainsi à mieux connaître Implenia. Lors de la «Semaine de l'industrie» organisée dans toute l'Allemagne, l'équipe RH présente dans le conteneur Implenia a informé les groupes d'élèves et d'étudiants intéressés sur les possibilités d'embauche et les filières de formation au sein de l'entreprise. De plus, dans le cadre du marketing auprès des universités, la première remise de l'Implenia Award en cinq catégories, récompensant des mémoires de bachelor d'excellente qualité, a eu lieu à Berlin.

**Renforcer les compétences sociales**

En organisant régulièrement des projets destinés aux apprentis, Implenia renforce les compétences techniques et les aptitudes sociales des jeunes professionnels. En 2016, quelque 50 apprentis ont participé, lors de la première semaine de projet social, aux travaux d'entretien du «Train à vapeur ligne sommitale de la Furka» dans le Valais.

**Engagement en faveur de la relève**

La formation de jeunes adultes fait partie de la responsabilité sociale d'un employeur. Implenia est convaincue que l'engagement pour la promotion de la relève contribue non seulement à réaliser les objectifs de l'entreprise mais aussi à remédier à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée. La formation professionnelle duale prévalant en Suisse – présente également en Allemagne et en Autriche – constitue un facteur central de réussite du système éducatif. En matière de préparation de la relève, Implenia entend se positionner comme une référence au sein du secteur de la construction, afin d'attirer davantage de jeunes dans l'entreprise. Afin de promouvoir l'ouverture sociale, l'autonomie dans le travail et l'esprit d'équipe, Implenia organise régulièrement des projets destinés à ses apprentis. En 2016, une semaine de projet social a eu lieu dans le Haut-Valais. A cette occasion, environ 50 apprentis de troisième année ont apporté leur contribution aux travaux d'entretien du «Train à vapeur ligne sommitale de la Furka». Durant l'année en cours, quelque 60 apprentis participeront à la deuxième semaine de projet social en vue de contribuer à l'extension du réseau de sentiers de randonnée de la région «Innert dem Kirchet» dans le Haslital. En Allemagne, les apprentis ont participé à divers projets, notamment à la semaine d'action «Wiesbaden engagiert!», dans le cadre de laquelle ils ont aidé à embellir une cour d'école.

Durant l'exercice, 263 jeunes ont suivi un apprentissage technique ou technico-administratif chez Implenia. Au cours de l'été, 83 apprentis ont achevé leur formation au sein de l'entreprise. Près des deux tiers des apprentis diplômés restent employés au sein de l'entreprise.

### Façonner une vision d'avenir

Dans le cadre de l'initiative «Young Generation», lancée en 2015, Implenia s'attelle à des questions d'avenir relatives à la vie professionnelle, à la société et à l'entreprise. De jeunes collaborateurs de tous les pays et de toutes les régions y discutent de thèmes ayant une influence déterminante sur l'entreprise, en particulier l'innovation et la technologie, mais aussi de tendances telles que le développement durable et l'évolution des métiers dans le cadre de la numérisation. Ils pratiquent régulièrement un échange d'idées avec la haute direction.

### Les apprentis chez Implenia

	2016	2015		
	Jeunes en fin d'apprentissage	Maintien dans l'entreprise	Jeunes en fin d'apprentissage	Maintien dans l'entreprise
Corporate Center	8	7	8	3
Development	0	0	0	0
Suisse	59	34	56	42
Infrastructure	1	0	5	3
International	15	8	5	3
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>49</b>	74	51
<b>Total des apprentis engagés chez Implenia</b>	<b>263</b>		ca. 280	

### Favoriser le dialogue – communiquer de manière ouverte

Chez Implenia, l'ambiance de travail est caractérisée par une culture de communication ouverte, axée sur le dialogue. Vis-à-vis de ses collaborateurs, le Groupe communique de manière rapide, transparente et adaptée au groupe-cible. Le CEO s'adresse régulièrement et directement aux collaborateurs par une «Lettre du CEO», dans laquelle il aborde la situation de l'entreprise, les projets en cours, ainsi que des thèmes relatifs à la culture d'entreprise, au cadre économique ou aux perspectives d'avenir. Le magazine pour collaborateurs «lImpact» constitue l'un des principaux vecteurs de communication interne. Envoyé par la poste deux fois par an à tous les collaborateurs, ce magazine, qui paraît en quatre langues, propose des informations et du divertissement ayant trait à tous les domaines et tous les thèmes de l'entreprise. En 2016, Implenia a introduit un nouveau concept de newsletter proposant des informations relatives à divers départements, ainsi qu'un réseau social propre à l'entreprise. Les collaborateurs ont par ailleurs accès à l'ensemble des informations et documents sur l'Intranet. Parmi ceux-ci figurent les rapports trimestriels sur les décisions du Group Executive Board et des récits d'actualité à propos de l'entreprise dans la rubrique «One company, many stories». Implenia propose par ailleurs des réunions d'information sur différents thèmes et encourage le dialogue ainsi que l'esprit d'équipe grâce à des rencontres conviviales et des échanges personnels avec le management.

Les personnes se trouvant dans une situation d'exception ont plus particulièrement besoin d'informations et d'assistance. L'équipe interne chargée de la gestion de la santé dans l'entreprise (GSE) et le service des assurances sociales apportent le soutien nécessaire aux collaborateurs accidentés ou malades. Des professionnels de santé et des experts en assurances sociales proposent non seulement un soutien personnel, mais aussi une aide face à des problèmes administratifs. Parmi leurs missions figurent en outre la prévention sanitaire et la promotion de la santé. En 2016, l'équipe a mené une campagne de vaccination volontaire pour tous les collaborateurs. Elle a également organisé des cours sur l'arrêt du tabagisme, l'ergonomie sur le lieu de travail, la gestion du stress, l'alimentation saine et l'activité physique.



### Engagement renforcé

En 2016, Implenia a renforcé son engagement auprès de la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE), afin de s'y impliquer activement en tant que numéro un de la construction opérant au niveau interrégional. Membre nouvellement élu au sein du Comité de l'association, Hanspeter Stadelmann (photo), Head of Central Services chez Infrastructure, représentera Implenia auprès de la SSE et s'y engagera en faveur du partenariat social et du développement de l'association ainsi que du secteur de la construction.

### Lignes directives claires

Pour assurer le développement durable de l'entreprise, il est indispensable de respecter les lois en vigueur et d'établir des directives claires en matière de pratiques commerciales et de collaboration. Dans son «Code of Conduct», révisé en 2016 et relancé au sein du Groupe, Implenia définit ses valeurs fondamentales en tant qu'entreprise responsable et règle les relations entre collaborateurs ainsi qu'avec les partenaires d'affaires et les autorités. Ce code fait partie intégrante des contrats de travail et s'impose à tous les collaborateurs. Un programme interactif d'e-apprentissage dans toutes les langues de l'entreprise permet de communiquer les principes fondamentaux et les prescriptions légales de manière compréhensible. Durant leur programme d'initiation chez Implenia, tous les collaborateurs sont tenus de suivre les modules d'e-apprentissage et de les valider par un test. L'objectif impératif est que tous les collaborateurs maîtrisent les règles du «Code of Conduct» et l'appliquent au quotidien.

## Dixième anniversaire d'Implenia – unir nos forces dans l'engagement

### Petits gestes, grands effets

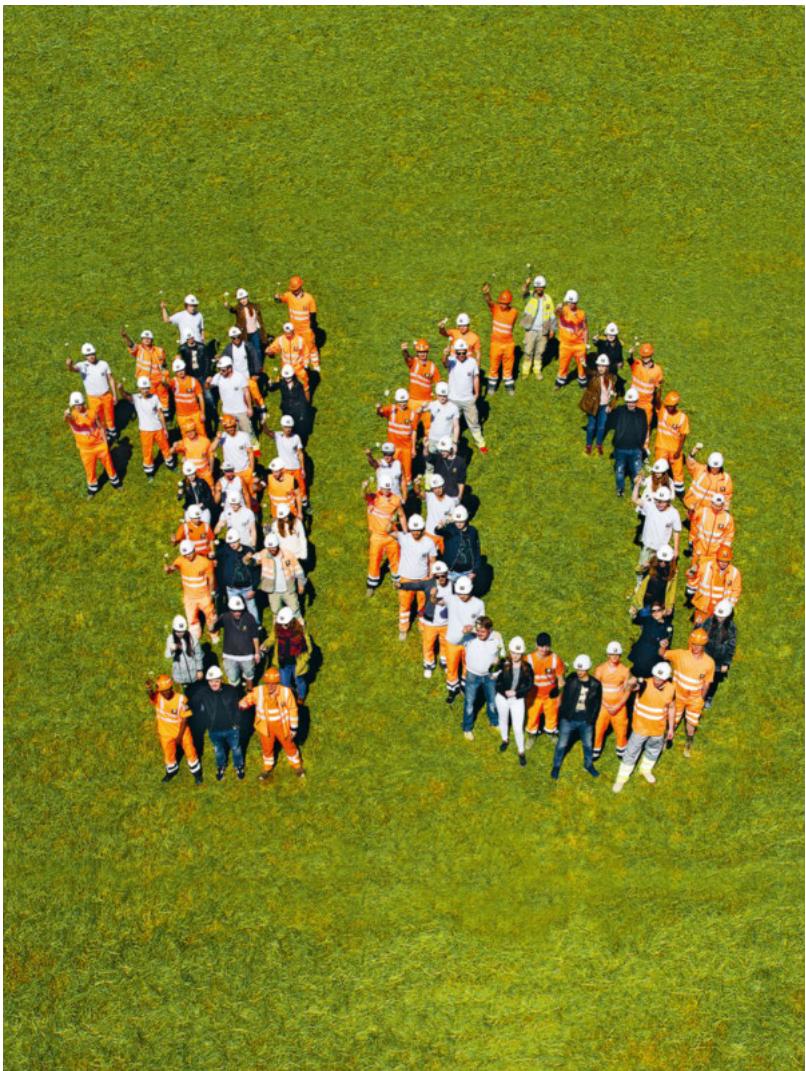
En 2016, Implenia a fêté son dixième anniversaire. Le Groupe est né en 2006 de la fusion des entreprises suisses Zschokke et Batigroup. Dans le cadre d'une opération intitulée «Un engagement venant du cœur», Implenia a apporté au cours de l'année anniversaire une contribution active au profit de la société et des personnes défavorisées. A cet effet, 30 sites fêtant les dix ans d'Implenia ont chacun sélectionné parmi une multitude de propositions un projet social bénéficiant du soutien d'Implenia. Un set de semences a ensuite été envoyé à tous les collaborateurs, qui ont été appelés à cultiver leurs propres marguerites et à se photographier avec l'image de marque d'Implenia en fleurs. Objectif de cette mission: pour chaque photo présentée, Implenia ajoutait 20 francs au montant du don accordé au projet ainsi qu'un montant supplémentaire récompensant la performance d'équipe.

### Instantanés créatifs pour une bonne cause

En présentant un véritable déluge d'idées créatives et 4238 photos de marguerites, les collaborateurs des cinq marchés de base ont collecté environ 120 000 francs en faveur de 30 projets sociaux. C'est ainsi qu'Implenia a notamment soutenu un programme d'intégration pour jeunes adultes nécessitant un accompagnement spécifique sur le marché du travail, la thérapie par le jeu du home d'enfants Titlisblick, un programme de sensibilisation à la discrimination d'élèves, des locaux nouveaux destinés à l'hospice pour enfants et adolescents d'Allemagne centrale, l'aménagement d'un point de rencontre pour frères et sœurs en bonne santé d'enfants touchés par une maladie chronique ou un handicap à Nuremberg, un programme de vacances pour familles de milieux défavorisés en Norvège et une permanence téléphonique pour enfants en Suède.

### La société au cœur des préoccupations

Grâce à une participation à 100%, un nombre non négligeable de sites ont en outre remporté la prime d'équipe totale de 1000 francs. En octobre, l'argent collecté a été remis aux institutions sociales, à l'occasion d'une fête locale sur les différents sites, réunissant les collaborateurs autour d'un gâteau d'anniversaire. Une formidable initiative qui place au premier rang la contribution à la société.



Les apprentis d'Implenia ont, eux aussi, soutenu activement l'opération anniversaire.

La sécurité au travail et la santé sont au cœur de notre activité quotidienne.

---

**77 (88)**

Nombre d'accidents pour 1000 postes  
à plein temps

---

**4,4% (4,4%)**

Taux d'absence

---

**548 (539)**

Nombre de collaborateur absents  
> 30 jours (Suisse)

---

**20% (21%)**

Pourcentage d'absences dues à des  
accidents professionnels

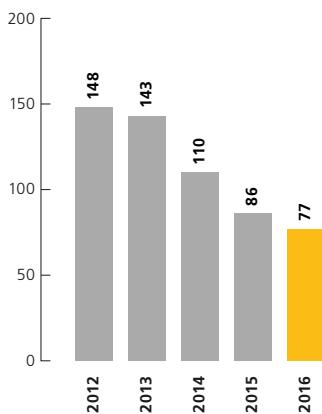
## Health & Safety

### Nouvelles avancées vers un environnement de travail sûr

- Les chiffres d'accidents ont encore baissé
- L'échange d'expérience international suscite de nouvelles améliorations
- Nous ne sommes pas encore arrivés au but

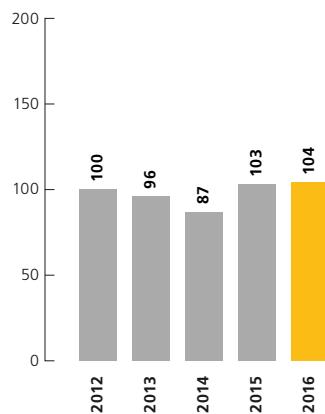
#### Evolution des accidents professionnels

(événements par 1000 postes à plein temps (EPT))



#### Evolutions des accidents non professionnels

(événements par 1000 postes à plein temps (EPT); base: toutes les unités en Suisse; état: 31.12.2016, hors rechutes)



Identifier les risques, prévenir les accidents – tel est le mot d'ordre chez Implenia. Le travail dans la construction présente des risques. Implenia accorde donc au thème Health & Safety la priorité la plus absolue. D'intenses efforts de formation et de communication ainsi que des visites de sécurité régulières sur les chantiers contribuent à réduire le nombre d'accidents. Une chose est sûre pour Implenia: la sécurité vient en premier.

Les accidents de chantier peuvent être évités. C'est précisément l'objectif d'Implenia. Le Groupe entend continuer de réduire le nombre d'accidents et a défini des objectifs clairs à cet égard. Le respect des règles de sécurité est inscrit au «Code of Conduct», le code de conduite d'Implenia. Depuis 2014, Health & Safety figure systématiquement à l'ordre du jour de chaque séance du Group Executive Board, lequel reçoit une fois par semaine les dernières informations en matière d'accidents, ce qui prouve d'ailleurs la grande importance qu'Implenia attache à la sécurité au travail et à la protection de la santé.

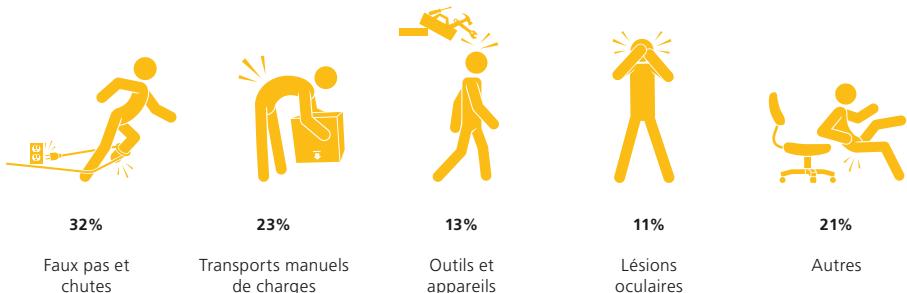
### **Des processus clairs améliorent la sécurité.**

Implenia organise régulièrement, dans tous les pays, de nombreuses campagnes et opérations visant à sensibiliser au thème de la sécurité et à installer une culture de sécurité. Les processus Health & Safety d'Implenia, qui en constituent la base, font partie intégrante de l'Implenia Management System 2.0.

Pour la première fois, une conférence internationale HSE/SUS (Health, Safety & Environment / Sustainability) transdivisionnelle s'est tenue au cours de l'exercice, en complément aux workshops HSE qui sont organisés tant au niveau central que dans les unités de l'entreprise, ainsi qu'aux séances mensuelles du comité de pilotage central Health & Safety des Divisions suisses. L'échange régulier d'expériences au sein de l'organisation Health & Safety du Groupe vise à identifier de nouveaux champs d'action ainsi que des possibilités d'amélioration. Il doit en particulier contribuer à ramener le taux d'accidents dans l'ensemble du Groupe au niveau plus faible des unités scandinaves d'Implenia.

Pour 2017, Implenia a défini des objectifs clairs: le nombre d'accidents doit être réduit de 10%, de même que les arrêts de travail. Pour y parvenir, les accidents feront l'objet d'une évaluation encore plus approfondie. Après chaque accident touchant un collaborateur d'Implenia, il sera désormais obligatoire de réaliser une analyse pertinente et de mener un entretien documenté avec le supérieur concerné. De plus, les cadres effectuent régulièrement des visites de sécurité sur les chantiers.

## Répartition des catégories d'accidents en 2016



### L'équipe H&S a été renforcée.

Grâce à la direction bicéphale instaurée l'année précédente, Implenia dispose désormais d'une équipe dirigeante forte, capable de garantir et de promouvoir, conjointement, l'échange de connaissances à travers tous les pays et toutes les Divisions. En 2016, Implenia a jeté les bases d'un reporting HSE homogène et de l'intégration des données issues de systèmes différents.

De plus, Implenia a amélioré les standards HSE sur la base de processus existants et introduit un programme comportemental de sécurité au travail (ci-après plus d'informations au sujet de «Safety counts!»).

Les chargés de sécurité jouent un rôle clé dans l'ancrage de la culture de sécurité au sein des unités de l'entreprise. Ils passent la majeure partie de leur temps de travail sur les chantiers et aident les supérieurs hiérarchiques à mettre en œuvre les processus de sécurité. Par ailleurs, il est important de centraliser la collecte et l'analyse des données relatives aux accidents. Implenia détermine ainsi les optimisations nécessaires au niveau Health & Safety, afin de prendre les mesures de prévention appropriées. En 2016, les chargés de sécurité ont bénéficié d'une formation spécifique dans les domaines des matières dangereuses et de l'environnement. Dans le cadre de la formation «15 minutes de sécurité», ils ont répercuté les connaissances techniques acquises à l'ensemble des chantiers. D'autres workshops de formation sur des thèmes spécifiques sont prévus en 2017 à l'intention des chargés de sécurité.

### La sécurité est l'affaire de la direction.

La sécurité est une mission qui incombe aux supérieurs. Et c'est précisément le point de départ du programme interne «Safety counts!». Implenia a lancé ce programme en 2016 et le met en œuvre dans toutes les unités de l'entreprise. Il vise à améliorer de manière ciblée la culture de sécurité, du haut vers le bas, en passant par la responsabilité de la ligne hiérarchique. Ce programme d'approche comportementale met l'accent sur la fonction d'exemplarité des cadres, ainsi que sur la communication et une culture de l'erreur transparente et positive. Les objectifs et actions sont fixés en commun, ce qui contribue à une culture consciente et positive de la sécurité.

**En cas d'urgence**

Rien ne vaut la pratique: Implenia organise régulièrement sur ses chantiers des exercices et des formations en matière de sécurité au travail.

Intervenant au niveau des collaborateurs, le programme «Scratch Card», qui vise à inciter au respect des règles Health & Safety, récompense les collaborateurs pour un comportement particulièrement exemplaire sur le chantier et une méthode de travail adaptée aux exigences de sécurité.

Dans le cadre des entraînements «15 minutes de sécurité» ayant lieu chaque mois, la formation sur les «règles vitales de la Suva» a été intensifiée et organisée systématiquement sur tous les chantiers en Suisse. Le thème de la responsabilité pénale a également été abordé. De premières formations dans ce domaine ont eu lieu dès 2016, d'autres suivront en 2017. Le nouvel équipement de protection conforme à la nouvelle norme EN 20-471 a été introduit au cours de l'exercice dans l'ensemble du Groupe. Les chargés de sécurité sont incités à renforcer leur vigilance quant à l'utilisation correcte de l'équipement de protection sur les chantiers. L'équipement de protection reste un thème important dans diverses formations.

**Planification d'urgence et formation aux premiers secours**

Si, malgré toutes les mesures de prévention, il se produit un cas d'urgence, il faut agir rapidement. Implenia a réglé la procédure dans les moindres détails – depuis l'alerte jusqu'à l'instauration d'une taskforce sur place. L'optimisation de la planification d'urgence s'est poursuivie en 2016. Des considérations juridiques, ainsi que la tendance vers un accroissement des cas de recours, exigent une action sur site encore plus rapide et déterminée. Les plans d'urgence sont accessibles à tous les collaborateurs et font l'objet de formations régulières.

---

Afin de garantir la rapidité de la prise en charge médicale des personnes accidentées, l’Institut suisse de Médecine d’Urgence a organisé au cours de l’exercice, pour le compte d’Implenia, des formations aux premiers secours (BLS-AED-SRC) et des cours de secourisme à l’intention des collaborateurs. Dans le cadre des parcours de sécurité, qui ont lieu directement sur les chantiers, les collaborateurs sont également initiés aux mesures médicales d’urgence.

### **Prescriptions claires pour les sous-traitants**

Les principes Health & Safety et les normes de sécurité d’Implenia s’appliquent également aux sous-traitants et aux fournisseurs. Depuis l’exercice 2016, tout contrat d’entreprise comporte un «Cahier des charges HSE pour sous-traitants» qui fixe les exigences en la matière. Parmi celles-ci figure l’obligation pour tout sous-traitant d’effectuer une analyse de risque avant le début de ses travaux. Le sous-traitant doit désigner une personne responsable de la sécurité au travail et de la protection de la santé, qui devra être en permanence disponible sur le chantier. De plus, les collaborateurs, intérimaires et fournisseurs des sous-traitants doivent suivre une formation portant sur le contenu du «Code of Conduct» d’Implenia. Implenia s’assure ainsi que les règles Health & Safety sont respectées sur tous ses chantiers.

### **Le nombre d'accidents baisse**

Il est réconfortant de noter que les nombreuses initiatives et les mesures immédiates prises en 2016 ont produit leurs effets: globalement, le nombre d'accidents pour 1000 postes à plein temps au niveau du Groupe a reculé de 10% par rapport à l'an dernier, passant de 86 à 77.

Cette évolution positive incite à poursuivre les efforts en matière de Health & Safety. Implenia a pour objectif de continuer de réduire le nombre d'accidents et de systématiser la gestion de la santé dans l'entreprise.

Par rapport à l'année précédente, le nombre d'accidents non professionnels est resté stable au cours de l'exercice (+1%). La plupart des accidents se sont produits en pratiquant des sports de balle, sur la route ainsi qu'à la suite de faux pas ou de chutes à la maison ou au jardin. Le taux d'absence dû aux accidents professionnels et non professionnels n'a pas varié par rapport à l'année précédente. Ainsi, 64% des absences sont imputables à la maladie, 20% aux accidents professionnels et 16% aux accidents non professionnels.

Le suivi des collaborateurs accidentés ou malades et leur réinsertion incombent à la Gestion de la santé dans l'entreprise (GSE). En 2016, cette équipe interne s'est occupée de 548 cas. Sur ce nombre, 122 collaborateurs sont toujours en cours d'évaluation ou de traitement, les 426 restants ayant pu reprendre leur ancien travail.

## **Implenia Health & Safety Award**

### **2014: une vie sauvée**

En décernant son Health & Safety Award, Implenia récompense chaque année un chantier, une équipe ou une personne pour des performances exceptionnelles dans le domaine de la protection de la santé et de la sécurité au travail. Ce prix vise à renforcer la motivation des collaborateurs en la matière et à les responsabiliser. Parmi toutes les propositions soumises, les collaborateurs d'Implenia désignent ensuite par un vote le ou les gagnants. C'est en 2015 qu'Implenia a décerné ce prix pour la première fois, à l'occasion de sa Conférence pour cadres. Le Health & Safety Award 2014 a été remporté par Antonio Barbagallo, contremaître du chantier «La Petite Prairie» à Nyon. Ayant remarqué qu'un de ses collègues montrait des signes d'infarctus du myocarde, il a immédiatement prodigué les premiers secours. Il lui a ainsi sauvé la vie.

### **2015: commencer sa journée en bougeant**

Le gagnant du Health & Safety Award 2015 s'appelle Beat Klaus. Contremaître du chantier Killwangen, il s'est vu décerner le Casque d'or pour avoir initié le projet «Exercices d'énergie et d'assouplissement». Grâce à cet entraînement d'échauffement au début de la journée de travail, il est parvenu à réduire considérablement le nombre d'accidents et d'arrêts de travail sur son chantier. Parallèlement, les exercices effectués en commun ont renforcé l'esprit d'équipe.

### **2016: sauver des vies grâce à la formation**

Le Health & Safety Award 2016 est allé à l'équipe de chantier autour de Jorge Monteiro, à Genève. En 2016, grâce à leur intervention rapide, les collaborateurs du chantier «TPG» d'Implenia ont sauvé la vie d'un de leurs collègues de travail. Ce comportement exemplaire est le résultat des cours de premiers secours organisés régulièrement chez Implenia. Lors de ces cours, les collaborateurs apprennent les gestes essentiels pour apporter une aide efficace dans un cas d'urgence. Le Special Award a été attribué à Bjarne Brendstuen. Grâce à son engagement, le nombre d'accidents a diminué d'environ 45% en Norvège.



Distingués: Bjarne Brendstuen, Jorge Monteiro et Hans-Juergen Bognar lors de la remise de l'Award de cette année (de gauche à droite).

# Assumer notre responsabilité à l'égard de l'environnement et de la société – chacun de nous, jour après jour.

---

G4

Première publication du Rapport de développement selon «GRI G4»

---

>400

Organisation de formations environnementales dans le cadre de trois campagnes différentes

---

**91% (93%)**

Satisfaction des clients



43 projets de bâtiments réalisés avec écolabel

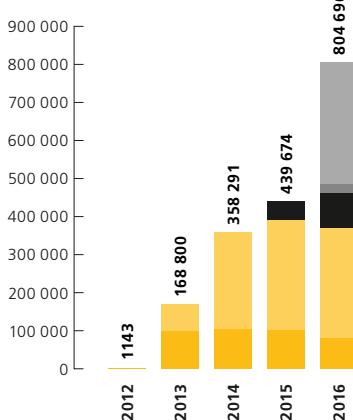
## Développement durable

### Nouveaux progrès importants accomplis

- Publication du nouveau Rapport de développement durable
- Nouvelle réduction des émissions de CO<sub>2</sub>
- Collaboration active à l'élaboration du standard national SNBS

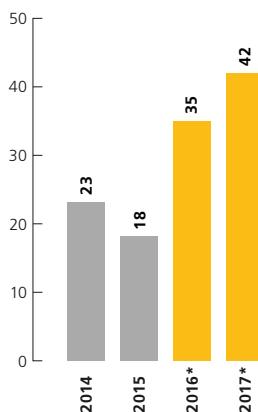
### Électricité PV produite sur les toits d'Implenia

(en kWh)



### Evolution de l'utilisation du bois chez Implenia

(en millions CHF chiffre d'affaires d'Implenia Construction en bois)



\* Prévision

- Poste d'enrobage d'Ecublens (VD)
- Gravière de la Cliae-aux-Moines à Savigny (VD)
- Atelier Implenia à Echandens (VD)
- Atelier Implenia Vétroz en Valais (VS)
- Atelier Implenia Bois-de-Bay à Satigny (GE)

En 2016, Implenia a résolument poursuivi son initiative de développement durable. Ce chapitre met l'accent sur quelques priorités reflétant l'engagement d'Implenia. Pour une présentation complète et systématique des progrès accomplis ainsi que des objectifs futurs, il convient de se reporter au troisième Rapport de développement durable. Celui-ci a été publié en août 2016 et couvre la période 2014/2015.

Le secteur de la construction a une influence plus que proportionnelle sur l'environnement et la société. En effet, bien qu'il n'emploie que 7% de la population active en Suisse et ne génère que 5% de la valeur ajoutée macroéconomique, il représente environ 30% des émissions de gaz à effet de serre, 40% de la consommation d'énergie et la moitié de la production de déchets en Suisse. Le secteur de la construction porte donc une grande responsabilité en ce qui concerne son action en matière de développement durable. En tant que leader du secteur de la construction en Suisse, Implenia assume cette responsabilité.

### Cinq points forts en matière de développement durable

Les mégatendances telles que la mobilité, la transition énergétique, le mitage du territoire et la rareté des ressources exigent des réponses durables. Dès 2009, Implenia a lancé son initiative de développement durable, articulée autour de cinq points forts.

### Environnement de travail attractif

Implenia a intensifié son engagement dans le domaine de l'enseignement et de la recherche. Début 2016, elle a signé en tant que partenaire industriel un accord de partenariat stratégique avec l'EPF de Zurich dans le domaine de la construction innovante et industrielle. Les nouveaux acquis de la recherche doivent être directement intégrés dans les processus, en vue de leur optimisation concrète tout au long de la chaîne de création de valeur d'un ouvrage. Le soutien financier d'un poste de professeur assistant à l'«Institut für Bau- und Infrastrukturmanagements» du département Construction, environnement et géomatique constitue l'élément essentiel de l'accord. Implenia soutient ce poste pendant une durée de six ans par une contribution affectée de 2,4 millions de francs. L'accord garantit la liberté de recherche, d'enseignement et de publication ainsi que celle des chercheurs soutenus.



### Partenariat

Implenia apporte son soutien à l'ETH Zurich pour développer le savoir-faire dans les sciences de la construction: Le professeur Lino Guzzella, président de l'EPF de Zurich, et Anton Affentranger, CEO d'Implenia après la «Signing Ceremony».

Pour ses collaborateurs, Implenia entend être un employeur attractif et entreprend de grands efforts pour protéger leur santé et garantir leur sécurité. Le renforcement continu des investissements dans la sécurité au travail au cours des dernières années a permis de réduire substantiellement le nombre d'accidents professionnels, lequel est passé de 86 à 77 pour 1000 postes à plein temps. D'ici à 2017, il est prévu d'abaisser ce chiffre à moins de 75.

### Produits et services durables

Dans le cadre de la réalisation de projets de construction et notamment de ses propres développements de projets, Implenia applique résolument les principes du développement durable. Implenia exige en outre de ses fournisseurs qu'ils veillent, eux aussi, à une action durable. A cet effet, Implenia a professionnalisé la gestion de ses fournisseurs au cours de la période 2015/2016. La collaboration active au «Standard Construction durable Suisse» (SNBS), applicable à l'échelle nationale, a représenté un autre point fort. L'évolution stable de la satisfaction des clients constitue un aspect positif: 9 clients sur 10 sont satisfaits et recommandent Implenia.

Au cours de la période 2016/2017, Implenia a pour objectif d'étendre sa stratégie en matière de développement durable à ses sites internationaux et d'appliquer le SNBS dans ses propres développements de projet. Les principaux fournisseurs sont audités selon des critères de durabilité. De plus, il est prévu de définir et de mettre en œuvre des critères de durabilité contraignants dans le domaine des projets de génie civil et d'infrastructure.

**La porte vers le nord de Zurich**

À Oerlikon, Implenia réalise pour les CFF le projet Andreasturm. Cette tour, qui sera certifiée selon le label «DGNB Platine», est un projet pilote pour la mise en œuvre du concept environnemental d'Implenia sur les chantiers.

**Gestion respectueuse de l'environnement**

Implenia s'est fixé des objectifs environnementaux ambitieux. L'entreprise a notamment l'intention d'améliorer son efficacité énergétique de manière à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, ainsi que sa consommation de ressources. Au cours des deux dernières années, les émissions de CO<sub>2</sub> ont pu être réduites de plus de 8% en termes absolus et de 1,2% par rapport au chiffre d'affaires. Des mesures de protection de l'environnement telles que la rénovation du poste d'enrobage d'Ecublens, l'exploitation de trois installations photovoltaïques sur les toits d'ateliers en Suisse romande et l'utilisation de béton faiblement émetteur à la station de pompage-turbignage de Nant de Drance en Valais y ont contribué.

D'ici à 2017, il est prévu de continuer à réduire, en proportion du chiffre d'affaires, les émissions de CO<sub>2</sub> d'Implenia Suisse, de manière à atteindre l'objectif global d'un recul de 5% par rapport à 2015. Cet objectif est conditionné par l'utilisation d'énergie hydraulique. La part non renouvelable de la consommation d'énergie ainsi que les émissions liées aux voyages en avion sont compensées. Sur ses chantiers, Implenia met en place un concept environnemental standardisé. Les unités internationales d'Implenia enregistreront, elles aussi, leurs émissions de CO<sub>2</sub>, et en déduiront des mesures opérationnelles de réduction.

## **Engagement dans la société et compliance**

Le «Code of Conduct» d'Implenia constitue le fil conducteur contraignant pour toutes les activités de l'entreprise. Ce code de conduite, qui contient les principes applicables aux relations avec les clients, les partenaires d'affaires et les collaborateurs, a été remanié et internationalisé au cours de l'exercice. Par ailleurs, Implenia a révisé ses points forts en matière de développement durable en tenant compte des parties prenantes externes. Dans le cadre de son engagement social, Implenia a instauré une collaboration avec des ateliers pour personnes handicapées ainsi qu'un parrainage d'événements culturels et sportifs. Le Rapport de développement durable 2014/2015 a été établi, pour la première fois, conformément aux Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (contenu GRI G4).

D'ici à 2017, Implenia a l'intention d'instaurer un système de gestion de la compliance au niveau du Groupe ainsi qu'un Comité de compliance chargé de procéder à des évaluations de risque systématiques. Le dialogue entretenu régulièrement avec les milieux politiques et économiques ainsi qu'avec la société civile doit être poursuivi et instauré sur les nouveaux marchés.

## **Excellence financière**

Implenia a l'ambition de créer une valeur financière durable à travers son activité. Le Groupe adapte régulièrement ses structures et processus aux exigences du marché. De plus, il recherche un rapport équilibré entre opportunités et risques, de manière à préserver sa liberté entrepreneuriale. Le modèle «One Company» assure une collaboration efficace à l'échelle du Groupe et rassemble toutes les compétences présentes au sein de l'entreprise.

Dans le cadre du point fort «Excellence financière», Implenia instaure et harmonise durant la période 2016/2017 des processus et instruments de gestion financière au niveau du Groupe. L'accent est également mis sur l'amélioration des résultats, de la satisfaction des clients et de la transparence relative aux grands projets. Implenia a par ailleurs l'intention de renforcer le système de contrôle interne (SCI).

## Rapports de développement durable

### **2010/2011**

Après avoir inscrit le thème du développement durable dans sa stratégie dès 2009 et défini cinq points forts en la matière, Implenia publie deux ans plus tard son premier Rapport de développement durable. Celui-ci présente les objectifs fixés par l'entreprise dans le cadre de ces points forts, ainsi que la feuille de route à suivre.

### **2012/2013**

Dans son Rapport de développement durable 2012/2013, Implenia expose les premiers progrès accomplis sur chacun des cinq points forts. Parmi ceux-ci figurent notamment le lancement de l'Account Management, l'application systématique de l'outil «Evaluation globale construction durable» («Gesamtbewertung Nachhaltiges Bauen» – GeNaB), élaboré en interne, le premier programme de management «Winning the Future» organisé à l'échelle du Groupe, la mise en œuvre d'un instrument de saisie et d'analyse de données en vue de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'introduction d'un outil d'e-apprentissage du «Code of Conduct» et l'instauration d'une organisation de gestion des risques.

### **2014/2015**

Le dernier Rapport de développement durable présente des résultats concrets pour chacun des cinq points forts. Implenia poursuit son initiative de développement durable, qui reste un élément central de sa stratégie. L'entreprise continuera à assumer pleinement sa responsabilité à l'égard de l'environnement et de la société.



<http://sustainability.implenia.com/>

## Informations à l'intention des investisseurs

### Données principales

<b>Symbol</b>	IMPN
<b>Numéro de valeur</b>	2 386 855
<b>ISIN</b>	CH002 386 8554

### Capital-actions

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Capital-actions (en 1000 CHF)	<b>18 841</b>	18 841	18 841	35 097	35 097
Nombre d'actions nominatives émises	<b>18 472 000</b>	18 472 000	18 472 000	18 472 000	18 472 000
Dont actions propres	<b>94 042</b>	163 105	155 301	102 316	100 046
Nombre d'actions nominatives en circulation	<b>18 377 958</b>	18 308 895	18 316 699	18 369 684	18 371 954
Valeur nominale par action nominative (en CHF)	<b>1.02</b>	1.02	1.02	1.90	1.90
Capital conditionnel/autorisé (en 1000 CHF)	<b>4 710</b>	4 710	9 421	17 548	17 548

### Chiffres clés

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012 <sup>1</sup>
Bénéfice par action (en CHF)	<b>3.27</b>	2.64	3.77	4.11	3.82
Rapport cours/bénéfice	<b>23.0</b>	19.4	15.3	15.8	10.4
Fonds propres par action (en CHF)	<b>35.08</b>	33.07	33.62	32.82	28.84
Dividende brut <sup>2</sup> (en CHF)	<b>2.00</b>	1.90	1.80	1.60	1.40
Rendement sur dividendes	<b>2,7%</b>	3,7%	3,1%	2,5%	3,5%
Rendement sur dividendes compte tenu de l'effet fiscal <sup>3</sup>	<b>4,0%</b>	5,5%	4,7%	3,7%	5,2%
Taux de distribution <sup>4</sup>	<b>61,4%</b>	71,9%	47,6%	39,1%	36,8%

1 Restated

2 2012 sur la réserve issue d'apports de capital

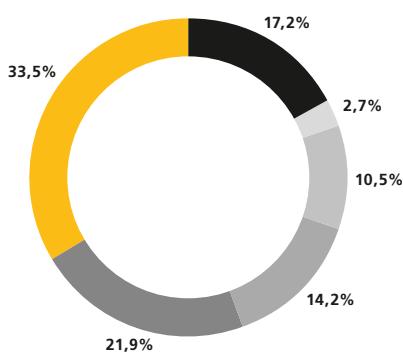
2013 CHF 0.72 sur la réserve issue d'apports de capital et CHF 0.88 de réduction de valeur nominale

2015 CHF 1.80 de dividende, CHF 0.10 de dividende d'anniversaire unique

3 Calculé sur la base d'un taux d'imposition de 33%

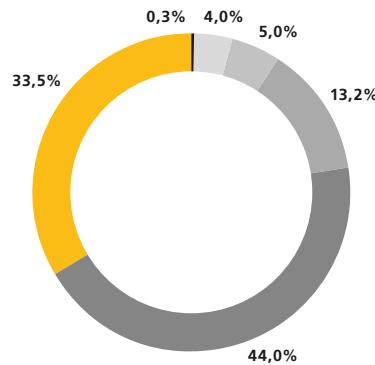
4 Sur la base du nombre d'actions en circulation au 31.12.

## Repartition du capital-actions entre les catégories d'actionnaires (actions avec et sans droit de vote)



- Personnes morales
- Caisse de pension
- Fonds/fondations
- Banques/assurances
- Personnes physiques
- Actions dispo

## Repartition des catégories d'actionnaires selon la taille des paquets d'actions détenus (actions avec et sans droit de vote)



- 1213 actionnaires détenant 1–100 actions
- 1993 actionnaires détenant 101–1000 actions
- 313 actionnaires détenant 1001–10 000 actions
- 82 actionnaires détenant 10 001–100 000 actions
- 18 actionnaires détenant plus de 100 000 actions
- Part des actions dispo

## Politique de distribution

A terme, Implenia vise un taux de distribution de 50%.

## Structure de l'actionnariat

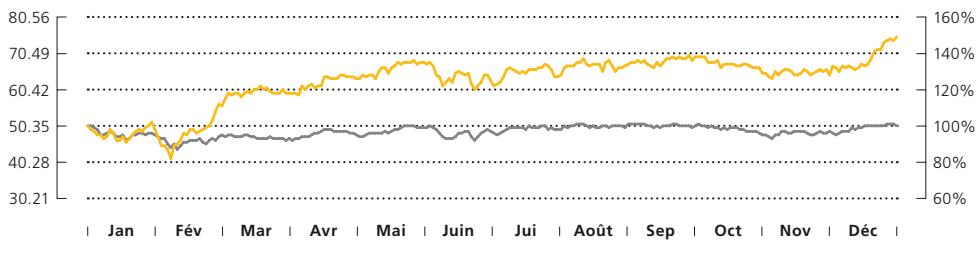
### Actionnaires et nominees importants détenant plus de 3% du capital-actions (au 31 décembre 2016)

Nom	Nombre d'actions	Part dans le capital-actions (en %)
Groupe Parmino Holding AG/Max Rössler	2 981 335	16,14%
Chase Nominees Ltd.	1 090 893	5,91%
Rudolf Maag	1 000 000	5,41%
Norges Bank (the Central Bank of Norway)	605 721	3,28%

## Evolution de l'action

### Graphique de l'action 2016, performance relative +49,0%

(y compris comparaison avec l'indice SPI)



Source: Bloomberg

Implenia N

SPI

### Graphique de l'action depuis le 6 mars 2006 (1<sup>er</sup> jour de négoce), performance relative +138,3%

(y compris comparaison avec l'indice SPI)



Source: Bloomberg

Implenia N

SPI

### **Evolution du cours de l'action**

	<b>2016</b>	2015	2014	2013	2012
Plus haut (en CHF par action)	<b>75.45</b>	68.20	72.40	66.75	40.70
Plus bas (en CHF par action)	<b>41.15</b>	45.55	47.30	38.70	22.95
Cours au 31 décembre (en CHF par action)	<b>75.25</b>	51.10	57.75	65.05	39.90
Performance sur l'année en %	<b>47,3%</b>	(11,5%)	(11,2%)	63,0%	68,7%
Nombre moyen d'actions négociées quotidiennement	<b>34 025</b>	46 663	42 419	43 207	32 024
Capitalisation boursière au 31 décembre (en 1000 CHF)	<b>1 390 018</b>	943 919	1 066 758	1 201 604	737 033

Source: Bloomberg

## Emprunts obligataires

### Emprunts obligataires

Le premier emprunt obligataire jamais émis par Implenia, d'un montant de 200 millions francs et assorti d'un coupon de 3,125%, est arrivé à échéance le 12 mai 2016. Afin de le refinancer en partie, mais aussi afin de diversifier les échéances et de renforcer sa capacité de financement, Implenia a émis dès le 21 mars 2016 un emprunt d'un montant de 125 millions de francs avec un taux d'intérêt annuel de 1,000% et une durée de 10 ans.

Implenia SA a émis les emprunts en francs suisses suivants, cotés à la SIX Swiss Exchange:

- 125 millions de francs suisses, libération le 15 octobre 2014, taux d'intérêt (incidence sur la trésorerie) 1,625%, durée 2014–2024, prix d'émission 101,063%, ISIN CH025 359 2767, taux d'intérêt effectif 1,624%
- 125 millions de francs suisses, libération le 21 mars 2016, taux d'intérêt (incidence sur la trésorerie) 1,000%, durée 2016–2026, prix d'émission 100,739%, ISIN CH031 699 4661, taux d'intérêt effectif 0,964%
- 175 millions de francs suisses, libération le 30 juin 2015, emprunt convertible subordonné, taux d'intérêt (incidence sur la trésorerie) 0,500%, durée 2015–2022, prix d'émission 100,000%, ISIN CH028 550 9359, prime de conversion 32,5%, prix de conversion 75.06 francs suisses, taux d'intérêt effectif 2,158%

Le prix de conversion s'élève à 75.06 francs. L'emprunt obligataire est convertible en 2,33 millions d'actions nominatives d'Implenia SA, soit 12,6% des actions nominatives actuellement en circulation. Les actions à livrer en cas de conversion seront mises à disposition par émission de nouvelles actions issues du capital conditionnel. Le prix de conversion peut varier en fonction de l'évolution des conditions générales (cf. prospectus relatif à l'emprunt convertible du 23 juin 2015).

Toutes les notations de crédit ont été confirmées à plusieurs reprises au cours de l'année écoulée. Implenia a été notée «Mid BBB/stable» par la recherche de crédit de Credit Suisse et «BBB/stable» tant par l'UBS que par la ZKB.

### Evolution du cours de l'obligation 1,625%, 125 millions de francs, 2014–2024 (ISIN CH0253592767)



**Evolution du cours de l'obligation 1,000%, 125 millions de francs, 2016–2026  
(ISIN CH0316994661)**



Source: Bloomberg

**Evolution du cours de l'obligation convertible 0,500%, 175 millions de francs, 2015–2022  
(ISIN CH0285509359)**



Source: Bloomberg

## **Vue d'ensemble des chiffres clés**

### **Evolution sur cinq ans du Groupe**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012<sup>1</sup></b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
<b>Carnet de commandes (au 31.12.)</b>	<b>5 171 795</b>	5 133 513	3 001 753	3 190 380	3 101 010
<b>Compte de résultat</b>					
Production	<b>3 320 418</b>	3 430 459	3 087 216	3 288 021	2 998 694
Chiffre d'affaires consolidé	<b>3 266 986</b>	3 288 200	2 919 760	3 057 414	2 800 443
<b>EBIT des divisions</b>	<b>103 710</b>	86 173	103 407	113 952	108 829
Divers/Holding	(5 803)	(6 237)	5 057	1 663	1 458
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>97 907</b>	79 936	108 464	115 615	110 287
Amortissements et dépréciations	<b>68 277</b>	81 424	42 788	42 786	43 444
<b>EBITDA</b>	<b>166 184</b>	161 360	151 252	158 401	153 731
<b>Résultat consolidé</b>	<b>64 453</b>	52 018	73 006	82 634	76 870
<b>Flux de trésorerie consolidé</b>					
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>62 429</b>	145 194	116 901	123 277	178 146
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement	(34 487)	(129 016)	(49 733)	(44 352)	(44 533)
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	(114 573)	136 119	85 778	(29 757)	(19 168)
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>27 942</b>	16 178	67 168	78 925	133 613
<b>Activité d'investissement</b>					
Investissements concernant les opérations immobilières	<b>49 016</b>	65 381	54 974	51 665	89 384
Désinvestissements concernant les opérations immobilières	(59 472)	(98 648)	(42 598)	(85 003)	(83 899)
Investissements en immobilisations corporelles	<b>61 243</b>	58 843	49 151	54 064	40 353

1 Restated

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015 <sup>1</sup>	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012 <sup>2</sup>
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>Bilan</b>					
Trésorerie	<b>791 703</b>	877 108	731 534	582 581	537 358
Opérations immobilières	<b>185 631</b>	196 087	229 777	217 473	251 690
Autres actifs circulants	<b>1 087 291</b>	1 068 281	982 649	982 297	869 809
Immobilisations	<b>564 552</b>	589 190	413 699	414 023	415 272
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 629 177</b>	2 730 666	2 357 659	2 196 374	2 074 129
Passifs financiers	<b>415 406</b>	489 002	330 057	211 512	215 964
Autres engagements	<b>1 548 265</b>	1 617 888	1 397 813	1 356 174	1 308 567
Fonds propres	<b>665 506</b>	623 776	629 789	628 688	549 598
<b>Total du passif</b>	<b>2 629 177</b>	2 730 666	2 357 659	2 196 374	2 074 129
<b>Position cash, net</b>	<b>376 297</b>	388 106	401 477	371 069	321 394
<b>Structure du capital</b>					
Fonds propres en %	<b>25,3</b>	22,8	26,7	28,6	26,5
Engagements à long terme en %	<b>19,9</b>	16,1	17,3	13,3	16,1
Engagements à court terme en %	<b>54,8</b>	61,1	56,0	58,1	57,4
<b>Effectif du personnel (à plein temps)<sup>3</sup></b>	<b>7 388</b>	7 445	5 777	5 781	5 886

	<b>2016</b>	2015	2014	2013	2012
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>Chiffres clés</b>					
Marge EBITDA en % <sup>4</sup>	<b>5,1</b>	4,9	5,2	5,2	5,5
Marge EBIT en % <sup>4</sup>	<b>3,0</b>	2,4	3,7	3,8	3,9
Rendement du capital investi (ROIC) en %	<b>33,3</b>	29,2	48,3	46,0	41,3

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir page 210, note 2.3

2 Restated

3 Personnel, y compris à l'étranger, sans les collaborateurs intérimaires

4 Base: chiffre d'affaires consolidé IFRS

## Communication, contacts et calendrier

### Communication

Implenia pratique une politique d'information ouverte, transparente et adaptée à son temps, dans l'intérêt de ses actionnaires, des investisseurs et du public. Dans le cadre de ses rapports périodiques ainsi que de la publication régulière d'informations, Implenia assure l'égalité de traitement de ses parties prenantes en termes de dates et de contenu. Sur le site [www.implenia.com](http://www.implenia.com), la rubrique «Investisseurs» met un grand nombre d'informations à la disposition des acteurs du marché, des professionnels des médias et de toute personne intéressée. Ceux-ci y trouveront en outre la présentation la plus récente à l'intention des investisseurs. A la rubrique «Médias», au lien «News Service», il est par ailleurs possible de s'abonner aux communiqués ad hoc et de commander des exemplaires papier du Rapport de gestion et du Rapport semestriel. En 2016, comme les années précédentes, le CEO, le CFO et le Head of Treasury & Investor Relations ont présenté l'entreprise aux investisseurs institutionnels dans le cadre de «roadshows», de conférences et de réunions. Comme d'habitude, Implenia a organisé en 2016 deux conférences relatives aux résultats financiers semestriels et annuels pour les médias et les analystes.

### Contacts

Les personnes suivantes sont responsables de la communication courante avec les actionnaires, investisseurs et analystes:

Serge Rotzer, Head of Treasury & Investor Relations  
T +41 58 474 07 34, F +41 58 474 95 29  
[serge.rotzer@implenia.com](mailto:serge.rotzer@implenia.com)

Reto Aegger, Head of Communications Group  
T +41 58 474 74 77, F +41 58 474 95 03  
[communication@implenia.com](mailto:communication@implenia.com)

### Calendrier

Assemblée générale 2017	22.3.2017
Ex-date (distribution dividende)	27.3.2017 <sup>1</sup>
Date d'enregistrement (distribution dividende)	28.3.2017 <sup>1</sup>
Date de paiement (distribution dividende)	29.3.2017 <sup>1</sup>
Conférence de presse et d'analystes sur le résultat semestriel 2017	24.8.2017
Conférence de presse et d'analystes sur le résultat annuel 2017	1.3.2018
Assemblée générale 2018	27.3.2018

<sup>1</sup> Les dates sont valables sous réserve d'autorisation de la distribution du dividende par l'Assemblée générale.



En tant que leader sur le marché de la construction et des prestations de construction en Suisse, Implenia cherche à jouer un rôle de pionnier en matière de numérisation. Dans le cadre de sa stratégie numérique, Implenia entretient notamment des contacts assidus avec des spécialistes de ce domaine. Où en sont Implenia et le secteur de la construction en Suisse?



Martin Fischer, professeur en génie civil, en génie de l'environnement et en science informatique à la réputée Stanford University.

Un entretien avec Martin Fischer, Professor of Civil and Environmental Engineering and Computer Science à la célèbre Université de Stanford, et Martin Beth, responsable Digitalisation chez Implenia, permet d'y voir plus clair.



Martin Beth, responsable Digitalisation chez Implenia

## **Qui numérise, gagne. Qui ne numérise pas, perd. Est-ce aussi simple que cela?**

Beth

Martin Beth: Oui, celui qui s'intéressera à la numérisation, autrement dit à l'utilisation efficace des nouvelles technologies, gagnera. Il en va de même pour Implenia. La numérisation constitue une opportunité de taille pour le secteur de la construction. L'utilisation des nouvelles technologies permet d'adapter les modèles d'affaires existants et de nouveaux voient le jour.

Fischer

Martin Fischer: La complexité particulière du secteur de la construction (n'oublions pas que chaque construction est unique) complique le processus de numérisation. Implenia devrait en tous cas saisir les opportunités de la numérisation, par exemple une offre plus différenciée et la possibilité d'une prise en compte ciblée des souhaits de la clientèle grâce à des stratégies produits spécifiques.

## **DII ne fait aucun doute que la numérisation est pour bientôt. Combien de temps reste-t-il à Implenia pour être encore mieux armée au plan numérique afin de relever les défis futurs?**

Fischer

Dans les entreprises de pointes, parmi lesquelles figure Implenia, cette mutation est déjà engagée. Cette transformation et la stratégie numérique qui en découle se fondent sur la connaissance des possibilités réelles d'une entreprise à l'heure actuelle et des améliorations qui pourront être apportées à l'avenir par différentes technologies. La stratégie inclut les mesures d'acquisition des capacités dont la société aura besoin à l'avenir pour se maintenir sur le marché.

Beth

Celui qui adapte des nouvelles technologies trop tôt et en trop grande quantité paye un prix élevé, celui qui agit trop tard également. Le niveau de numérisation du secteur suisse de la construction a modérément progressé, parce que de nombreux processus de base étaient encore peu digitalisés. Or, c'est précisément à leur numérisation que s'attaque le Building Information Modeling (BIM). Une fois que ce frein sera desserré, nous pourrons globalement porter la numérisation à un niveau plus élevé.

## **Vous parlez de frein. En qui consistent ces dépendances?**

Beth

Beaucoup d'aspects dépendent des conditions-cadres telles que les technologies, les prescriptions, les normes et les lois. Mais aussi des partenaires impliqués dans la construction, tels que les clients, les fournisseurs et les sous-traitants. Ces derniers doivent supporter et organiser au moins une partie des nouvelles technologies pour que la mutation soit une réussite durable. Il s'agit à présent de faire en sorte que les conditions-cadres et les partenaires se situent au niveau approprié au bon moment.

## **La tâche semble gigantesque. Implenia sera-t-elle à la hauteur de son rôle de pionnier recherché dans le domaine numérique?**

Beth

Implenia mise sur un Technical Center allégé et performant qui développe de nouvelles méthodes et techniques innovantes et les introduit dans les domaines d'activité et projets d'Implenia, tous pays confondus. Cela fait plusieurs années qu'Implenia s'intéresse au BIM et les premiers succès ont déjà été obtenus avec le BIM dans des projets. Le Technical Center intègre désormais le Competence Center Digitalisation, pour que la numérisation bénéficie de la place qu'elle mérite. Nous entretenons par ailleurs toujours une étroite collaboration avec des hautes écoles et des universités, parmi lesquelles l'ETH Zurich et l'Université de Stanford. Ces enseignements acquis en collaboration avec des entreprises technologiques finiront par déboucher sur le succès escompté.

À mon avis, les mesures les plus urgentes concernent le recrutement et l'implication productive d'une main-d'œuvre jeune et qualifiée, familière des nouvelles technologies. Ceux qui préfèrent directement prendre la voiture, alors que d'autres aimeraient encore circuler en calèche pendant quelques années. Les meilleurs résultats sont obtenus quand les jeunes font cause commune avec les collaborateurs chevronnés. Il est aujourd'hui indispensable de recruter ces jeunes talents, avant que d'autres sociétés ne le fassent et parviennent éventuellement à les fidéliser sur de longues années. L'importance des échanges entre les équipes de projets, l'intégration des travaux et l'apprentissage mutuel, seront par ailleurs déterminants pour l'amélioration des marges et la minimisation des risques. Tout comme l'étendue de la réflexion d'une entreprise sur ses propres capacités et sur la gestion des critiques constructives. Implenia s'est assurément choisi une ambition appropriée en voulant jouer un rôle de précurseur de la numérisation en Suisse.

Fischer

**Monsieur Fischer, vous venez de dire que la numérisation suppose des collaborateurs capables de gérer les technologies numériques. D'où ma question à Monsieur Beth: Comment Implenia s'assure-t-elle que les collaborateurs existants bénéficient également de cette compétence?**

Beth

L'habilitation des collaborateurs existants repose sur un concept de formation et d'assistance permettant de préparer l'utilisation des nouvelles technologies et de la maintenir à un haut niveau. Il sera toutefois nécessaire de recruter des spécialistes supplémentaires. Je suis convaincu qu'Implenia dispose d'un personnel de qualité et sera en mesure d'en recruter encore plus, car le groupe est un employeur attrayant. Il offre des places de travail modernes, pourvues des logiciels les plus récents, et des conditions de travail en phase avec notre époque dans un environnement de travail agréable.

**Le BIM est un terme qui a été utilisé à plusieurs reprises. Qu'entend-on par BIM?**

Beth

Le Building Information Modeling correspond à la planification, réalisation et gestion des constructions sur la base de modèles. Les projets de construction sont planifiés, présentés et pourvus de toutes les informations importantes de façon virtuelle.

Le BIM est L'OUTIL par excellence pour recueillir et répliquer toutes les informations sur un produit souhaité par le client. Seule l'utilisation du BIM permet à tous les acteurs de la chaîne de création de valeur d'un projet d'œuvrer dans une seule et même direction.

Fischer

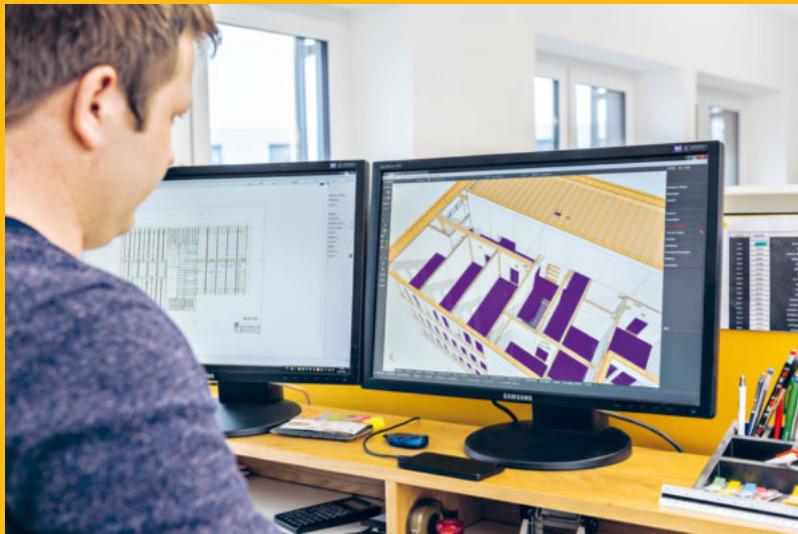
**Concrètement, qu'est-ce que cela signifie?**

Beth

Un modèle virtuel d'un ouvrage est développé au fur et à mesure. Le modèle initial est extrêmement rudimentaire et ne comporte que peu d'informations importantes. Plus on avance dans le temps, plus le modèle se précise et comporte plus de détails. Des délais, des coûts, des propriétés physiques et d'autres paramètres sont attribués aux éléments du modèle.



1



2

- 1 Grâce à la réalité virtuelle, le projet est simulé avant même le début de la construction, ce qui le rend tangible pour tous ceux qui y participent.
- 2 La mise en œuvre du BIM assure une haute fiabilité en matière de planification, car elle permet d'identifier et d'éliminer les erreurs en amont, sur un modèle virtuel.

## Quels en sont les avantages?

Beth

Pour n'en citer que quelques-uns: l'utilisation du BIM intensifie la phase de planification et de nombreuses erreurs de planification et d'exécution sont identifiées et éliminées rapidement. Cette grande sécurité de planification se traduit par une sécurité des délais et des coûts, dont profitent directement toutes les parties prenantes à la construction et bien sûr le client.

## La quatrième révolution industrielle a clairement une vocation technologique. Quelles sont les principales technologies en dehors du BIM?

La réalité virtuelle est parfaite pour déterminer les souhaits exacts du client. Si l'on présente au client son projet en réalité virtuelle, cela améliore considérablement la culture du feed-back dès la phase de projection.

Fischer

Beth

Très juste, car la réalité virtuelle permet de présenter à l'écran, dans leur environnement cible, des projets de construction qui n'ont pas encore été réalisés. Ces constructions virtuelles sont désormais très réalistes. La robotique est un domaine qui s'intéresse à la création et à l'utilisation de systèmes robotiques dans le but d'assister l'être humain.

Fischer

Non seulement assister l'être humain, mais aussi améliorer la qualité, la sécurité et la précision. Qui plus est, la robotique permet de recueillir des données, par exemple sur la durée d'une certaine étape de la production.

Beth

Quant au Big Data, il concerne la gestion de grandes quantités de données, en termes de collecte, de traitement, d'analyse, d'utilisation et d'exploitation.

Fischer

Tout ceci s'inscrit dans un cadre dans lequel on tirera davantage d'enseignements des expériences/données d'autrui à l'avenir et où on ne se contentera plus de se référer aux propres valeurs empiriques. Les projets d'envergure durent souvent des années et un responsable de projet ne peut donc pas nécessairement multiplier les expériences impliquant de nombreux projets. Implenia mène en revanche des milliers de projets en parallèle, dont tous pourront bientôt profiter grâce au Big Data.

Beth

L'internet des objets est une technologie qui vise à interconnecter le monde physique avec le monde virtuel. Des capteurs de plus en plus nombreux fournissent des informations que nous pouvons utiliser avec succès conjointement avec de nouvelles technologies.

Fischer

Le Cloud Computing mérite également d'être mentionné. Cette notion désigne l'acquisition avantageuse de capacités informatiques temporaires dans le Cloud. Avec le Cloud Computing, on dispose donc rapidement de l'infrastructure IT nécessaire pour réagir à une évolution de la situation et élaborer des solutions correspondantes. La Mobile Technology est en outre importante et permet d'améliorer la communication entre les collaborateurs au bureau et sur les chantiers. Pour finir, la notion de Location Technologies inclut notamment le balayage laser et la localisation, autrement dit toutes les technologies qui permettent de construire et d'intégrer au bon endroit. Quand on pense à tout ce que ces technologies permettent de réaliser sur un chantier, on ne peut qu'être enthousiasmé !

### **Ces technologies peuvent avoir des effets significatifs. Quel est le plus grand potentiel de numérisation sur un chantier?**

Fischer

Pour moi, le plus grand potentiel se situe dans quatre domaines: premièrement, la numérisation garantit que chacun sur un chantier dispose des informations les plus récentes, ce qui se traduit par une meilleure planification, coordination et communication. Deuxièmement, la numérisation permet de recueillir des feed-backs et des données grâce auxquels on peut comparer la situation théorique et la situation effective. Troisièmement, il y a un potentiel en matière d'automatisation, tant lors de la préfabrication que sur le chantier. La robotique entre en jeu à cet égard. Quatrièmement, des mesures sont encore requises en matière d'ergonomie. En Californie, une société a récemment acquis des exosquelettes pour aider ses collaborateurs à effectuer leur travail de manière plus ergonomique.

Beth

Il y a un très vieux dicton qui dit que le temps c'est de l'argent et qui s'applique également au thème de la numérisation du chantier. Les nouvelles possibilités numériques instaurent une plus grande transparence et évitent les erreurs, ce qui a finalement pour effet un travail plus structuré, plus efficace et plus rapide.

### **Des robots à la place des ouvriers sur un chantier. Cette vision sera-t-elle un jour réalité?**

Beth

La robotique a déjà fait son entrée sur les chantiers avec l'introduction de commandes mécaniques pour les pelleteuses. Cette tendance va progressivement se poursuivre, mais uniquement dans certains domaines. Certains engins de chantier tels que les finisseurs et les rouleaux fonctionneront de manière autonome.

La recherche va encore plus loin en développant de nouveaux engins de chantier tels que les drones et les robots. Les universités s'intéressent à l'intelligence collective, aux robots termites, etc. dont les résultats seront bénéfiques pour les chantiers. La robotique sur le chantier a toutefois aussi ses limites: les exigences et modifications spécifiques au client nécessiteront toujours une action flexible et la mise à disposition flexibles de capacités artisanales.

Fischer

### **Et la construction de maisons avec une imprimante 3D sera-t-elle bientôt normale? Une maison traditionnelle a déjà été créée de la sorte à Amsterdam.**

La construction traditionnelle et les méthodes de production en 3D vont prochainement coexister. La tendance va dans ce sens. Les méthodes 3D sont déjà avantageuses, parce qu'elles ne requièrent souvent qu'une fraction du matériel par rapport à la construction traditionnelle et sont même plus stables. Mais à ce jour, elles sont encore coûteuses et demandent plus de temps.

Fischer

Beth

Il n'y a pas qu'à Amsterdam qu'une maison a été construite avec une imprimante 3D. Un entrepreneur chinois est aujourd'hui en mesure d'imprimer plusieurs maisons par jour. Une imprimante à béton 3D qui intègre même l'armement requis pour la statique a été présentée l'an dernier au BAUMA, le principal salon du secteur des engins de chantier et de l'industrie minière. Cette année, un pont métallique devra être imprimé directement sur le chantier avec deux robots à Amsterdam.

**La numérisation fait peur à beaucoup de gens, car elle permettrait d'automatiser différentes professions. Les humains sont-ils encore indispensables?**

Beth

Les humains sont bien sûr indispensables. Le développement de l'intelligence artificielle vise à soutenir l'être humain dans son travail et permettra à l'avenir d'automatiser certains travaux. Les métiers vont donc également évoluer, mais les collaborateurs bénéficieront de perfectionnements et de nouvelles qualifications. Un potentiel incroyable va voir le jour en relation avec d'autres nouvelles technologies. Comme toute révolution industrielle antérieure, la quatrième révolution industrielle qui s'annonce se traduira par une plus grande prospérité pour la société.

Le progrès technologique nous oblige à réfléchir précisément aux atouts de l'être humain et aux domaines où la machine ou l'ordinateur lui sont supérieurs. L'ordinateur calcule plus vite et la détermination des quantités sera donc assurée par des ordinateurs à l'avenir. Étonnamment, nous n'utilisons pas encore systématiquement cette technique aujourd'hui, alors que nous le pourrions. Mais l'être humain ne peut pas être éliminé de l'équation. Trois types d'activités demeureront toujours pour l'être humain dans le secteur de la construction: premièrement, il faudra des spécialistes de l'informatique qui élaboreront, testeront et maintiendront à jour les systèmes informatiques. Deuxièmement, il faudra des collaborateurs ayant d'importantes connaissances techniques en matière de construction, qui se chargeront des cas particuliers et seront capables de collaborer avec des systèmes informatiques. Troisièmement, il faudra des managers capables de structurer un projet complexe ou une stratégie générale à l'instar d'un puzzle.

Fischer

## **Pour finir, projetons-nous dans le futur: en quoi l'organisation d'un processus de construction sera-t-elle différente à l'avenir par rapport à aujourd'hui?**

Beth

Les clients demanderont systématiquement un BIM et de nombreux détails seront discutés et fixés dès la phase d'acquisition. La phase de planification impliquera tous les ouvrages et des incertitudes ainsi que les problèmes seront évoqués au travers d'un modèle virtuel. Les simulations soutiendront le processus de planification. Les modèles BIM serviront de base à l'exécution des travaux et non plus les plans. De nombreux fournisseurs et sous-traitants pourront utiliser le BIM et mettront leurs données à disposition en conséquence.

Des machines autonomes seront à l'œuvre sur le chantier, parfois des robots et l'utilisation de drones pour la surveillance et la documentation des travaux fera partie intégrante du travail quotidien. L'Internet des objets offre de nombreuses informations et facilite le travail sur le chantier. La réalité augmentée fournit des informations utiles supplémentaires aux ouvriers et leur communique des instructions de travail. Différents processus administratifs sont automatisés et simplifiés grâce à l'aide de l'intelligence artificielle. Dès aujourd'hui, Implenia se prépare très sérieusement en vue de ces changements et d'autres changements passionnnants.

Nous comprenons mieux le client, savons ce qu'il veut vraiment et lui proposons précisément cette prestation, avec un soutien informatique sans compromis, de A à Z. Grâce à un mélange de planification BIM avec une forte implication du client, de préfabrication, d'impression 3D et d'installation, il est possible de construire un bâtiment complexe et d'envergure en l'espace de quelques mois. Parallèlement au processus de construction, la culture d'entreprise a également changé. Le management doit de plus en plus être à l'écoute et donner des impulsions afin d'encourager l'innovation. Je suis optimiste et impatient de savoir ce qu'un groupe comme Implenia sera capable de réaliser dans le domaine de la numérisation.

Fischer



Structure du Groupe et actionnariat 139 — Structure du capital 143 — Conseil d'administration 150 — Group Executive Board 164 — Rémunérations, participations et prêts 169 — Droits de participation des actionnaires 172 — Prise de contrôle et mesures de défense 175 — Organe de révision 175 — Politique d'information 176



## **Corporate Governance**

Ce chapitre décrit, conformément à la Directive de la SIX Swiss Exchange SA concernant les informations relatives à la Corporate Governance (Directive Corporate Governance, DCG) du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les règles essentielles en matière d'organisation et de structure du Groupe Implenia, pour autant que celles-ci concernent, directement ou indirectement, les intérêts de ses actionnaires et autres parties prenantes. Sauf précision contraire, les indications sont données à la date de référence du bilan (31 décembre 2016).

La structure et la numérotation de ce chapitre correspondent à celles de l'annexe à la Directive Corporate Governance. Les informations relatives aux rémunérations, participations et prêts sont résumées dans un Rapport de rémunération distinct. Celui-ci se trouve aux pages 179 et suivantes.

Les principes et règles de la gouvernance d'entreprise d'Implenia sont mis en œuvre dans les Statuts ainsi que dans le Règlement de gestion et d'organisation. Les directives relatives aux pratiques commerciales applicables et au comportement approprié, lesquelles s'imposent à tous les collaborateurs du Groupe Implenia, figurent dans le Code of Conduct.

Les Statuts du 24 mars 2015 en vigueur à la clôture de l'exercice, le Règlement de gestion et d'organisation du 21 décembre 2015, également en vigueur à la clôture de l'exercice, ainsi que le «Code of Conduct» sont accessibles sur le site web d'Implenia par les liens ci-dessous.

- ∅ <http://www.implenia.com/fr>
- ∅ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>
- ∅ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/reglement-de-gestion-et-d-organisation.html>
- ∅ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/code-of-conduct.html>

## 1. Structure du Groupe et actionnariat

### 1.1 Structure du Groupe

Implenia SA, société mère du Groupe, est une holding qui contrôle directement ou indirectement toutes les sociétés liées au Groupe Implenia.

#### 1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe

Au cours de l'exercice, Implenia a renforcé son organisation pays en Norvège et en Suède, en scindant l'ancienne unité Scandinavia en deux unités séparées, Norway et Sweden. Depuis lors, Implenia est structurée en neuf unités.

A travers l'unité Infrastructure, Implenia se concentre au plan international sur la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil. Implenia opère également à l'échelle internationale à travers les unités Norway, Sweden et Germany & Austria. En Suisse, Implenia reste active à travers ses unités Modernisation & Development, Buildings ainsi que Bau Deutschschweiz et Construction Suisse Romande. Les unités opérationnelles sont soutenues par le Technical Center et les services centraux du Groupe rassemblés au sein du Corporate Center.

Implenia rend compte sur la base des segments ci-après.

#### Segment Development

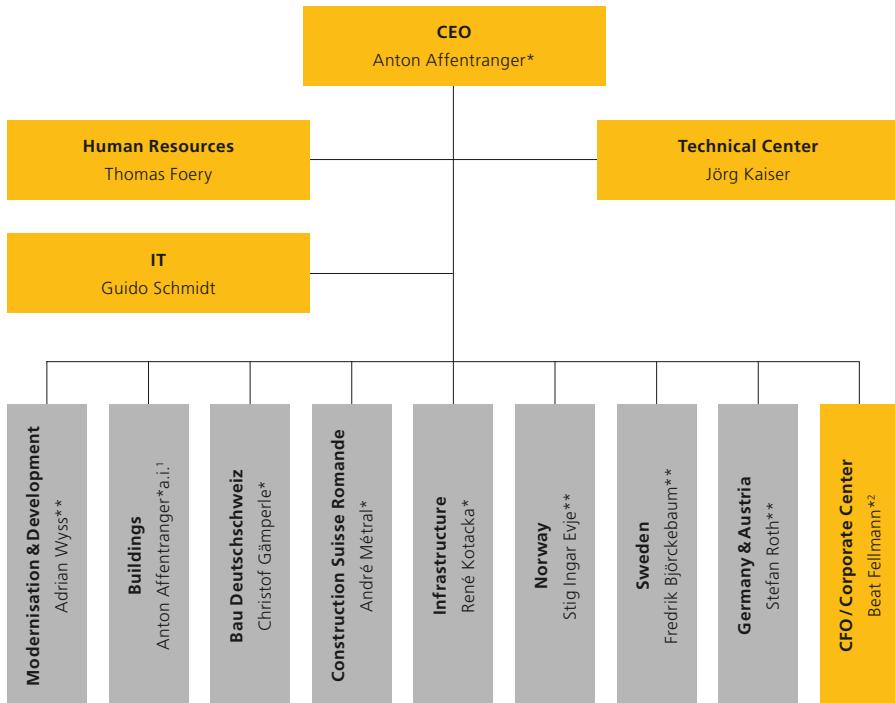
Au sein du segment Development, Implenia regroupe son expertise en matière de développement de projets immobiliers, de l'idée initiale à l'ouvrage achevé. Partenaire de maîtres d'ouvrage privés et institutionnels, Development développe et construit des immeubles et des sites en Suisse de manière durable et, pour ce faire, peut s'appuyer sur sa propre réserve de terrains.

#### Segment Suisse

Le segment Suisse comprend les secteurs Modernisation, Buildings, Bau Deutschschweiz et Construction Suisse Romande. Modernisation rassemble les compétences du Groupe en matière de transformation et de rénovation, du conseil à l'exécution. Buildings offre à ses clients inter régionaux des services intégrés couvrant la planification, la coordination et la réalisation dans le domaine des bâtiments complexes. Les secteurs Bau Deutschschweiz et Construction Suisse Romande représentent Implenia sur le marché suisse de la construction, dès lors qu'il s'agit de compétences en matière de construction routière, de génie civil et de bâtiment au niveau local.

## CORPORATE GOVERNANCE

### Groupe Implenia



1 Le 3 février 2016, un comité de la direction générale composé d'Anton Affentranger, CEO, de Jens Vollmar, responsable du management, et de Christian Wick, responsable technique, a assumé la direction de l'unité Buildings. Jens Vollmar assume depuis février 2017 la direction de l'unité.

2 Nicolas Ecoffey (responsable Corporate Controlling), German Grüninger (General Counsel) et Jens Sasse (responsable Procurement), entre autres, rendent compte à Beat Fellmann, dans sa fonction de CFO/Responsable du Corporate Center.

■ unités opérationnelles  
■ unités fonctionnelles

## **Segment Infrastructure**

Le segment Infrastructure se concentre sur la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil en Europe. Dans ce segment, Implenia regroupe sur ses marchés de base – la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, la Suède et la Norvège – ses compétences dans les domaines de la construction de tunnels, des travaux spéciaux de génie civil, des grands projets et de la conception/planification. La sous-unité Global Projects participe par ailleurs aux appels d'offres pour de grands projets complexes d'infrastructure hors des marchés de base et y assume également la direction des projets.

## **Segment International**

Le segment International regroupe les activités d'Implenia sur ses marchés de base – Allemagne, Autriche, Norvège et Suède – ainsi que les gravières à l'étranger. Au sein de l'espace germanophone, à l'exception de la Suisse, Implenia Germany & Austria est l'interlocutrice de ses clients régionaux dans les domaines du génie civil, des ouvrages d'art en général, de la réfection et du bâtiment.

## **Segment Divers / Holding**

Le segment Divers/Holding regroupe les activités qui ne peuvent être affectées à l'un des segments ci-dessus. Figurent dans ce segment le Technical Center, le Corporate Center, les Human Resources et IT.

Le Technical Center collabore avec les unités opérationnelles en vue de faire avancer les thèmes Health & Safety, gestion de l'environnement et développement durable. Il travaille en outre à l'allègement des processus. En tant que moteur d'innovation et d'amélioration permanente, il favorise le développement technique. Il contribue à réduire les risques techniques et donc les coûts. Les unités Génie mécanique & Electrotechnique (MET) et Coffrages (BBS) ainsi que le Laboratoire central sont intégrés au Technical Center,

Le Corporate Center soutient les Divisions opérationnelles en leur fournissant des services centraux, parmi lesquels Corporate Controlling, Corporate Reporting & Tax, Business Development, Investor Relations & Treasury, Legal, Marketing/Communications, Insurance et Procurement. S'y ajoutent les départements Human Resources et IT.

### **1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Implenia SA est une société suisse dont le siège est sis à Dietlikon (ZH). Elle est cotée depuis le 6 mars 2006 à la SIX Swiss Exchange SA (n° de valeur: 2 386 855, ISIN: CH0023868554, symbole de valeur: IMPN). Elle ne détient aucune participation dans des sociétés cotées dans son périmètre de consolidation.

### **1.1.3 Sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation**

Les sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation sont énumérées aux pages 292 à 293 dans l'annexe au rapport financier, avec leur raison sociale, l'adresse de leur siège social, leur capital-actions et les participations détenues par le Groupe.

## **1.2 Actionnaires importants**

Les actionnaires d'une société cotée en Suisse qui, du fait de leur participation au capital-actions, atteignent ou franchissent, vers le haut ou vers le bas, certains seuils des droits de vote sont tenus, en vertu de la loi fédérale sur les infrastructures des marchés financiers et le comportement sur le marché en matière de négociation de valeurs mobilières et de dérivés (loi sur l'infrastructure des marchés financiers, LIMF), à une obligation de déclaration et de publication.

Selon les annonces publiées par SIX Swiss Exchange SA, les actionnaires mentionnés ci-dessous détenaient au 31 décembre 2016 une participation de plus de 3% du capital-actions et des droits de vote d'Implenia SA.

### **Actionnaires importants**

Nom de l'actionnaire	Participation
Parmino Holding AG/Max Rössler	16,14%
Rudolf Maag	5,41%
Norges Bank (the Central Bank of Norway)	3,28%

Toutes les déclarations concernant la publicité des participations aux termes de l'article 120 LIMF, publiées au cours de l'exercice et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, sont accessibles par le lien suivant de l'Instance pour la publicité des participations de SIX Swiss Exchange SA:

🔗 <https://www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html>

## **1.3 Participations croisées**

Il n'existe aucune participation croisée.

## 2 Structure du capital

### 2.1 Capital

Au 31 décembre 2016, le capital-actions d'Implenia SA s'élevait à 18 841 440 francs. Il était divisé en 18 472 000 actions nominatives d'une valeur nominale de 1.02 franc chacune, entièrement libérées. Par ailleurs, Implenia SA disposait à la clôture de l'exercice d'un capital conditionnel de 3 768 288 francs ainsi que d'un capital autorisé de 3 768 288 francs. Sur la base du capital conditionnel et du capital autorisé, le capital-actions peut être augmenté au total de 4 710 360 francs, conformément aux conditions énoncées aux articles 3a et 3b des Statuts du 24 mars 2015 (ci-après les «Statuts»).

### 2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et conditionnel

#### Capital conditionnel (art. 3b des Statuts)

Le capital-actions peut être augmenté conditionnellement de 3 768 288 francs, et ce par l'émission d'au maximum 3 694 400 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de 1.02 franc chacune, dans le cadre de l'exercice de droits de conversion et/ou d'option accordés en liaison avec des obligations d'emprunts ou d'autres instruments des marchés financiers de la Société ou d'une des sociétés du Groupe. Lors de l'émission d'obligations d'emprunts ou d'autres instruments des marchés financiers associés à un droit de conversion et/ou d'option, le droit de souscription des actionnaires est exclu. Les propriétaires actuels de droits de conversion et/ou d'option sont autorisés à souscrire les nouvelles actions. Le Conseil d'administration fixe les conditions de la conversion et/ou de l'option (art. 3b, al. 1 des Statuts).

Lors de l'émission d'obligations d'emprunts ou d'autres instruments des marchés financiers associés à des droits de conversion et/ou d'option, le Conseil d'administration peut restreindre ou annuler le droit de souscription préférentiel des actionnaires pour autant que les actions soient émises à des fins de financement (y compris refinancement) de reprise d'entreprises, de parts d'entreprises ou de participations ou de nouveaux projets de financement, de refinancement d'émission des obligations emprunts ou d'autres instruments des marchés financiers ou pour émission sur des marchés nationaux ou internationaux des capitaux.

En cas de suppression du droit de souscription préférentiel par le Conseil d'administration, les clauses suivantes s'appliquent: les obligations d'emprunts ou autres instruments du marché financier doivent être émis aux conditions usuelles sur le marché (y compris les clauses de dilution standard usuelles), et les nouvelles actions sont émises aux conditions de conversion et d'option correspondantes. Les droits de conversion peuvent être exercés pendant une période de 15 ans au maximum, et les droits d'option pendant au maximum 10 ans, à compter de la date de leur émission. Le prix de conversion ou d'option ou ses modalités de calcul sont fixés aux conditions du marché, le cours en bourse servant de base pour les actions de la Société (art. 3b, al. 3 des Statuts). L'acquisition d'actions par l'exercice de droits de conversion et/ou d'option ainsi que tout transfert consécutif des actions sont soumis aux restrictions précisées à l'article 7 des Statuts (art. 3b, al. 2 des Statuts).

Si le Conseil d'administration fait usage de son droit, en vertu de l'article 3a des Statuts (capital-actions autorisé; cf. explications ci-dessous) de créer du capital-actions, le Conseil d'administration n'est plus autorisé à exercer son droit en vertu de l'article 3b des Statuts (capital-actions conditionnel) et à émettre des emprunts d'obligations ou autres instruments du marché financier que pour une augmentation globale du capital à 4 710 360 francs au maximum (art. 3b, al. 4 des Statuts) basée sur l'article 3a (capital-actions autorisé) et l'article 3b (capital-actions conditionnel).

### **Capital autorisé (art. 3a des Statuts)**

Le Conseil d'administration est habilité à augmenter le capital-actions de 3 768 288 francs au maximum d'ici le 26 mars 2017 par l'émission d'au maximum 3 694 400 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de 1.02 franc chacune. L'augmentation de capital par montants partiels est autorisée (art. 3a, al. 1 des Statuts).

Le Conseil d'administration détermine la date et le prix de l'émission, le type de dépôt, les conditions d'exercice du droit de souscription et le début du droit aux dividendes. Le Conseil d'administration peut émettre de nouvelles actions par le biais de reprises fermes par un institut bancaire ou un consortium, suivies d'une offre aux actionnaires existants. Le Conseil d'administration peut laisser se prescrire des droits de souscription non exercés ou les placer, de même que des actions pour lesquelles des droits de souscription ont été accordés, mais n'ont pas été exercés, aux conditions du marché (art. 3a, al. 3 des Statuts).

Le Conseil d'administration peut restreindre le droit de souscription des actionnaires, ou le supprimer et l'attribuer (ou attribuer les actions) à des tiers en cas d'utilisation des actions à des fins de reprise d'entreprises, de parts d'entreprises ou de participations, ou à des fins de financement, y compris le refinancement de telles transactions (art. 3a, al. 4 des Statuts).

La souscription et l'acquisition des nouvelles actions ainsi que leur transfert consécutif sont soumis aux limitations précisées à l'article 7 des Statuts (art. 3a, al. 2 des Statuts).

Si le Conseil d'administration fait usage de son droit, en vertu de l'article 3b (capital-actions conditionnel; cf. explications ci-dessus) d'émettre des emprunts d'obligations ou d'autres instruments des marchés financiers, le Conseil d'administration n'est plus autorisé à exercer son droit en vertu de l'article 3a des Statuts (capital-actions autorisé) et à créer du capital-actions que pour une augmentation globale du capital à 4 710 360 francs au maximum (art. 3a, al. 5 des Statuts) basée sur l'article 3a (capital-actions autorisé) et l'article 3b (capital-actions conditionnel).

### **2.3 Modification du capital au cours des trois derniers exercices**

Le 25 mars 2014, l'Assemblée générale ordinaire a décidé de réduire le capital-actions par réduction de la valeur nominale des actions nominatives de 1.90 franc à 1.02 franc chacune. Le montant de la réduction de 0.88 franc par action a été affecté au remboursement aux actionnaires. Dans le cadre de cette réduction de capital, l'Assemblée générale ordinaire a également décidé de modifier la valeur nominale du montant maximal du capital-actions conditionnel en vigueur à cette date.

Le 24 mars 2015, l'Assemblée générale ordinaire a décidé de créer un capital autorisé et un capital conditionnel conformément aux conditions décrites ci-dessus au chiffre 2.2. Par ailleurs, l'Assemblée générale a décidé d'annuler le capital conditionnel précédent (art. 3a des Statuts en vigueur à cette date). Aucune augmentation de capital par recours au capital conditionnel ou autorisé nouvellement créé n'a eu lieu durant l'exercice.

Le 30 juin 2015, Implenia SA a émis un emprunt obligataire convertible subordonné d'un montant de 175 000 000 francs (symbole de valeur: IMP15, ISIN: CH0285509359). Cet emprunt convertible viendra à échéance le 30 juin 2022, pour autant qu'il ne soit pas remboursé, converti, racheté ou annulé à une date antérieure. Il est assorti d'un coupon annuel de 0,5%. Le prix de conversion se monte à 75.06 francs. Les actions à livrer en cas de conversion seront mises à disposition par émission de nouvelles actions issues du capital conditionnel. Aucune conversion n'a eu lieu au cours de l'exercice.

**Modification du capital au cours des trois derniers exercices**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	31.12.2014 <sup>1</sup>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Capital-actions	<b>18 841</b>	18 841	18 841
Réserve légale issue du capital			
– Réserves issues d'apports de capital	<b>132</b>	132	132
Réserve légale issue du bénéfice	<b>16 185</b>	16 185	16 185
Bénéfice au bilan			
– Bénéfice reporté	<b>278 214</b>	277 796	235 440
– Bénéfice annuel	<b>42 955</b>	35 153	75 304
Actions propres	<b>(5 498)</b>	(8 833)	(8 405)
<b>Total des fonds propres</b>	<b>350 829</b>	339 274	337 497

<sup>1</sup> Restated**2.4 Actions et bons de participation**

Au 31 décembre 2016, le capital-actions se composait de 18 472 000 actions nominatives d'une valeur nominale de 1.02 franc, entièrement libérées. Chaque action donne droit à une voix à l'Assemblée générale ainsi qu'au versement d'un dividende. Aucune action n'est assortie d'un droit de vote privilégié ou avantage similaire. Il n'existe pas non plus de bons de participation.

**2.5 Bons de jouissance**

Il n'existe pas de bons de jouissance.

## 2.6 Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

### 2.6.1 Restrictions de transfert

Il n'existe aucune clause statutaire de pourcentage permettant de restreindre le transfert des actions d'Implenia SA au sens de l'art. 685d, al. 1 du code des obligations. Conformément à l'article 7, al. 4, let. b des Statuts, le Conseil d'administration peut refuser l'inscription d'un détenteur d'actions nominatives en tant qu'actionnaire avec droit de vote si, au vu des informations à disposition d'Implenia SA, la reconnaissance comme actionnaire empêche ou pourrait empêcher Implenia SA et/ou ses filiales de fournir les preuves exigées par la loi quant à la composition du cercle de ses actionnaires et/ou des ayants droit économiques.

Le Groupe Implenia mène des activités de développement de projets ainsi que des activités immobilières. Implenia SA est par conséquent en droit de refuser l'inscription de personnes à l'étranger au sens de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE) si cette inscription risquait de compromettre la preuve de la domination suisse au sein de la Société et/ou de ses filiales.

Les modalités d'application de cette clause sont définies dans le Règlement sur l'inscription des actions nominatives et la tenue du registre des actions de la société Implenia SA du 4 février 2013 (ci-après «Règlement sur l'inscription»). Le Règlement sur l'inscription se trouve sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/laction/reglement.html>

Le Règlement sur l'inscription prévoit au chiffre 5 que le Conseil d'administration inscrit au registre des actions un actionnaire étranger comme actionnaire avec droit de vote dans la mesure où

- i l'actionnaire étranger remplit les conditions s'appliquant à tout actionnaire (cf. ch. 2 à 4 du Règlement sur l'inscription),
- ii le nombre total des actions inscrites avec droit de vote au registre des actions détenues par des actionnaires étrangers (y compris les actions de l'actionnaire étranger en question) ne dépasse pas la limite de 20% de toutes les actions inscrites au registre des actions avec droit de vote et
- iii le nombre d'actions inscrites avec droit de vote au registre des actions et détenues par l'actionnaire étranger en question ne dépasse pas la limite de 10% de toutes les actions inscrites au registre des actions avec droit de vote.

Au-delà de ces limites, les actionnaires étrangers ne seront inscrits que sur présentation d'une décision des autorités compétentes du siège d'Implenia SA, selon laquelle Implenia SA et ses filiales ne seront pas considérées comme dominées par des personnes à l'étranger après l'inscription au registre des actions de l'actionnaire étranger supplémentaire. Tout actionnaire tombant sous la définition de personne à l'étranger selon l'article 5 de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger (LFAIE) en liaison avec l'article 6 LFAIE sera considéré comme actionnaire étranger. Sont également considérés comme actionnaires étrangers au sens de cette disposition les «nominees» (fiduciaires) n'ayant pas divulgué les actionnaires qu'ils représentent.

#### **2.6.2 Motifs justifiant l'octroi de dérogations**

Aucune demande d'octroi de dérogation n'a été reçue au cours de l'exercice et aucune dérogation n'a été octroyée.

#### **2.6.3 Admissibilité des inscriptions de «nominees»**

Aux termes du chiffre 4 du Règlement sur l'inscription, on entend par «nominee» (fiduciaire) toute personne qui, dans sa demande d'inscription, ne déclare pas expressément détenir les actions pour son propre compte. Conformément à l'article 7, al. 4, let. a des Statuts, un fiduciaire ne peut être inscrit au registre des actions comme actionnaire avec droit de vote que s'il s'engage par écrit à divulguer le nom, l'adresse et le nombre d'actions des personnes pour le compte desquelles il détient des actions, ou s'il divulgue ces informations sans délai par écrit, à première réquisition.

La teneur exacte du texte figure dans les Statuts.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

Conformément au chiffre 4 du Règlement sur l'inscription, le Conseil d'administration inscrit un fiduciaire au registre des actions comme actionnaire avec droit de vote jusqu'à un taux de reconnaissance de 1% du capital-actions inscrit au registre du commerce, s'il accepte par écrit de divulguer le nom, l'adresse et le nombre d'actions des personnes pour le compte desquelles il détient des actions ou s'il divulgue ces informations sans délai par écrit, à première réquisition. Le fiduciaire doit avoir conclu un accord relatif à son statut avec le Conseil d'administration. Au-delà de la limite de 1%, le Conseil d'administration inscrira au registre des actions, avec droit de vote, les actions nominatives de fiduciaires, dans la mesure où le fiduciaire en question divulgue le nom, l'adresse, le domicile ou le siège ainsi que le nombre d'actions de la personne pour le compte de laquelle il détient 0,25% ou plus du capital-actions inscrit au registre du commerce.

---

Des informations plus détaillées figurent dans le Règlement sur l'inscription.

📎 <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/laction/reglement.html>

L'inscription en tant que fiduciaire suppose que celui-ci a soumis une demande en bonne et due forme, conformément à l'annexe au Règlement sur l'inscription (Demande d'inscription comme actionnaire fiduciaire). Le formulaire en question se trouve sur le site web d'Implenia.

📎 <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/laction/reglement.html>

#### **2.6.4 Procédure et conditions auxquelles les priviléges statutaires et les restrictions de transférabilité peuvent être abolis**

Il n'existe pas de priviléges statutaires. La levée des restrictions de transférabilité nécessite une décision de l'Assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées (art. 16, al. 1, let. c des Statuts).

#### **2.7 Emprunts convertibles et options**

Le 30 juin 2015, Implenia SA a émis un emprunt obligataire convertible subordonné d'un montant de 175 000 000 francs (symbole de valeur: IMP15, ISIN: CH0285509359). Cet emprunt convertible viendra à échéance le 30 juin 2022, pour autant qu'il ne soit pas remboursé, converti, racheté ou annulé à une date antérieure. Il est assorti d'un coupon annuel de 0,5%. Le prix de conversion se monte à 75.06 francs. L'emprunt convertible pourra être converti en approximativement 2,33 millions d'actions d'Implenia SA, ce qui correspond à environ 12,6% des actions actuellement en circulation. Les actions à livrer en cas de conversion seront mises à disposition par émission de nouvelles actions issues du capital conditionnel.

Il n'existe aucun autre emprunt convertible ni aucune option en cours.

### **3. Conseil d'administration**

#### **3.1 Membres du Conseil d'administration**

Au cours de l'exercice, Hubert Achermann a assumé le mandat de Président du Conseil d'administration jusqu'à la date de sa démission, le 3 février 2016. Henner Mahlstedt a ensuite pris la relève comme nouveau Président du Conseil d'administration pour la durée restante du mandat, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2016. Lors de l'Assemblée générale du 22 mars 2016, Hans Ulrich Meister a été élu nouveau Président du Conseil d'administration.

Hans-Beat Gürtler et Patrick Hünerwadel ne se sont plus représentés lors de l'Assemblée générale du 22 mars 2016. Kyrre Olaf Johansen, Ines Pöschel et Laurent Vulliet ont été élus nouveaux membres du Conseil d'administration.

A dater de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2016 et jusqu'à la clôture de l'exercice, le Conseil d'administration était donc composé de sept personnes: Hans Ulrich Meister en tant que Président, Calvin Grieder en tant que Vice-président, ainsi que Chantal Balet Emery, Kyrre Olaf Johansen, Henner Mahlstedt, Ines Pöschel et Laurent Vulliet en tant que membres.

Aucun membre du Conseil d'administration n'exerce de fonctions de direction opérationnelle chez Implenia SA ou dans une société de son Groupe. De même, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait partie de la Direction générale/du Group Executive Board d'Implenia SA ou de l'une des sociétés du Groupe au cours des trois derniers exercices précédant la période sous revue. Aucun membre du Conseil d'administration n'entretient de relations d'affaires étroites avec le Groupe Implenia.

**Hans Ulrich Meister**

(né en 1959, de nationalité suisse, fonction non exécutive)

Hans Ulrich Meister est membre et Président du Conseil d'administration depuis mars 2016. De 2008 à mars 2016, Hans Ulrich Meister a été CEO de la région Switzerland chez Credit Suisse. En 2011, il est en outre devenu CEO de la division Private Banking et, en 2012, Head de la division Private Banking & Wealth Management, responsable des affaires de banque privée dans la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) ainsi que dans la région Asie-Pacifique. Dans ces fonctions, il a été membre du Directoire de Credit Suisse Group SA et de Credit Suisse SA. Auparavant, il avait travaillé pendant plus de 20 ans auprès d'UBS en Suisse et au niveau international dans diverses fonctions de direction. En dernier lieu, de 2005 à 2007, il était responsable des affaires avec la clientèle privée et la clientèle entreprises en Suisse ainsi que, à partir de 2004, membre du Group Managing Board d'UBS. Précédemment, il avait assumé la responsabilité de la division Large Corporates & Multinationals. En 2002, il avait travaillé pour le Wealth Management USA d'UBS à New York. Diplômé de l'Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration de Zurich, Hans Ulrich Meister a accompli avec succès l'Advanced Management Program de la Wharton School et celui de la Harvard Business School.

**Calvin Grieder**

(né en 1955, de nationalité suisse, fonction non exécutive)

Calvin Grieder est depuis mars 2016 Vice-Président du Conseil d'administration et membre de cet organe depuis mars 2013. Après avoir passé sa jeunesse aux Etats-Unis, Calvin Grieder a fait des études à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) où il a obtenu le diplôme d'ingénieur procédés. Il a ensuite occupé diverses positions de direction au sein d'entreprises suisses et allemandes dans les domaines de la technique de réglage, de l'automation et de la construction d'installations. Dans ces fonctions, il était essentiellement chargé de la mise en place et du développement des activités internationales. En 2001, Calvin Grieder a quitté Swisscom pour rejoindre Bühler Group, qu'il a dirigé en tant que CEO jusqu'à fin 2016. Depuis février 2014, il est président du conseil d'administration de Bühler SA. Calvin Grieder a été membre du conseil d'administration de Hilti SA jusqu'à fin 2016. Il est vice-président du conseil d'administration de Givaudan SA.



**Kyrre Olaf Johansen**

(né en 1962, de nationalité norvégienne, fonction non exécutive)

Kyrre Olaf Johansen est membre du Conseil d'administration depuis mars 2016. Depuis 2013, Kyrre Olaf Johansen est CEO de la société Norsk Mineral AS opérant à l'échelle internationale dans les domaines des minéraux, de l'immobilier, de l'industrie, des finances et des énergies renouvelables. De 2008 à 2012, il a été CEO de la société immobilière Entra Eiendom AS, dotée d'un portefeuille de près de 3 milliards de francs. Après avoir obtenu un master en génie civil, il a travaillé jusqu'en 1991 comme consultant en ingénierie. En 1989, Kyrre Olaf Johansen a obtenu un diplôme en économie d'entreprise de la BI Norwegian Business School. De 1991 à 1998, il a occupé différents postes de direction chez ABB Power Generation SA, à Baden, en Suisse, où il était responsable de travaux de génie civil. En 1999, il a été nommé responsable régional de la division norvégienne de NCC, un groupe basé en Suède, actif au niveau international dans les domaines de la construction et de l'immobilier. Il a été nommé en 2000 CEO de NCC Industri, la division construction routière du groupe, aujourd'hui appelée NCC Roads. Entre 2003 et 2008, il a assumé en tant que CEO la responsabilité de Mesta, l'une des plus grandes sociétés norvégiennes de construction routière. Kyrre Olaf Johansen possède une vaste expérience de la gestion d'entreprise dans divers secteurs industriels. Il prône un leadership fondé sur les valeurs et centré sur l'éthique et la croissance durable.

**Chantal Balet Emery**

(née en 1952, de nationalité suisse, fonction non exécutive)

Chantal Balet Emery est membre du Conseil d'administration depuis mars 2013. Chantal Balet Emery est avocate conseil à l'étude de notaires Pratifori 5 ainsi qu'associée au Cabinet Conseil Fasel, Balet, Loretan (FBL). De 1994 à 2008, elle dirigeait à Genève le bureau suisse romand de l'association economiesuisse. De 1984 à 1994, elle a exercé une activité d'avocate et de notaire indépendante dans le canton du Valais. Elle préside la Fédération romande pour l'énergie et est membre des conseils d'administration des sociétés suivantes: Vaudoise Assurances Holding SA, Vaudoise Générale, Compagnie d'Assurances SA, Vaudoise Vie, Compagnie d'Assurances SA, Mutuelle Vaudoise, Société Coopérative, Banque Cantonale du Valais, Maison Gilliard AG, Domaines Maison Gilliard AG et OLF SA.



**Henner Mahlstedt**

(né en 1953, de nationalité allemande, fonction non exécutive)

Henner Mahlstedt est membre du Conseil d'administration depuis mars 2015. Henner Mahlstedt a fait des études de génie civil à l'Université technique de Braunschweig. De 1980 à 2001, Henner Mahlstedt a occupé divers postes de responsabilité chez Strabag Hoch- und Ingenieurbau AG à Hambourg, Berlin et Cologne, de 1997 à 2001 en tant que membre du directoire. Par la suite, il a travaillé en qualité de président de la direction générale chez Pegel & Sohn GmbH + Co. KG à Berlin, avant de rejoindre en 2003 le groupe Hochtief en tant que responsable pour les nouveaux Länder allemands. En 2005, il a été nommé au directoire de Hochtief Construction AG à Essen, organe qu'il a présidé de 2007 à fin 2010. Henner Mahlstedt a ensuite été nommé président du directoire de Hochtief Solutions AG à Essen. De 2007 à 2012, il a en outre siégé au Global Group Executive Committee de Hochtief AG. Il a par ailleurs assumé diverses fonctions dans les organes des associations Verband der Deutschen Bauindustrie et Deutscher Beton- und Bautechnik-Verein. Depuis mi-2012, Henner Mahlstedt travaille au sein de Mahlstedt Consultants GbR. Il est en outre membre des comités consultatifs de Huesker Synthetic GmbH et de Franzen Holding GmbH ainsi que chargé de cours à la Westfälische Hochschule.

**Ines Pöschel**

(née en 1968, de nationalité suisse, fonction non exécutive)

Ines Pöschel est membre du Conseil d'administration depuis mars 2016. Depuis 2007, Ines Pöschel est associée du cabinet d'avocats Kellerhals Carrard et, depuis 2010, membre du comité de pilotage du cabinet global. Auparavant, elle a occupé différentes positions au sein de cabinets renommés en Suisse et aux Etats-Unis, notamment en tant qu'avocate chez Bär & Karrer, de 2002 à 2007, et en qualité de Senior Manager chez Andersen Legal, de 1999 à 2002. Ines Pöschel a obtenu une licence en droit à l'Université de Zurich en 1993 et son brevet d'avocat en 1996. Elle est membre de divers conseils d'administration et de fondations (Bernexpo Holding SA et Fondation Lotti Latrous, entre autres), ainsi que de la Commission fédérale d'experts en matière de registre du commerce. Par ailleurs, elle intervient régulièrement en tant que formatrice auprès d'universités réputées. Ines Pöschel est spécialisée dans les domaines du droit des sociétés et des marchés financiers, de la gouvernance d'entreprise ainsi que des transactions en matière de fusions-acquisitions de sociétés privées et cotées en bourse.



**Laurent Vulliet**

(né en 1958, de nationalité suisse, fonction non exécutive)

Laurent Vulliet est membre du Conseil d'administration depuis mars 2016. Depuis 1994, Laurent Vulliet est professeur ordinaire de mécanique des sols à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), où il enseigne également la gestion des risques. Ingénieur civil diplômé de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) depuis 1980, il a obtenu son doctorat à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) en 1986. En 2008, il a suivi avec succès l'Advanced Management Program de l'INSEAD à Fontainebleau (France). De 2006 à 2015, il a été membre du conseil d'administration et, à partir de 2008, CEO de BG Consulting Engineers à Lausanne. A partir de 1986, il a enseigné pendant trois ans à l'University of Arizona à Tucson (Etats-Unis). En 1989, il a travaillé en tant qu'ingénieur senior auprès de la société de conseil Cérenville Géotechnique SA à Ecublens. De 2001 à fin 2007, il a été doyen de la Faculté ENAC de l'EPFL, laquelle réunit les disciplines architecture, ingénierie civile et sciences de l'environnement. Laurent Vulliet est membre de l'Académie suisse des sciences techniques et de la Commission de l'énergie du canton de Vaud. Par ailleurs, il a été membre de 1997 à 2007 de la commission extra-parlementaire Plate-forme nationale «Dangers naturels» et de 2009 à 2013 vice-président de la Société suisse des ingénieurs et architectes (SIA).



### **3.2 Autres activités et groupements d'intérêt**

Ces informations figurent dans les CV des membres du Conseil d'administration présentés ci-dessus.

### **3.3 Règles statutaires relatives au nombre d'activités autorisées en vertu de l'art. 12, al. 1, ch. 1 ORAb.**

Conformément à l'article 22e des Statuts, le nombre de mandats de membres des organes de direction et de gestion d'entités juridiques en dehors du Groupe qui doivent être inscrites au registre du commerce suisse ou un registre étranger comparable est limité pour les membres du Conseil d'administration à quatorze mandats au maximum, dont quatre mandats au maximum dans des sociétés cotées en bourse. Si les mandats sont exercés dans diverses entités juridiques d'un même groupe ou pour le compte d'un groupe, respectivement d'une entité juridique, ceux-ci sont considérés dans leur ensemble comme un seul mandat. Des dépassements à court terme des limitations mentionnées ci-dessus sont autorisés.

Les Statuts, avec le texte précis de la disposition mentionnée ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

⌚ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

### **3.4 Election et mandat**

#### **3.4.1 Durée du mandat et limitation du mandat**

La durée du mandat d'un membre du Conseil est d'un an, de l'élection jusqu'à la clôture de l'Assemblée générale ordinaire suivante, sous réserve de démission ou de révocation anticipée (art. 18, al. 3 des Statuts). Les membres du Conseil d'administration sont rééligibles en tout temps (art. 18, al. 4 des Statuts), avec une limite d'âge fixée à 70 ans. Le membre se retire alors à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire suivant son 70e anniversaire (art. 18, al. 5 des Statuts).

### **3.4.2 Première élection**

Les dates de la première élection des membres du Conseil d'administration sont récapitulées dans le tableau ci-dessous:

Membres du Conseil d'administration	Première élection
Hans Ulrich Meister	22.3.2016
Calvin Grieder	27.3.2013
Chantal Balet Emery	27.3.2013
Henner Mahlstedt	24.3.2015
Ines Pöschel	22.3.2016
Kyrre Olaf Johansen	22.3.2016
Laurent Vulliet	22.3.2016

### **3.4.3 Principes de la procédure d'élection**

Conformément aux dispositions de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), les membres du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale, sur la base de l'article 9, let. b des Statuts. En vertu de cette disposition statutaire, le Président du Conseil d'administration, les membres du Comité de rémunération (Comité de nomination et de rémunération) et le représentant indépendant sont également élus par l'Assemblée générale. De même, conformément aux dispositions correspondantes de l'ORAb, les membres du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de rémunération sont élus individuellement (art. 18, al. 2 des Statuts).

Pour les cas où la fonction de Président du Conseil d'administration est vacante, le Comité de nomination et de rémunération n'est pas au complet ou la Société n'a pas de représentant indépendant, les Statuts ne prévoient pas de dispositions dérogeant aux articles 4, al. 4, 7, al. 4 et 8, al. 6 ORAb pour remédier à ces carences dans l'organisation.

### 3.5 Organisation interne

#### 3.5.1 Répartition des tâches au sein du Conseil d'administration

Abstraction faite de l'élection du/de la Président/e du Conseil d'administration et des membres du Comité de nomination et de rémunération par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration se constitue en principe lui-même et nomme notamment le Vice-président et le Secrétaire du Conseil d'administration.

Les missions et compétences du Président du Conseil d'administration sont celles qui lui sont imparties par la loi, les Statuts, le Règlement de gestion et d'organisation du 21 décembre 2015 (ci-après «RO d'Implenia») et le diagramme des compétences du 18 août 2016 (ci-après «diagramme des compétences») ainsi que, le cas échéant, par certaines décisions spéciales du Conseil d'administration. Le Président assure la présidence des séances du Conseil d'administration. En cas d'urgence, il a le droit d'assumer de manière autonome les tâches du Conseil d'administration, notamment lorsqu'une décision du Conseil d'administration ne peut plus intervenir à temps et lorsqu'il peut compter sur l'accord de ce dernier. Le cas échéant, le Président est tenu d'en informer immédiatement les membres du Conseil d'administration (ch. 2.8, let. a RO d'Implenia). En outre, le Président peut demander à tout moment au CEO et aux autres membres du Group Executive Board de fournir des renseignements et doit être informé par ceux-ci au sujet de toutes les affaires importantes. Le Président veille à ce que les autres membres du Conseil d'administration soient informés à temps des développements essentiels (ch. 2.8, let. b RO d'Implenia). Le Vice-président ou, si nécessaire, un membre du Conseil d'administration à désigner par ce dernier organe, assume les responsabilités et compétences du Président en cas d'empêchement ou de retrait de celui-ci (ch. 2.8, let. c RO d'Implenia).

Le RO d'Implenia (sans le diagramme des compétences) peut être téléchargé sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/reglement-de-gestion-et-d-organisation.html>

#### 3.5.2 Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué deux comités: le Comité d'audit et le Comité de nomination et de rémunération.

Le Comité d'audit et le Comité de nomination et de rémunération analysent les domaines les concernant et en rendent compte au Conseil d'administration afin de permettre à celui-ci de préparer ses décisions ou d'assumer sa fonction de surveillance. Les présidents des différents comités informent le Conseil d'administration de tous les points essentiels et émettent des recommandations relatives aux décisions à prendre par le Conseil d'administration global. Les missions et compétences des comités résultent du RO d'OGR Implenia et du diagramme des compétences figurant en annexe à ce règlement ainsi que des règlements émis par le Conseil d'administration.

Les comités existants au cours de l'exercice et leurs membres figurent dans le tableau ci-dessous:

Membres du Conseil d'administration	Comité d'audit (depuis le 22 mars 2016)	Comité de nomination et de rémunération (depuis le 22 mars 2016)
Hans Ulrich Meister		
Calvin Grieder		•
Chantal Balet Emery	•	
Henner Mahlstedt	• (président)	
Ines Pöschel		• (président)
Kyrre Olaf Johansen		•
Laurent Vulliet	•	

Le Comité d'audit est composé d'au moins deux membres du Conseil d'administration, désignés par le Conseil d'administration. Le Comité d'audit traite toutes les affaires du Conseil d'administration dans les domaines de la surveillance et de l'organisation de la comptabilité, du contrôle financier (y compris le système de contrôle interne), de la planification financière et de la gestion des risques. Il coordonne et harmonise les travaux de révision interne et externe. Par ailleurs, il est chargé de la communication régulière entre les organes de révision interne et externe. Il formule les missions leur incombeant. Il est habilité à ordonner des contrôles spéciaux (ch. 3.2 RO d'Implenia).

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de deux à quatre membres du Conseil d'administration. Ceux-ci sont élus individuellement par l'Assemblée générale. Les principes régissant les tâches et compétences du Comité de nomination et de rémunération ont été définis par l'Assemblée générale dans l'article 21a des Statuts et sont décrits de manière plus détaillée dans le Rapport de rémunération (page 182).

Les comités s'organisent en principe eux-mêmes. Sur leur requête, le Conseil d'administration établit les règlements correspondants. Les comités ont par principe une fonction consultative: le pouvoir de décision est réservé au Conseil d'administration. Les comités ne disposent du pouvoir de décision que si le diagramme des compétences, un règlement des comités ou une décision particulière du Conseil d'administration le prévoient.

Les comités sont habilités à mener des enquêtes sur toutes les affaires relatives à leur domaine de responsabilité ou à donner mandat d'en réaliser. Ils peuvent avoir recours à des experts indépendants. Le Conseil d'administration peut nommer des comités ad hoc pour effectuer certaines tâches et leur attribuer un pouvoir de préparation, de surveillance et/ou de décision (ch. 3.1, al. 1 et 6 RO d'Implenia). Aucun comité ad hoc n'a été constitué au cours de l'exercice.

### **3.5.3 Méthode de travail du Conseil d'administration et de ses comités**

Le Conseil d'administration et ses comités siègent aussi souvent que l'exigent les affaires de la Société, mais au moins six fois par an pour le Conseil d'administration, trois fois par an pour le Comité d'audit et deux fois par an pour le Comité de nomination et de rémunération. Les séances se tiennent sur convocation du président du comité concerné, laquelle est accompagnée d'un ordre du jour et d'un dossier de documentation. Tout membre peut en outre demander la convocation d'une séance et l'inscription de points supplémentaires à l'ordre du jour. Le Président du Conseil d'administration préside les séances de cet organe. Celles des comités sont présidées par leur président respectif. La présence de la majorité des membres est requise pour que l'organe concerné puisse délibérer valablement. Sont également considérés comme présents les membres participant à une séance par téléphone ou par le biais d'une vidéoconférence.

Le Conseil d'administration et ses comités prennent leurs décisions et procèdent à leurs élections à la majorité des voix des membres présents. Les abstentions ne sont pas autorisées. En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante. Les résultats des discussions et les décisions font l'objet d'un procès-verbal. En règle générale, le CEO, le CFO et, si nécessaire, d'autres membres du Group Executive Board participent aux séances du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration tient en outre régulièrement des séances sans la participation du CEO, du CFO et des membres du Group Executive Board (ch. 2.3, let. c RO d'Implenia).

Le Président du Conseil d'administration participe aux séances du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération en qualité d'invité permanent. En général participent aussi aux séances du Comité d'audit le CEO, le CFO, le responsable Corporate Controlling et le responsable Reporting & Tax, ainsi qu'en cas de nécessité un représentant de la révision interne et – si les affaires l'exigent – un ou plusieurs représentants de l'organe de révision externe et d'autres personnes désignées par le président. Participant en général aux séances du Comité de nomination et de rémunération le CEO, le CFO et le responsable Human Resources Group. Les invités aux séances du Conseil d'administration et des comités ne disposent pas du droit de vote. De plus, les membres du Group Executive Board n'assistent pas aux séances du Comité de nomination et de rémunération ni à celles du Conseil d'administration lorsque ces organes évaluent leur propre performance ou discutent de leur propre rémunération.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration s'est réuni à dix-sept reprises sur convocation de son Président, dont neuf fois sous forme de conférence téléphonique. La durée moyenne des séances a été de cinq heures environ, celle des conférences téléphoniques d'approximativement une demi-heure. Le Group Executive Board était en général présent en les personnes du CEO et du CFO.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice, Les séances ont duré en moyenne environ quatre heures. Le CEO, le CFO et le responsable Corporate Controlling ont participé à toutes les séances du Comité d'audit. Le responsable Reporting & Tax a participé à trois séances de ce comité. L'organe de révision a participé à toutes les séances du comité au cours de l'exercice.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni à trois reprises. La durée moyenne des séances a été d'environ trois heures. Le CEO a participé à toutes les séances du comité. De plus, le CFO et le responsable des Human Resources Group ont participé partiellement aux séances. Toutefois, aucune de ces trois personnes n'était présentes lorsqu'il s'agissait de discuter de leur propre rémunération et d'évaluer leurs performances.

### **3.6 Compétences**

Le Conseil d'administration délègue la gestion du Groupe Implenia au CEO, à moins que la loi, les Statuts ou le RO d'Implenia n'en disposent autrement, ou que les compétences n'aient été déléguées au Group Executive Board ou à certains de ses membres.

Le CEO assume la direction de l'entreprise et la représentation du Groupe Implenia dans la mesure où celles-ci ne relèvent pas d'autres organes aux termes de la loi, des Statuts ou du RO d'Implenia (y compris le diagramme des compétences). Il est responsable de la gestion des affaires et de la représentation du Groupe, notamment de sa direction opérationnelle et de l'application de sa stratégie. A moins qu'elles ne soient réservées au Conseil d'administration, il est habilité à organiser et à assumer les tâches et compétences qui lui sont attribuées par le RO d'Implenia et/ou de les confier à des personnes qualifiées subordonnées, dans la mesure où il leur donne des instructions et les supervise de manière appropriée. Le CEO est assisté dans la gestion de l'entreprise par les membres du Group Executive Board. Ceux-ci lui sont directement subordonnés. Le CEO est chargé d'informer le Président du Conseil d'administration et le Conseil d'administration (ch. 4.1 s. RO d'Implenia).

Le Group Executive Board est composé du CEO, du CFO et d'autres membres désignés par le Conseil d'administration. Tous les membres du Group Executive Board sont nommés et révoqués par le Conseil d'administration (ch. 4.3 RO d'Implenia).

---

Le Group Executive Board dispose des attributions qui lui incombent de par le diagramme des compétences ou que lui confient, au cas par cas, le Conseil d'administration ou le CEO. Il se réunit autant de fois que les affaires le requièrent, mais au moins une fois par trimestre. Au sein du Group Executive Board, le CEO dispose, outre la voix prépondérante, d'un droit de veto dans les cas prévus au diagramme des compétences. En principe, le CEO dispose de ce droit de veto dans le cas d'affaires ayant une importance stratégique ou des conséquences financières majeures (ch. 4.3 RO d'Implenia).

Le CFO est responsable de toutes les tâches relatives aux finances de la Société et du Groupe Implenia, dans la mesure où elles ne sont pas explicitement attribuées à un autre organe ou à une autre personne. Il est en outre responsable de la direction du Corporate Center, lequel fournit des prestations aux filiales en assumant une fonction transversale. Le CFO est subordonné au CEO (ch. 4.4 RO d'Implenia).

Outre les compétences qui lui sont réservées par l'article 716a du code des obligations, le Conseil d'administration décide notamment, conformément au diagramme des compétences, des affaires importantes suivantes:

- acquisition ou cession de participations représentant une «enterprise value» d'un montant supérieur à 25 millions de francs;
- conclusion et liquidation de joint-ventures ou de partenariats stratégiques à long terme (relations dont la durée excède celle d'un projet);
- définition de marchés cibles et décision d'entrer sur un marché;
- définition des principes de la politique financière (degré d'endettement et indicateurs financiers);
- définition du concept de financement;
- recours à l'emprunt (lignes de crédit, obligations, placements privés et autres transactions sur le marché des capitaux, leasing, ventes à tempérament, etc.) pour un montant supérieur à 50 millions de francs;
- questions de principe et lignes directrices relatives au placement de ressources financières;
- fourniture de cautions du Groupe, de garanties, de cautionnements de soumission, d'exécution ou de paiement, etc., d'autres sûretés et prise d'engagements éventuels en dehors des activités ordinaires de l'entreprise pour un montant supérieur à 5 millions de francs; et
- utilisation de produits financiers dérivés, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas exclusivement destinés à des fins de réduction des risques.

### **3.7 Instruments d'information et de contrôle à l'égard du Group Executive Board**

Pour contrôler la façon dont le CEO et les membres du Group Executive Board s'acquittent des compétences qui leur sont imparties, le Conseil d'administration dispose des instruments d'information et de contrôle suivants:

#### **Instruments d'information et de contrôle**

	annuel	semestriel	trimestriel	mensuel
<b>MIS (Management Information System)</b>				•
<b>Clôture</b> (bilan, compte de résultat, décompte analytique, flux de trésorerie, par division et consolidé)			•	
<b>Budget</b> (par division et consolidé)	•			
<b>Plan à 3 ans roulant</b> (par division et consolidé)	•			
<b>Rapport du risk management</b>		•		

Le MIS (Management Information System) assure la production d'un rapport mensuel sur la marche des affaires. Celui-ci fournit des renseignements sur l'évolution du chiffre d'affaires, des marges, des coûts et du résultat d'exploitation ainsi que sur le carnet de commandes, les investissements, le capital investi, les liquidités et l'effectif du personnel. Assorti d'un commentaire et d'une estimation actualisée chaque trimestre pour l'ensemble de l'exercice, ce document est communiqué au Group Executive Board et au Conseil d'administration.

La production du rapport de clôture se fait à un rythme trimestriel, en même temps que le rapport financier aux normes IFRS et que le rapport interne, lequel explicite la marche des affaires opérationnelles et l'estimation pour l'exercice en cours.

Dans le cadre de la planification budgétaire pour l'exercice suivant, les indicateurs sont communiqués, comme pour le MIS, par rapport à l'évolution attendue du contexte économique et mis en regard des objectifs de l'entreprise pour chacune de ses Divisions. C'est sur cette base que sont calculés et planifiés le bilan, le compte de résultat, le flux de trésorerie ainsi que l'évolution des liquidités.

La planification annuelle des trois années civiles à venir (plan roulant sur trois ans) s'effectue comme la planification budgétaire.

---

Les risques opérationnels et financiers sont évalués à un rythme semestriel pour chaque Division par les responsables opérationnels concernés et consolidés par le service financier. A cet effet, les risques identifiés sont notamment répartis selon les catégories «projets clés», «autres projets», «risques financiers» et «risques de gestion» ainsi qu'évalués selon des critères qualitatifs (portée et probabilité) et quantitatifs (situation la plus défavorable/réelle/la plus favorable). Les mesures prises par les responsables opérationnels sont ensuite surveillées par le département Corporate Controlling. Le responsable Corporate Controlling commente et explicite le rapport du risk management directement auprès du Comité d'audit.

Conformément aux dispositions légales (art. 728a, al. 1 ch. 3 et 728b, al. 1 CO), le système de contrôle interne est évalué par l'organe de révision externe, lequel en rend compte au Conseil d'administration. Préparés et consolidés par le service financier, les rapports relatifs aux différents instruments d'information sont transmis simultanément au Conseil d'administration et au Group Executive Board. Ces rapports sont présentés et commentés par le CFO et le responsable Corporate Controlling lors des séances du Group Executive Board et du Comité d'audit. Le Group Executive Board présente une analyse détaillée au Conseil d'administration à chaque séance.

Le CEO, le CFO, le responsable Corporate Controlling ainsi que le responsable Reporting & Tax fournissent des informations détaillées sur la marche des affaires, commentent celle-ci et répondent aux questions des membres du Comité d'audit.

Le Conseil d'administration a confié un mandat d'audit interne à une société de révision reconnue. Les priorités des contrôles effectués par la révision interne sont fixées par le Comité d'audit sur la base du plan d'audit pluriannuel. Au cours de l'exercice, les priorités ont concerné le thème «Compliance» ainsi que le suivi d'audits antérieurs. Le plan de vérification de la révision interne est mis en œuvre en concertation avec le CFO. Conformément au plan de vérification, la révision interne a élaboré des rapports, lesquels ont été transmis au Comité d'audit avec les commentaires et recommandations nécessaires. L'organe de révision interne communique son rapport directement à chaque séance du Comité d'audit. Les rapports de révision interne sont mis à disposition de l'organe de révision externe sans restriction. Il y a un échange régulier d'informations entre les deux organes.

## **4 Group Executive Board**

Le Group Executive Board comprend le CEO, le CFO/responsable du Corporate Center et d'autres membres désignés par le Conseil d'administration. A la clôture de l'exercice, le Group Executive Board se composait comme suit: Anton Affentranger (CEO), Beat Fellmann (CFO et responsable Corporate Center), Christof Gämperle (membre et responsable de la Division Implenia Bau Deutschschweiz), René Kotacka (membre et responsable de la Division Implenia Infrastructure) et André Métral (membre et responsable de la Division Implenia Construction Suisse Romande).

Petter Vistnes (membre et responsable de la Division Implenia Scandinavia jusqu'au 30 septembre 2016) a quitté le Group Executive Board au 1er octobre 2016.

### **4.1 Membres du Group Executive Board**

(Cf. pages suivantes)

**Anton Affentranger**

(né en 1956, de nationalité suisse)

Anton Affentranger est depuis octobre 2011 CEO d'Implenia. De mars 2006 à septembre 2011, il assumait la fonction de Président du Conseil d'administration. Il a été membre exécutif de cet organe du 6 avril 2009 au 31 août 2010 (en tant que président du Conseil d'administration et CEO). Par ailleurs, il est fondateur et président d'Affentranger Associates SA ainsi que président de diverses sociétés start-up. Il a travaillé pour UBS à New York, Hong Kong et Genève ainsi qu'au sein de la direction générale au siège principal de Zurich. En outre, il a occupé les fonctions d'associé et de CEO de la banque privée Lombard Odier & Cie et de CFO de Roche Holding SA. En 1999, il est entré au conseil d'administration de Zschokke Holding SA dont il a pris la présidence en 2003. Anton Affentranger est titulaire d'une licence ès sciences économiques de l'Université de Genève. Nommé CEO d'Implenia par le Conseil d'administration de l'entreprise au 1er octobre 2011, il a simultanément démissionné du Conseil d'administration et de la direction opérationnelle de sa société privée. De plus, il assure la direction de la Division Buildings par intérim.

**Beat Fellmann**

(né en 1964, de nationalité suisse)

Beat Fellmann, qui est membre du Group Executive Board d'Implenia depuis octobre 2008, assume également, depuis cette même date, les fonctions de CFO et de responsable du Corporate Center. Expert-comptable de formation, diplômé en sciences économiques de l'Université de Saint-Gall, il a commencé sa carrière dans la révision interne au sein du groupe industriel Bühler, actif à l'international. Il a ensuite été nommé assistant du CEO et du président du conseil d'administration, puis s'est spécialisé dans les projets de financement. En 1998, il a rejoint le groupe Holcim en qualité de responsable des holdings financières. Dans cette fonction, il rendait compte au CFO et assumait la responsabilité de toutes les sociétés financières et de holding au niveau mondial. En janvier 2005, Beat Fellmann a été nommé CFO adjoint et responsable de la fiscalité du groupe ainsi que des domaines de l'informatique, des finances et du controlling de la société de gestion. Beat Fellmann est depuis le 1er janvier 2014 membre de la Commission des OPA (COPA). Depuis le 1er janvier 2016, il est en outre membre du conseil d'administration et président du Risk & Audit Committee de Vitra Holding SA.



**Christof Gämperle**

(né en 1962, de nationalité suisse)

Christof Gämperle dirige, depuis février 2013, la Division Bau Deutschschweiz. Auparavant, il occupait, depuis le 1<sup>er</sup> août 2010, la fonction de General Counsel du Groupe Implenia. Titulaire d'une licence en droit de l'Université de St-Gall, Christof Gämperle a débuté sa carrière professionnelle au sein du Service juridique de l'Office des ponts et chaussées du canton de St Gall. De 1993 à 1997, Christof Gämperle occupait la fonction de Secrétaire général adjoint au Département de la construction du canton de St-Gall. Au cours des six années suivantes, il a assumé la direction du Service juridique de ce Département, jusqu'à sa nomination au poste de Secrétaire général en 2003. Christof Gämperle a exercé cette fonction jusqu'à ce qu'il rejoigne Implenia en 2010. Christof Gämperle est membre du conseil de fondation de la Fondation Cliniques Valens.



**René Kotacka**

(né en 1962, de nationalité suisse)

René Kotacka dirige depuis juillet 2015 la Division Infrastructure. Ingénieur civil diplômé, René Kotacka a terminé en 1988 ses études à l'Ecole fédérale polytechnique (EFP). La même année, il est entré dans la vie professionnelle chez Zschokke (AG Heinr. Hatt-Haller), l'une des sociétés ayant donné naissance à Implenia. Il y a assumé la responsabilité de conducteur de travaux et, ultérieurement, celle de chef de chantier pour divers projets de construction de tunnels. Au tournant du millénaire, René Kotacka est devenu chef de projet, présidant la direction technique du «Aeschertunnel», lequel fait partie du contournement Ouest de la ville de Zurich. Par la suite, en tant que chef de projet et membre de la commission de construction, il a assumé la responsabilité de divers projets de construction ou d'assainissement. En 2006, René Kotacka a été nommé responsable Production étranger et Assainissement. En 2011, il a repris la responsabilité de l'acquisition dans le domaine Tunnelling et est entré à la direction de la Division Implenia Tunnelling & Civil Engineering. De décembre 2014 à juin 2015, René Kotacka a dirigé la Division Tunnelling & Civil Engineering, avant de devenir responsable, en juillet 2015, de la Division Infrastructure.



---

**André Métral**

(né en 1964, de nationalité suisse)

André Métral dirige depuis février 2013 la Division Construction Suisse Romande. Ingénieur civil diplômé de l'EPF de Zurich, il a débuté sa carrière professionnelle en 1989 au sein du groupe Zschokke, à Genève. André Métral a d'abord travaillé comme ingénieur structures au bureau d'ingénierie de l'entreprise, pour devenir ensuite expert en travaux spéciaux de génie civil, participant à des études et à la réalisation de plusieurs projets d'infrastructure complexes. Bientôt, il a assumé la fonction de responsable des travaux spéciaux de génie civil en Suisse romande. En 2011, André Métral a pris la direction de la Division Infra Ouest, qui regroupait l'ensemble des domaines d'activité liés à la construction, au bâtiment et au génie civil, ainsi qu'aux entreprises de production en Suisse romande.



#### **4.2 Autres activités et groupements d'intérêt**

Ces informations figurent dans les CV des membres du Group Executive Board présentés ci-dessus.

#### **4.3 Règles statutaires relatives au nombre d'activités autorisées en vertu de l'art. 12, al. 1, ch. 1 ORAb.**

Conformément à l'article 22e des Statuts, le nombre de mandats de membres des organes de direction et de gestion d'entités juridiques en dehors du Groupe Implenia, qui doivent être inscrites au registre du commerce suisse ou un registre étranger comparable, est limité pour les membres du Group Executive Board à neuf mandats au maximum, dont un au maximum dans une société cotée en bourse, dans la mesure où cela a été approuvé dans le cas concerné par le Comité de nomination et de rémunération. Si les mandats sont exercés dans diverses entités juridiques d'un même groupe ou pour le compte d'un groupe, respectivement d'une entité juridique, ceux-ci sont considérés dans leur ensemble comme un seul mandat. Des dépassements à court terme sont autorisés.

Les Statuts, avec le texte précis de la disposition mentionnée ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

#### **4.4 Contrats de management**

Il n'existe pas de contrat de management confié à des tiers.

## 5 Rémunérations, participations et prêts

### 5.1 Contenu et procédure de fixation des rémunérations et des programmes de participation

Concernant la composition et la procédure de détermination des rémunérations ainsi que l'octroi de participations et de prêts aux membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board, il convient de se reporter au Rapport de rémunération séparé figurant aux pages 179 et suivantes.

### 5.2 Règles statutaires

#### 5.2.1 Règles statutaires relatives aux principes régissant les rémunérations

Les principes de rémunération des membres du Conseil d'administration sont fixés à l'article 22a des Statuts. Celui-ci dispose que la rémunération totale du Conseil d'administration, approuvée par l'Assemblée générale, se compose de la rémunération pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire, à laquelle s'ajoute le montant d'éventuelles contributions aux assurances sociales et contributions à des institutions de prévoyance ou de prévoyance professionnelle ainsi que de primes d'assurances supplémentaires et d'autres prestations accessoires prises en charge par la Société et qualifiées de rémunération par celle-ci. Conformément à la disposition statutaire mentionnée, le Conseil d'administration peut stipuler qu'une partie de la rémunération est versée en actions. Dans ce cas, il en définit les conditions, notamment le moment de leur attribution et leur évaluation, et décide d'une période de blocage.

Conformément à l'actuel Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration, ces derniers reçoivent une rémunération annuelle fixe. Par conséquent, la rémunération des membres du Conseil d'administration ne comporte pas d'éléments liés aux résultats. Par ailleurs, le Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration dispose que ces derniers touchent la rémunération à laquelle ils ont droit pour les deux tiers en espèces et pour un tiers en actions d'Implenia SA. Les actions sont bloquées pour une durée de trois ans.

Les principes de rémunération des membres du Group Executive Board sont fixés à l'article 22b des Statuts. Conformément à l'article 22b, al. 1 des Statuts, la rémunération maximale totale, approuvée par l'Assemblée générale, se compose de la rémunération de base annuelle, des rémunérations maximales en vertu du compte de résultat planifié à court terme, de la valeur de l'attribution maximale dans le cadre du plan de participation à long terme ainsi que des charges sociales et des contributions estimées à des plans de prévoyance, de prévoyance professionnelle et d'épargne ainsi qu'à des instruments analogues, des primes d'assurance et d'autres prestations accessoires à charge de l'employeur.

Selon l'al. 2 de l'art. 22b des Statuts, les éléments de rémunération à court terme sont fixés en fonction de niveaux de performance objectifs qui se rapportent au résultat du Groupe et/ou d'une division commerciale, à des objectifs calculés en fonction d'une comparaison avec le marché, avec d'autres entreprises ou de valeurs de référence comparables et/ou d'objectifs individuels et dont l'atteinte est mesurée en règle générale sur une période d'un an. Selon l'article 22b, al. 3 des Statuts, les éléments de rémunération à long terme sont fixés en fonction de l'évolution de l'entreprise à long terme et constituent une participation appropriée des collaborateurs à celle-ci.

L'article 22b, al. 4 des Statuts dispose enfin que la rémunération du Group Executive Board peut être versée sous forme d'argent, d'actions, d'instruments ou d'unités analogues ou encore en nature ou sous forme de services. Par ailleurs, le Conseil d'administration peut prévoir qu'en raison de la survenance d'événements définis à l'avance, tels qu'un changement de contrôle de la Société ou la fin d'un rapport de travail, les conditions et délais d'exercice et les périodes de blocage sont réduits ou supprimés, que des rémunérations sont versées en admettant l'hypothèse de l'atteinte de certaines valeurs-cible ou que des rémunérations sont annulées.

Les règles s'appliquant au montant complémentaire destiné à rémunérer les membres du Group Executive Board nommés après l'Assemblée générale sont fixées à l'article 15, al. 5 des Statuts. Celui-ci dispose que la Société est autorisée à verser aux membres du Group Executive Board, qui ont rejoint la Direction ou se sont vu confier des tâches supplémentaires au cours d'une période pour laquelle la rémunération de la direction générale a déjà été approuvée, un montant complémentaire pouvant atteindre 50% au maximum du montant global en vigueur pour la rémunération du Group Executive Board, dans la mesure où le montant global déjà approuvé pour la période concernée ne suffit pas à couvrir leur rémunération. La rémunération maximale d'un tel membre de la direction générale est limitée par le fait qu'elle ne doit pas dépasser de plus de 25% la rémunération maximale du Chief Executive Officer (CEO) au titre de l'exercice précédent. Le montant complémentaire n'a pas à être approuvé par l'Assemblée générale et peut être utilisé par la Société pour tous les types de rémunération.

Les Statuts, avec le texte précis des dispositions mentionnées ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

---

### **5.2.2 Règles statutaires relatives aux prêts, crédits et prestations de prévoyance accordés aux membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board**

L'article 22c des Statuts dispose que les prestations à des institutions de prévoyance et les rentes versées hors du cadre de la prévoyance professionnelle ou des instruments analogues à l'étranger sont autorisés, dans la mesure où ils ont été approuvés par l'Assemblée générale, individuellement ou en tant que composante d'un montant global.

Les Statuts ne prévoient pas de disposition relative à l'octroi de prêts et de crédits à des membres du Conseil d'administration ou du Group Executive Board.

Les Statuts, avec le texte précis de la disposition mentionnée ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

### **5.2.3 Règles statutaires relatives au vote de l'Assemblée générale sur les rémunérations**

L'article 15a des Statuts règle le vote de l'Assemblée générale sur les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board.

Conformément à l'article 15a, al. 1 des Statuts, l'Assemblée générale approuve chaque année à titre prospectif les propositions du Conseil d'administration relatives aux montants globaux maximaux de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire, d'une part, et de la rémunération du Group Executive Board pour le prochain exercice, d'autre part.

Sur le fondement de l'article 15a, al. 2 des Statuts, le Conseil d'administration peut soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des propositions relatives aux montants globaux maximaux ou à des éléments de rémunération individuels pour d'autres périodes ou relatives à des montants complémentaires destinés à assurer des éléments de rémunération spéciaux ainsi que des propositions conditionnelles supplémentaires.

Selon l'article 15a, al. 3 des Statuts, les propositions du Conseil d'administration concernant les rémunérations sont approuvées à la majorité relative des voix, sans prendre en compte les abstentions. Si l'Assemblée générale refuse une proposition du Conseil d'administration, celui-ci décide de la marche à suivre. Il peut notamment convoquer une Assemblée générale extraordinaire ou fixer un montant global maximal ou plusieurs montants partiels maximaux en tenant compte de tous les facteurs pertinents et les soumettre à l'approbation de la prochaine Assemblée générale. Dans le cadre d'un montant global ou partiel maximal fixé de cette manière, la Société peut verser des rémunérations sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

Les Statuts, avec le texte précis des dispositions mentionnées ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

## **6. Droits de participation des actionnaires**

### **6.1 Limitation et représentation des droits de vote**

Tous les actionnaires inscrits au registre des actions avec droit de vote à la date limite concernée, sont autorisés à participer et à voter à l'Assemblée générale ordinaire. Le droit de vote des actionnaires inscrits à cette date au registre des actions avec droit de vote n'est soumis à aucune restriction. Chaque action dispose d'une voix.

L'inscription en tant qu'actionnaire avec droit de vote peut être refusée à un détenteur d'actions (i) s'il ne prouve pas, à la demande d'Implenia SA, qu'il a acquis les actions en son nom propre et pour son propre compte ou, dans le cas d'un fiduciaire, s'il refuse de s'engager par écrit à divulguer le nom, l'adresse et le nombre d'actions des personnes pour le compte desquelles il détient des actions ou s'il ne divulgue pas ces informations sans délai par écrit, à première requisition (art. 7, al. 4, let. a des Statuts), et (ii) si, au vu des informations à disposition d'Implenia SA, la reconnaissance comme actionnaire empêche ou pourrait empêcher celle-ci de fournir les preuves exigées par la loi quant à la composition du cercle de ses actionnaires et/ou des ayants droit économiques (art. 7, al. 4, let. b des Statuts).

---

Le Conseil d'administration est par ailleurs habilité à conclure des accords avec les fiduciaires au sujet de leur obligation de divulgation (cf. ch. 2.6. du présent Rapport et Règlement sur l'inscription).

📎 <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/laction/reglement.html>

Aucune dérogation n'a été accordée au cours de l'exercice.

Les limitations statutaires à l'inscription ou au droit de vote, décrites ci-dessus, peuvent être abolies par une modification des Statuts. Cette dernière nécessite une décision de l'Assemblée générale recueillant au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées (art. 16, al. 1 des Statuts).

Conformément à l'article 13, al. 3 des Statuts, les actionnaires inscrits au registre des actions comme actionnaires avec droit de vote, ne prenant pas part à l'Assemblée générale, peuvent faire représenter leurs actions à l'Assemblée générale par un autre actionnaire au moyen d'une procuration écrite ou par le représentant indépendant. La représentation des actionnaires par un membre d'un organe de la Société ou par un dépositaire, au sens des articles 689c et 689d du code des obligations, n'est pas autorisée (art. 11 ORAb). Conformément à l'article 13, al. 5 des Statuts, le président de l'Assemblée générale se prononce sur l'admissibilité d'une représentation. L'instruction générale d'approuver la proposition du Conseil d'administration relative à des objets de l'ordre du jour indiqués ou non dans la convocation est considérée comme une instruction valable concernant l'exercice du droit de vote.

Conformément à l'article 13, al. 4 des Statuts, les personnes mineures ou sous tutelle peuvent se faire représenter par leur représentant légal, les personnes mariées par leur conjoint et les personnes morales par une personne titulaire de la signature sociale ou tout autre représentant autorisé, même si ces représentants ne sont pas eux-mêmes actionnaires de la Société. Le président de l'Assemblée générale se prononce sur l'admissibilité d'une représentation (art. 13, al. 5 des Statuts).

De plus, lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2017, il sera de nouveau possible d'octroyer des instructions et des pouvoirs par la voie électronique.

Les Statuts ne prévoient pas d'autres règles relatives à l'octroi d'instructions au représentant indépendant ni à la participation électronique à l'Assemblée générale. Les règles en vigueur sont décrites dans la convocation concernée.

## 6.2 Quorums statutaires

L'Assemblée générale prend ses décisions conformément aux majorités prévues par la loi. Les Statuts ne fixent pas de majorités différentes, à l'exception de la suppression ou de la simplification des restrictions de transférabilité des actions, qui nécessitent la majorité des deux tiers des voix des actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées (art. 16, al. 1 des Statuts). Les décisions sur la fusion, la scission et la transformation sont régies par les dispositions de la loi fédérale sur la fusion.

### **6.3 Convocation à l'Assemblée générale**

L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année, au plus tard six mois après la clôture de l'exercice (art. 10, al. 2 des Statuts). Elle est convoquée par le Conseil d'administration. La convocation, qui indique l'ordre du jour et les propositions, est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce au moins vingt jours avant l'Assemblée générale. Les titulaires d'actions nominatives peuvent en outre être informés par écrit (art. 10, al. 1 et art. 11, al. 1 des Statuts). Le Conseil d'administration décide du lieu où se tient l'Assemblée générale.

Les convocations et les protocoles des Assemblées générales sont publiés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/assemblee-generale.html>

### **6.4 Inscriptions à l'ordre du jour**

Conformément à l'article 11, al. 2 des Statuts, des actionnaires qui représentent au moins 1% du capital-actions émis peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. Une telle demande doit parvenir au Conseil d'administration par écrit, au plus tard 45 jours avant la date de l'Assemblée générale.

### **6.5 Inscription au registre des actions**

Les actionnaires inscrits au registre des actions avec droit de vote à la date limite concernée recevront une convocation à l'Assemblée générale. La date limite pour le droit de vote à l'Assemblée générale est fixée par le Conseil d'administration sur la base de l'article 13, al. 2 des Statuts. Les dates correspondantes sont mentionnées dans la convocation concernée.

Les Statuts, avec le texte précis des dispositions mentionnées ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/fr/a-propos-dimplenia/corporate-governance/statuts.html>

## 7. Prise de contrôle et mesures de défense

### 7.1 Obligation de présenter une offre

Les Statuts ne comportent pas de clause d'opting out ou d'opting up. L'article 135 LIMF s'applique donc. Celui-ci prévoit qu'un actionnaire qui se porte acquéreur, directement, indirectement ou en concertation avec des tiers, de titres de participation d'Implenia et qui dépasse de ce fait, avec les titres qu'il possède déjà, la limite de 33 1/3 % des droits de vote de la Société devra soumettre une offre pour l'ensemble des titres de participation cotés de la Société.

### 7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas d'accord relatif aux prises de contrôle conclu avec les membres du Conseil d'administration, les membres du Group Executive Board ou d'autres cadres dirigeants.

## 8 Organe de révision

### 8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

Depuis l'exercice 2006, la société PricewaterhouseCoopers SA (Zurich) est l'organe de révision. La durée du mandat conféré à PricewaterhouseCoopers SA est d'un exercice (art. 22 des Statuts). Le mandat actuellement en cours a débuté le 22 mars 2016.

La fonction de réviseur responsable est assumée par Christian Kessler. Christian Kessler a assumé cette fonction pour la première fois lors de la révision de l'exercice 2013.

Conformément à la disposition de l'article 730a du code des obligations, le réviseur responsable exerce son mandat par principe pendant une durée maximale de sept ans.

### 8.2 Honoraires de révision

Les honoraires facturés par la société de révision au titre de l'exercice se sont élevés à un total de 1 313 000 francs (2015: 1 392 800 francs).

### 8.3 Honoraires supplémentaires

Les honoraires supplémentaires se sont élevés pendant l'exercice à un total de 278 000 francs (2015: 807 815 francs). Les honoraires supplémentaires, qui ont été préalablement approuvés par le Comité d'audit, ont concerné en particulier des mandats de conseil fiscal.

#### **8.4 Instruments d'information sur la révision externe**

L'une des missions du Comité d'audit consiste à fournir une supervision effective et régulière du reporting de l'organe de révision afin d'en vérifier la qualité, l'intégrité et la transparence.

Des représentants de l'organe de révision ont participé au cours de l'exercice à chacune des trois séances du Comité d'audit. Le planning de révision (y compris les honoraires y relatifs) est présenté aux membres du Comité d'audit et discuté avec ceux-ci. L'organe de révision présente ses principales constatations par écrit, avec les recommandations appropriées, lors des séances du Comité d'audit.

### **9. Politique d'information**

Implenia pratique une communication ouverte, transparente et régulière avec ses actionnaires, le marché financier et le public. Le CEO, le CFO et le Head of Investor Relations sont les interlocuteurs qui se tiennent à la disposition des actionnaires, des investisseurs et des analystes, l'interlocuteur des médias étant le Head of Communications Group. Les principales informations sont communiquées de manière régulière selon le planning ci-dessous:

- Résultats annuels (février/mars): publication du rapport de gestion, conférence de presse et présentation aux analystes
- Résultats semestriels (août/septembre): publication du rapport semestriel, conférence de presse et présentation aux analystes
- Assemblée générale (mars/avril)

En cours d'exercice, Implenia informe sur les événements importants concernant la marche des affaires par le biais de communiqués de presse ou de lettres aux actionnaires. En tant que société cotée à la SIX Swiss Exchange SA, Implenia est soumise à l'obligation de publicité ad hoc, c'est-à-dire qu'elle est tenue de publier des informations susceptibles d'avoir une influence sur les cours. Implenia entretient en outre le dialogue avec les investisseurs et les médias lors d'événements spéciaux et de «roadshows».

---

Plateforme accessible et actualisée en permanence, le site web [www.implenia.com](http://www.implenia.com) est à la disposition des actionnaires, du marché financier et du public. Sur ce site sont disponibles les principaux faits et chiffres concernant Implenia, les publications financières, des présentations relatives à des événements importants, ainsi que les dates de toutes manifestations pertinentes (Assemblées générales, conférences de presse. etc.). Les personnes intéressées peuvent s'inscrire gratuitement au service d'information par e-mail.

Au moment de leur diffusion, tous les communiqués de presse sont également mis en ligne sur le site web et y figurent depuis l'année 2005.

- ∅ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs.html>
- ∅ [http://www.implenia.com/fr/investisseurs/publications\\_1/publications-financieres.html](http://www.implenia.com/fr/investisseurs/publications_1/publications-financieres.html)
- ∅ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/communiques-de-presse.html>
- ∅ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/communiques-de-presse/news-service.html>

#### **Contact pour les actionnaires, investisseurs et analystes**

Serge Rotzer  
Head Treasury & IR  
Implenia SA, Industriestrasse 24  
8305 Dietlikon  
T +41 58 474 07 34  
F +41 58 474 45 01  
[serge.rotzer@implenia.com](mailto:serge.rotzer@implenia.com)

#### **Contact pour les médias**

Reto Aregger  
Head of Communications Group  
Implenia SA, Industriestrasse 24  
8305 Dietlikon  
T +41 58 474 74 77  
F +41 58 474 95 03  
[reto.aregger@implenia.com](mailto:reto.aregger@implenia.com)



# Rapport de rémunération

---

178–179

Introduction et fondements juridiques 180	— Procédure de fixation des rémunérations 181	— Politique de rémunération et structure des rémunérations 183	— Rémunérations effectivement versées au Conseil d'administration et au Group Executive Board en 2016 189	— Propriété d'actions et prêts à des organes 193
Approbation du Rapport de rémunération 194				



## **Rapport de rémunération**

Conformément aux dispositions en vigueur, ce Rapport de rémunération communique les rémunérations du Conseil d'administration et du Group Executive Board d'Implenia SA et présente la politique en matière de rémunérations, la structure des rémunérations ainsi que la nature et le montant des rémunérations effectives au cours de la période sous revue.

### **1. Introduction et fondements juridiques**

Ce Rapport de rémunération a été établi en conformité avec les dispositions applicables de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAB), du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise et du code des obligations, ainsi que sur la base des règles du chapitre sur les rémunérations, participations et prêts de la Directive de la SIX Swiss Exchange SA concernant les informations relatives à la Corporate Governance.

Dans ce Rapport de rémunération, le Conseil d'administration communique la nature et le montant des rémunérations effectivement versées au Conseil d'administration et au Group Executive Board d'Implenia SA au cours de l'exercice. De plus, il présente de manière détaillée la politique en matière de rémunération ainsi que la structure des rémunérations.

Les rémunérations figurant aux chiffres 4 et 5.3 ont été vérifiées par l'organe de révision. Le Rapport de rémunération sera soumis aux actionnaires pour approbation à titre consultatif lors de la prochaine Assemblée générale du 22 mars 2017.

## 2 Procédure de fixation des rémunérations

### 2.1 Compétences et processus

En conformité avec les dispositions de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ci-après «ORAb»), les Statuts accordent le droit à l'Assemblée générale (art. 15a des Statuts) d'approuver chaque année les propositions du Conseil d'administration relatives aux montants globaux maximaux

- de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire et
- de la rémunération du Group Executive Board pour le prochain exercice.

Ces décisions prospectives de l'Assemblée générale autorisent le Conseil d'administration à verser des rémunérations dans le cadre des montants globaux maximaux approuvés.

Les propositions à l'Assemblée générale portant sur l'approbation des montants globaux maximaux pour les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board, ainsi que pour le versement des rémunérations individuelles (dans le cadre des montants globaux maximaux approuvés), sont décidées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination et de rémunération. Le Conseil d'administration décide de la rémunération du Chief Executive Officer (CEO) et des autres membres du Group Executive Board ainsi que de sa propre rémunération sur proposition du Comité de nomination et de rémunération.

La rémunération du Conseil d'administration et du Group Executive Board est révisée régulièrement sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, en tenant compte de la situation du marché.

## **2.2 Tâches et compétences du Comité de nomination et de rémunération**

Les devoirs, tâches et champs de responsabilité du Comité de nomination et de rémunération (CNR) englobent notamment les domaines suivants:

- Préparation et recommandations relatives à la planification des successions au Conseil d'administration et au Group Executive Board;
- Recommandations relatives aux principes de la politique de rémunération du Groupe Implenia;
- Recommandations relatives aux propositions à l'Assemblée générale en ce qui concerne la rémunération du Conseil d'administration et du Group Executive Board;
- Recommandations relatives à la rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board dans le cadre des décisions de l'Assemblée générale;
- Evaluation régulière des performances du CEO et consultation de l'évaluation des autres membres du Group Executive Board.

Le CNR assume une fonction de soutien et de conseil. Le pouvoir de décision sur les propositions relatives aux montants globaux maximaux présentées à l'Assemblée générale ainsi que sur le versement des rémunérations individuelles dans le cadre de ces montants globaux demeure réservé au Conseil d'administration, sauf disposition expresse contraire.

Le CNR est composé d'au moins deux membres du Conseil d'administration. Le CEO, le CFO et le responsable Human Resources Group participent en général aux séances du CNR en qualité d'invités et en soutiennent le travail. Ils ne participent pas aux votes et ne sont pas présents lorsqu'il s'agit de discuter de leur propre rémunération et d'évaluer leurs performances.

Le CNR se réunit au moins deux fois par an. En début d'année, il évalue le degré de réalisation des objectifs de l'exercice précédent et discute des objectifs de l'année en cours. Le CEO présente une proposition d'évaluation et de rémunération des membres du Group Executive Board. Les présidents des comités rendent immédiatement compte au Président du Conseil d'administration des négociations et décisions essentielles des comités au cas où le Président n'y a pas participé lui-même, et en font un rapport dans le cadre de la prochaine réunion du Conseil d'administration; ils sont responsables de la présentation ponctuelle des requêtes au Conseil d'administration et défendent ces requêtes au nom du comité.

## 3 Politique de rémunération et structure des rémunérations

### 3.1 Principes de la politique de rémunération

La structure des rémunérations applicable à tous les collaborateurs d'Implenia est organisée selon plusieurs niveaux et repose sur une politique de rémunération moderne, transparente et orientée sur les performances. Les rémunérations chez Implenia

- sont justes, appropriées, transparentes et compétitives;
- créent un lien avec le développement durable à long terme de l'entreprise;
- tiennent compte de la responsabilité, de la qualité du travail et de la charge de la fonction considérée;
- créent les conditions nécessaires pour permettre à l'entreprise de recruter et de retenir des collaborateurs hautement qualifiés et donc d'atteindre ses objectifs stratégiques.

La structure des rémunérations comprend des éléments fixes ainsi que des éléments liés aux résultats, lesquels sont alignés sur la stratégie de l'entreprise, adaptés à la compétitivité et à la dynamique de croissance et en accord avec le modèle d'échelons de fonction d'Implenia. La partie liée aux résultats de la rémunération est déterminée par les évaluations des conventions d'objectifs et des performances effectuées chaque année.

La rémunération individuelle dépend du domaine de compétence et de la complexité de la fonction. Les structures des rémunérations sont fixées de manière à situer les rémunérations dans la médiane du marché concerné. Au niveau individuel, le revenu annuel cible est en règle générale fixé dans une fourchette de 80% à 120% du niveau médian du marché. La performance globale du collaborateur est le principal facteur de détermination de la rémunération. En 2012, Implenia a mis en place, au niveau du Groupe, un processus annuel formalisé d'évaluation des conventions d'objectifs et des performances.

### **3.2 Structure de la rémunération du Conseil d'administration**

Le montant, les principes et les éléments de la rémunération du Conseil d'administration sont déterminés par le Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration d'Implenia SA. La structure des rémunérations du Conseil d'administration est vérifiée régulièrement.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration ne doivent pas non plus dépasser le montant global maximal approuvé par l'Assemblée générale pour la période concernée.

La rémunération du Conseil d'administration a été révisée au cours de l'exercice par le Comité de nomination et de rémunération sur la base d'analyses comparatives intégrant des entreprises suisses sélectionnées.

Les membres du Conseil d'administration perçoivent une rémunération annuelle fixe qui ne comporte pas d'éléments liés aux résultats. Le montant de la rémunération de chaque fonction (Président, Vice-président, président du Comité d'audit, membre) a été fixé dans le Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration, en tenant compte du niveau de sollicitation. Sur la base de l'analyse de marché susmentionnée, le Règlement a été adapté de manière à augmenter la rémunération forfaitaire du Président du Conseil d'administration de 340 000 à 420 000 francs par année de mandat, avec effet à compter de l'année de mandat 2016/17. Pour le reste, la rémunération du Conseil d'administration n'a pas été modifiée. Au titre d'une année de mandat, le Règlement prévoit par conséquent une rémunération forfaitaire de 420 000 francs pour le Président du Conseil d'administration, de 170 000 francs, sans changement, pour le Vice-président ainsi que pour le président du Comité d'audit et de 130 000 francs, sans changement, pour chacun des autres membres du Conseil d'administration. Ces rémunérations se composent pour les deux tiers de versements en espèces et pour un tiers d'actions.

Le nombre d'actions est calculé sur la base du cours moyen de l'action d'Implenia SA au mois de décembre de l'année de mandat concernée. L'attribution a lieu le premier jour de bourse du mois de janvier, sur la base d'une modification du Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration, décidée par le Conseil d'administration en 2015, avec effet à compter de l'année de mandat 2016/17. Selon les anciennes dispositions, le calcul du nombre d'actions s'effectuait sur la base du cours moyen de l'action d'Implenia SA au mois d'avril.

Pour le calcul de la part en actions due aux membres du Conseil d'administration au titre du premier trimestre de l'exercice, le cours moyen de l'action d'Implenia SA déterminant était donc encore celui d'avril 2016, conformément aux anciennes dispositions du Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration. Les actions sont bloquées pendant une période de trois ans à compter de leur attribution. Sauf en cas d'invalidité ou de décès, le délai de blocage persiste même après démission du Conseil d'administration dans des conditions régulières.

Aucune indemnité de départ n'a été versée à l'occasion de la démission du Conseil d'administration de MM. Hubert Achermann, Patrick Hünerwadel et Hans-Beat Gürtler. Aucune prime d'arrivée n'a été accordée à M. Hans Ulrich Meister, Mme Ines Pöschel, M. Kyrré Olaf Johansen et M. Laurent Vulliet, membres nouvellement élus au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2016.

Fonction	Total CHF	dont actions d'Implenia SA*
Président du Conseil d'administration	420 000	1/3
Vice-président	170 000	1/3
Président du Comité d'audit	170 000	1/3
Autres membres du Conseil d'administration	130 000	1/3

\* Cours moyen en décembre

### Frais

Les frais des membres du Conseil d'administration sont remboursés en partie sur la base du Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration d'Implenia SA, selon les règles s'appliquant aux membres du Group Executive Board (cf. ch. 3.3).

### Prestations de prévoyance

Implenia SA paie les cotisations légales et réglementaires d'assurance sociale sur les rémunérations des membres du Conseil d'administration.

### **3.3 Structure des rémunérations du Group Executive Board**

La révision de la rémunération des membres du Group Executive Board s'effectue chaque année, sur la base des principes cités au chiffre 3.1. Outre la comparaison par rapport au marché, il est tenu compte de la fonction, de la performance, de l'expérience et de la charge de travail. La pondération de ces critères comporte une part d'appréciation discrétionnaire.

Par ailleurs, la rémunération des membres du Group Executive Board a été révisée régulièrement par des consultants externes afin d'en déterminer l'adaptation au marché, la compétitivité et l'adéquation. Une révision détaillée a été effectuée en dernier lieu durant l'exercice 2013 par le cabinet de conseil international Hay Group. A cet effet a été constitué un marché de référence composé de huit entreprises comportant des fonctions comparables au sein du marché suisse des cadres dirigeants. L'accent a été mis sur des entreprises de l'industrie et des services liés à l'industrie, comparables à Implenia SA par leur taille (nombre de collaborateurs, chiffre d'affaires, etc.) et leur activité. Le marché de référence comprenait les sociétés ABB Ltd., Forbo Holding SA, Geberit International SA, Holcim Ltd. (désormais LafargeHolcim Ltd.), Kühne + Nagel International SA, Rieter Holding SA, Schindler Holding SA et Sika SA. La méthode de classification des postes Hay Group a été appliquée dans le cas des entreprises dont la taille diffère de celle d'Implenia. Cette méthode élimine les effets de distorsion potentielle et garantit la comparabilité. Hay Group ne disposait d aucun autre mandat conféré par Implenia. Aucun élément ne laisse supposer que les rémunérations de la direction générale des entreprises servant de références aient depuis lors évolué de façon notable.

La rémunération des membres du Group Executive Board se compose de trois éléments: un salaire de base fixe en espèces, un salaire variable lié aux résultats et une rémunération en actions. La part en actions est constituée d'un nombre fixe d'actions, bloquées pour une période de trois ans. Les modalités de rémunération du CEO reposent sur les mêmes principes que celles applicables aux autres membres du Group Executive Board, à l'exception de la part en actions, laquelle est attribuée de manière définitive en six tranches égales réparties sur trois ans, le 30 juin et le 31 décembre de chacune de ces années. En cas de résiliation du contrat de travail, le droit à l'ensemble des parts en actions non encore transférées devient caduc au commencement du délai de résiliation.

Le total des rémunérations des membres du Group Executive Board ne doit pas dépasser le montant global maximal approuvé par l'Assemblée générale pour l'exercice concerné.

Conformément à l'article 15a, al. 5 des Statuts, la Société est autorisée à verser aux membres du Group Executive Board, qui ont rejoint la Direction ou se sont vu confier des tâches supplémentaires au cours d'une période pour laquelle la rémunération de la Direction a déjà été approuvée, un montant complémentaire pouvant atteindre 50% au maximum du montant global en vigueur pour la rémunération de la direction générale, dans la mesure où le montant global déjà approuvé pour la période concernée ne suffit pas à couvrir leur rémunération. Le montant complémentaire n'a pas à être approuvé par l'Assemblée générale et peut être utilisé par la Société pour tous les types de rémunération. A la suite de la modification de cette disposition statutaire, décidée par l'Assemblée générale ordinaire du 24 mars 2015 sur proposition du Conseil d'administration, la rémunération d'un nouveau membre du Group Executive Board ou d'un membre du Group Executive Board qui s'est vu confier des tâches supplémentaires est plafonnée de manière à ce qu'elle ne puisse pas dépasser de plus de 25% la rémunération maximale du Chief Executive Officer (CEO) au titre de l'exercice précédent.

### **Salaire de base en espèces**

Le salaire de base est versé mensuellement en espèces et par tranches égales. Au moment de la conclusion du contrat, il correspond à environ 55% du revenu annuel cible.

### **Salaire variable en espèces**

Le salaire variable en espèces constitue la rémunération, d'une part, de la réalisation des objectifs qualitatifs individuels et, d'autre part, de la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. Le salaire variable en espèces est accordé sous forme de pourcentage (environ 20% à la conclusion du contrat) du revenu annuel cible et est basé sur des paramètres prédéfinis. Il n'est versé que si les objectifs de performance fixés ont été atteints. Le fait de dépasser ou de ne pas atteindre l'un des objectifs ou tous les objectifs entraîne, selon le cas, une augmentation (limitée à 200% au maximum de la part) ou une diminution (limitée à 0% au minimum de la part) de cet élément de rémunération.

Le salaire variable en espèces dépend de la réalisation des objectifs qualitatifs personnels préalablement définis conformément au management par objectifs (part de 30%) et de celle des objectifs financiers d'Implenia SA (part de 70%). Ces derniers sont fixés sur la base du budget annuel d'Implenia SA. La base de calcul est déterminée:

- a) pour 50% sur le résultat EBITDA consolidé budgété;
- b) pour 50% par la réalisation du capital investi budgété au niveau du Groupe.

Au vu des résultats de l'année écoulée, le CEO juge si les membres du Group Executive Board ont atteint les objectifs de performance fixés. Dans le cas du CEO, l'appréciation de la réalisation des résultats incombe au Président du Conseil d'administration. La décision sur la rémunération appartient dans les deux cas au Conseil d'administration.

Les actions sont attribuées sous forme d'un nombre fixe d'actions qui n'est plus modifié pendant la durée du contrat. La part en actions correspond à un pourcentage d'environ 25% du revenu annuel cible au moment de la conclusion du contrat. La valeur en francs des actions attribuées est calculée sur la base du cours de clôture du dernier jour de négoce de l'exercice (en 2016, le 30 décembre 2016) de la SIX Swiss Exchange SA. Les actions sont transférées à la fin de la période sous revue. La valeur des actions attribuées au CEO fin juin et fin décembre est calculée sur la base du cours de clôture du dernier jour de négoce en juin ou en décembre (cf. tableau p. 191). Pendant le délai de blocage de trois ans à compter de l'attribution, les actions ne peuvent être ni aliénées ni mises en gage, ni givées de toute autre manière. Le délai de blocage persiste au-delà de la fin des rapports de travail. La restriction au droit de disposition est sans influence sur le versement du dividende, sur les droits de souscription en cas d'augmentation de capital et sur l'exercice du droit de vote.

### **Frais**

Outre le Règlement sur l'indemnisation des frais valable pour tous les collaborateurs, le Règlement complémentaire sur l'indemnisation des frais pour cadres dirigeants s'applique aux membres du Group Executive Board en ce qui concerne l'indemnisation forfaitaire des frais de représentation et des menues dépenses. Ces deux règlements ont été agréés par les Administrations fiscales cantonales compétentes.

### **Prestations de prévoyance**

Aucune prestation de prévoyance extraordinaire n'est fournie aux membres du Group Executive Board. Les charges de prévoyance et les charges sociales englobent les cotisations d'employeur aux assurances sociales ainsi que celles pour la prévoyance obligatoire et surobligatoire en faveur du personnel. La part en actions de la rémunération n'est pas assurée à la Caisse de pension.

### **Contrats de travail**

Les membres du Group Executive Board disposent de contrats de travail à durée indéterminée, pouvant être résiliés avec un préavis maximal de douze mois. Ils n'ont droit ni à des primes d'embauche contractuelles ni à des indemnités de départ («parachutes dorés», «golden handshakes», etc.).

### **3.4 Modifications dans la structure des rémunérations durant l'exercice 2017 et 2018**

La structure transparente des rémunérations existant actuellement au sein d'Implenia SA a fait ses preuves. Le Conseil d'administration considère que l'objectif de rémunérations équitables, appropriées, transparentes et compétitives à tous les niveaux du Groupe Implenia a été atteint. De plus, la structure des rémunérations crée un lien, le plus étroit possible, avec le développement durable à long terme de l'entreprise. Aucune modification fondamentale dans la structure des rémunérations n'est donc prévue pour les exercices 2017 et 2018.

## **4 Rémunérations effectivement versées au Conseil d'administration et au Group Executive Board en 2016**

### **4.1 Rémunérations versées aux membres en exercice des organes**

La somme de toutes les rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice s'est élevée à 1,2 million de francs (2015: 1,2 million de francs).

Le montant global maximal de la rémunération du Conseil d'administration de 1,5 million de francs, approuvé par l'Assemblée générale du 24 mars 2015 pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire suivante, a été respecté. L'Assemblée générale du 22 mars 2016 a ensuite approuvé un montant global maximal pour la rémunération du Conseil d'administration s'élevant également à 1,5 million de francs pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2017. Le montant effectivement versé sera publié dans le Rapport de gestion 2017. La rémunération totale du Conseil d'administration n'a pas varié par rapport à 2015, ou alors de manière très minime.

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

La somme des rémunérations versées durant la période sous revue aux membres en exercice du Conseil d'administration se compose comme suit:

### Conseil d'administration

	Honoraires de base		Droit et actions attribuées <sup>1</sup>				Charges sociales			Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	
	1000 CHF	1000 CHF	Nombre <sup>2</sup>	Nombre <sup>3</sup>	1000 CHF <sup>4</sup>	1000 CHF <sup>4</sup>	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	
	brut	brut			brut	brut					
Hans Ulrich Meister, président (depuis le 22.03.2016)	210	–	1 516	–	88	–	34	–	<b>332</b>	–	
Calvin Grieder, membre	107	87	789	653	45	36	19	18	<b>171</b>	141	
Chantal Balet Emery, membre	87	87	645	653	36	36	13	18	<b>136</b>	141	
Kyrre Olaf Johansen, membre (depuis le 22.03.2016)	65	–	470	–	27	–	11	–	<b>103</b>	–	
Hennier Mahlstedt, membre	107	65	789	490	45	27	19	14	<b>171</b>	106	
Ines Pöschel, membre (depuis le 22.03.2016)	65	–	470	–	27	–	11	–	<b>103</b>	–	
Laurent Vulliet, membre (depuis le 22.03.2016)	65	–	470	–	27	–	11	–	<b>103</b>	–	
Membres du Conseil d'administration sortis											
– Hubert Achermann, président (jusqu'au 03.02.2016)	21	198	168	1 495	9	83	4	40	<b>34</b>	321	
– Hans-Beat Gürtler, vice-président (jusqu'au 22.03.2016)	28	113	229	854	12	48	4	18	<b>44</b>	179	
– Patrick Hünerwadel, membre (jusqu'au 22.03.2016)	28	107	229	804	12	45	6	22	<b>46</b>	174	
– Markus Dennler, président (jusqu'au 24.03.2015) <sup>5</sup>	–	57	–	427	–	24	–	11	–	–	92
<b>Total</b>	<b>783</b>	<b>714</b>	<b>5 775</b>	<b>5 376</b>	<b>328</b>	<b>299</b>	<b>132</b>	<b>141</b>	<b>1 243</b>	<b>1 154</b>	

1 Actions Implenia SA, de valeur n° 2386855, valeur nominale de CHF 1.02.

2 Au premier trimestre 2016, le calcul a été effectué sur la base du cours moyen d'avril et aux deuxièmes, troisième et quatrième trimestres 2016, sur la base de celui de décembre. Le transfert des actions pour les deuxièmes, troisième et quatrième trimestres s'est opéré le 3 janvier 2017. Ces actions ont été pris en compte comme composante de la rémunération pour l'exercice sous revue.

3 Le calcul s'effectue sur la base du cours moyen au mois d'avril de l'exercice.

4 Les montants sont basés sur la valeur vénale actualisée.

5 Pas en exercice durant l'exercice sous revue.

La somme de toutes les rémunérations versées aux membres du Group Executive Board au cours de l'exercice s'élève à 7,7 millions de francs (2015: 7,5 millions de francs). Les montants présentés au tableau ci-dessous comprennent également les rémunérations des membres du Group Executive Board ayant quitté cet organe durant la période sous revue. Aucune modification importante n'est intervenue depuis l'année précédente.

Anton Affentranger a renoncé au cours de l'exercice à l'attribution de 8000 actions qui lui revenaient au 31 décembre 2016 en vertu de son contrat de travail. L'exercice précédent, il avait renoncé de manière irrévocable à la totalité de la rémunération variable de 0,3 million de francs lui revenant. Par rapport à la rémunération globale du Group Executive Board, sa rémunération variable (value at grant) s'est élevée en moyenne à 21% (2015: 15%).

Le montant global maximal de la rémunération du Group Executive Board de 13,5 millions de francs, approuvé par l'Assemblée générale du 24 mars 2015, a été respecté; le montant supplémentaire prévu par l'article 15a, al. 5 des Statuts n'a pas été utilisé.

### Group Executive Board

	Salaires fixes 1000 CHF	Salaires variables <sup>1</sup> 1000 CHF	Actions définitivement attribuées <sup>2</sup> Nombre	Charges sociales <sup>9</sup> 1000 CHF	Total <sup>10</sup> 1000 CHF
Anton Affentranger	brut	brut	brut		
2016 <sup>3</sup>	900	450	17 000	958	380 <b>2 688</b>
2015 <sup>4</sup>	900	–	25 000	1 085	310 <b>2 295</b>
Autres membres du Group Executive Board					
2016 <sup>5</sup>	1 415	742	17 750	1 122	656 <b>3 935</b>
2015 <sup>6</sup>	1 624	672	19 700	845	593 <b>3 734</b>
Membres du Group Executive Board sortis					
2016 <sup>7</sup>	620	196	2 300	145	139 <b>1 100</b>
2015 <sup>8</sup>	727	282	4 667	196	289 <b>1 494</b>
<b>Total 2016</b>	<b>2 935</b>	<b>1 388</b>	<b>37 050</b>	<b>2 225</b>	<b>1 175 <b>7 723</b></b>
Total 2015	3 251	954	49 367	2 126	1 192 <b>7 523</b>

<sup>1</sup> Seront versés l'année suivante. En 2015, des salaires uniques de CHF 300 000 ont été attribués.

<sup>2</sup> Actions d'Implenia SA, valeur n° 2386855, d'une valeur nominale de CHF 1.02.

<sup>3</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions au 30.6.2016 et à la fin de l'année 2016.

<sup>4</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions au 30.6.2015 et à la fin de l'année 2015.

<sup>5</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions à la fin de l'année 2016.

<sup>6</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions à la fin de l'année 2015.

<sup>7</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions à la fin de l'année 2016.

<sup>8</sup> Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions au 31.10.2015 et à la fin de l'année 2015.

<sup>9</sup> Y.c. cotisations à la caisse de pension.

<sup>10</sup> Anton Affentranger a renoncé de manière irrévocable à son droit de 8 000 actions d'une valeur de CHF 0,5 million (exercice précédent: renonciation à son salaire variable de CHF 0,3 million).

#### **4.2 Rémunérations versées à d'anciens membres des organes**

Au cours de l'exercice, aucune rémunération n'a été versée à d'anciens membres des organes.

#### **4.3 Attribution d'actions au cours de l'exercice**

Au cours de l'exercice 2016, au total 37 050 actions ont été attribuées aux membres du Group Executive Board (2015: 49 367).

Au cours de l'exercice 2016, au total 5 775 actions ont été attribuées aux membres non exécutifs du Conseil d'administration (2015: 5 376 actions).

#### **4.4 Options**

Implenia SA n'a pas de plan de rémunération basé sur des options. Ni les membres du Group Executive Board ni ceux du Conseil d'administration ne se voient attribuer d'options.

#### **4.5 Honoraires supplémentaires et indemnités de départ**

La somme des honoraires supplémentaires et indemnités facturés au cours de l'exercice 2016 par les membres du Group Executive Board ou du Conseil d'administration ou des personnes qui leur sont proches s'élève à 0 franc (2015: 0 franc).

Au cours de l'exercice 2016, les membres du Group Executive Board ou du Conseil d'administration ou des personnes qui leur sont proches n'ont reçu aucun honoraire ni autre rémunération pour des services supplémentaires rendus à Implenia SA ou à l'une de ses filiales.

Aucune indemnité de départ contractuelle n'a été versée ni aux membres du Group Executive Board ni à ceux du Conseil d'administration.

#### **4.6 Rémunération globale la plus élevée**

Le membre du Group Executive Board recevant la rémunération globale la plus élevée est indiqué au tableau figurant au chiffre 4.1.

## 5 Propriété d'actions et prêts à des organes

### 5.1 Propriété d'actions du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, les membres non exécutifs du Conseil d'administration actifs au cours de l'exercice et des personnes qui leur sont proches détenaient au total 20 611 actions, soit 0,1% du capital-actions (2015 dans la composition d'alors: 34 833 actions ou 0,2%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé. Cf. annexe aux comptes annuels d'Implenia SA à la page 312.

#### Conseil d'administration

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	31.12.2016 <sup>1</sup>	31.12.2015	2017	2018	2019
Hans Ulrich Meister, président	–	–	–	–	–
Calvin Grieder, membre	<b>2 163</b>	1 988	678	653	175
Chantal Balet Emery, membre	<b>2 263</b>	2 088	678	653	175
Kyrré Olaf Johansen, membre	–	–	–	–	–
Henner Mahlstedt, membre	<b>1 165</b>	490	–	490	175
Inès Pöschel, membre	<b>750</b>	–	–	–	–
Laurent Vulliet, membre	–	–	–	–	–
Membres du Conseil d'administration sortis	<b>14 270</b>	30 267	4 904	3 580	626
<b>Total</b>	<b>20 611</b>	34 833	6 260	5 376	1 151

<sup>1</sup> Les actions attribuées pour l'exercice 2016/2017 sous revue (voir tableau au ch. 4.1) ont été transférées le 3 janvier 2017, ce qui explique qu'elles n'aient pas encore été comptabilisées au 31.12.2016.

## 5.2 Propriété d'actions du Group Executive Board

Au 31 décembre 2016, les membres du Group Executive Board actifs au cours de l'exercice et des personnes qui leur sont proches détenaient au total 367 257 actions, soit 2% du capital-actions (2015 dans la composition d'alors: 359 494 actions ou 1,9%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé. Cf. annexe aux comptes annuels d'Implenia SA à la page 313.

### Group Executive Board

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	31.12.2016	31.12.2015	2017	2018	2019
Anton Affentranger, CEO	<b>271 840</b>	263 840	12 500	25 000	17 000
Beat Fellmann, CFO et responsable du Corporate Center	<b>43 500</b>	41 500	10 000	10 000	10 000
Christof Gämperle, membre et responsable de la Division Bau Deutschschweiz	<b>9 813</b>	8 763	2 543	2 500	2 500
René Kotacka, membre et responsable de la Division Infrastructure	<b>6 076</b>	5 314	655	2 671	2 750
André Métral, membre et responsable de la Division Construction Suisse Romande	<b>9 882</b>	7 382	2 337	2 500	2 500
Membres du Group Executive Board sortis	<b>26 146</b>	32 695	9 249	6 967	4 600
<b>Total</b>	<b>367 257</b>	359 494	37 284	49 638	39 350

## 5.3 Prêts aux organes

Aucun prêt n'a été accordé aux membres du Conseil d'administration ou du Group Executive Board ni à des personnes qui leur sont proches.

Implenia SA et ses filiales n'ont accordé aucun prêt, sûreté, avance ou crédit aux membres du Conseil d'administration ou du Group Executive Board ni à des personnes qui leur sont proches.

## 6. Approbation du Rapport de rémunération

Ce Rapport de rémunération assure une transparence totale en ce qui concerne les dispositions d'Implenia SA en matière de rémunérations ainsi que les rémunérations du Group Executive Board et du Conseil d'administration pour l'exercice 2016. Le Conseil d'administration soumettra le Rapport de rémunération à l'approbation consultative de l'Assemblée générale du 22 mars 2017.

# Rapport de l'organe de révision sur le Rapport de rémunération 2016



## Rapport de l'organe de révision sur le Rapport de rémunération 2016 à l'Assemblée générale

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Implenia SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les chiffres 4 et 5.3.

### **Responsabilité du Conseil d'administration**

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

### **Responsabilité de l'auditeur**

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### **Opinion d'audit**

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Implenia SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

PricewaterhouseCoopers AG

Christian Kessler  
Expert-réviseur, Réviseur responsable

Diego J. Alvarez  
Expert-réviseur

Zürich, le 22 février 2017



# Rapport financier

196–197

**États financiers consolidés du Groupe Implenia** — Compte de résultats consolidé 198 — Compte du résultat global consolidé 199 — Bilan consolidé 200 — Variation des capitaux propres consolidés 202 — Tableau des flux de trésorerie consolidé 204 — Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia 206 — Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés 296 — **Comptes annuels d'Implenia SA** — Compte de résultats 305 — Bilan 306 — Annexe aux comptes annuels 308 — Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels 316



## Compte de résultats consolidé

	Notes	1.1.–31.12.2016 1000 CHF	1.1.–31.12.2015 1000 CHF
Chiffre d'affaires consolidé	5	<b>3 266 986</b>	3 288 200
Matériaux et sous-traitants	6	<b>(2 006 170)</b>	(2 058 893)
Frais de personnel	7	<b>(869 434)</b>	(850 667)
Autres charges opérationnelles	9	<b>(231 356)</b>	(224 004)
Amortissements et dépréciations		<b>(68 277)</b>	(81 424)
Résultat de participations dans des entreprises associées	19	<b>6 158</b>	6 724
<b>Résultat opérationnel</b>	5	<b>97 907</b>	79 936
Charges financières	10	<b>(14 921)</b>	(14 958)
Produits financiers	10	<b>2 926</b>	4 849
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>85 912</b>	69 827
Impôts	11	<b>(21 459)</b>	(17 809)
<b>Résultat consolidé</b>		<b>64 453</b>	52 018
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>59 817</b>	48 405
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>4 636</b>	3 613

### Résultats par action (CHF)

Résultat de base par action	27	<b>3.27</b>	2.64
Résultat dilué par action	27	<b>3.03</b>	2.56

Les explications dans les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Compte du résultat global consolidé

	1.1.–31.12.2016	1.1.–31.12.2015	
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
<b>Résultat consolidé</b>		<b>64 453</b>	52 018
Réévaluation de l'obligation de prévoyance	24	17 277	(38 037)
Impôts sur la réévaluation de l'obligation de prévoyance		<b>(4 102)</b>	8 755
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>13 175</b>	(29 282)
Variations de la juste valeur sur instruments financiers		<b>291</b>	405
Variations des couvertures de flux de trésorerie		<b>(140)</b>	(2)
Déficiences de conversion		<b>(1 530)</b>	(12 644)
<b>Total des éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>(1 379)</b>	(12 241)
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>11 796</b>	(41 523)
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>11 749</b>	(40 974)
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>47</b>	(549)
<b>Résultat global total</b>		<b>76 249</b>	10 495
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>71 566</b>	7 431
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>4 683</b>	3 064

Les explications dans les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Bilan consolidé

ACTIF	Notes	31.12.2016	31.12.2015 <sup>1</sup>
		1000 CHF	1000 CHF
Trésorerie		<b>791 703</b>	877 108
Titres et instruments financiers dérivés		<b>1 861</b>	456
Créances résultant de prestations	12	<b>604 985</b>	589 155
Travaux en cours	13	<b>314 398</b>	302 520
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	14.1	<b>37 190</b>	51 254
Autres débiteurs	15	<b>61 995</b>	51 835
Matières premières et fournitures		<b>49 929</b>	45 090
Opérations immobilières	16	<b>185 631</b>	196 087
Comptes de régularisation		<b>16 933</b>	27 971
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 064 625</b>	2 141 476
Immobilisations corporelles	17	<b>288 869</b>	296 293
Immeubles de placement	18	<b>14 641</b>	15 084
Participations dans des entreprises associées	19	<b>52 623</b>	60 736
Autres actifs financiers	20	<b>10 400</b>	9 915
Actifs de prévoyance	24	<b>6 436</b>	133
Immobilisations incorporelles	21	<b>190 051</b>	200 436
Actifs d'impôts différés	25	<b>1 532</b>	6 593
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>564 552</b>	589 190
<b>Total de l'actif</b>		<b>2 629 177</b>	2 730 666

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

PASSIF		31.12.2016	31.12.2015 <sup>1</sup>
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
Instruments financiers dérivés		<b>172</b>	122
Passifs financiers	22	<b>1 743</b>	203 450
Dettes résultant de prestations		<b>415 098</b>	393 782
Travaux en cours	13	<b>753 706</b>	762 240
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	14.1	<b>28 717</b>	48 437
Autres créanciers		<b>71 390</b>	80 835
Impôts dus		<b>39 929</b>	38 609
Comptes de régularisation		<b>123 542</b>	128 713
Provisions	23	<b>6 749</b>	11 017
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>1 441 046</b>	1 667 205
Passifs financiers	22	<b>413 663</b>	285 552
Autres créanciers		<b>1 900</b>	1 900
Passifs d'impôts différés	25	<b>68 078</b>	84 384
Passifs de prévoyance	24	<b>11 220</b>	37 994
Provisions	23	<b>27 764</b>	29 855
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>522 625</b>	439 685
Capital-actions	26	<b>18 841</b>	18 841
Actions propres	26	<b>(5 498)</b>	(8 833)
Réserves		<b>571 618</b>	547 048
Résultat consolidé attribuable aux actionnaires		<b>59 817</b>	48 405
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires</b>		<b>644 778</b>	605 461
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>20 728</b>	18 315
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>665 506</b>	623 776
<b>Total du passif</b>		<b>2 629 177</b>	2 730 666

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

Les explications dans les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Variation des capitaux propres consolidés

&gt;

	Capital-actions 1000 CHF	Actions propres 1000 CHF
<b>Capitaux propres au 1.1.2016</b>	18 841	(8 833)
Résultat consolidé	-	-
Autres éléments du résultat global	-	-
<b>Résultat global total</b>	-	-
Dividendes	-	-
Variation des actions propres	-	3 335
Paiements fondés sur des actions	-	-
Variation des participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Achat de parts ne donnant pas le contrôle	-	-
<b>Total des autres variations de capitaux propres</b>	-	3 335
<b>Total des capitaux propres au 31.12.2016</b>	18 841	(5 498)
>		
<b>Capitaux propres au 1.1.2015</b>	18 841	(8 405)
Résultat consolidé	-	-
Autres éléments du résultat global	-	-
<b>Résultat global total</b>	-	-
Dividendes	-	-
Variation des actions propres	-	(428)
Paiements fondés sur des actions	-	-
Variation des participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Part capitaux propres emprunt convertible	-	-
<b>Total des autres variations de capitaux propres</b>	-	(428)
<b>Total des capitaux propres au 31.12.2015</b>	18 841	(8 833)
>		

Les explications dans les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

&gt;

## Réserves

Réserves de capitaux	Défenses de conversion	Réserves de couverture de flux de trésorerie	Résultats non distribués	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
92 775	(35 807)	(2)	538 487	<b>605 461</b>	18 315	<b>623 776</b>
–	–	–	59 817	<b>59 817</b>	4 636	<b>64 453</b>
–	(1 582)	(140)	13 471	<b>11 749</b>	47	<b>11 796</b>
–	(1 582)	(140)	73 288	<b>71 566</b>	4 683	<b>76 249</b>
–	–	–	(34 735)	<b>(34 735)</b>	(1 176)	<b>(35 911)</b>
2 152	–	–	(3 118)	<b>2 369</b>	–	<b>2 369</b>
–	–	–	3 118	<b>3 118</b>	–	<b>3 118</b>
–	–	–	284	<b>284</b>	1 170	<b>1 454</b>
(3 285)	–	–	–	<b>(3 285)</b>	(2 264)	<b>(5 549)</b>
(1 133)	–	–	(34 451)	<b>(32 249)</b>	(2 270)	<b>(34 519)</b>
> 91 642	(37 389)	(142)	577 324	<b>644 778</b>	20 728	<b>665 506</b>
77 546	(23 870)	–	551 679	<b>615 791</b>	13 998	<b>629 789</b>
–	–	–	48 405	<b>48 405</b>	3 613	<b>52 018</b>
–	(12 095)	(2)	(28 877)	<b>(40 974)</b>	(549)	<b>(41 523)</b>
–	(12 095)	(2)	19 528	<b>7 431</b>	3 064	<b>10 495</b>
–	–	–	(32 948)	<b>(32 948)</b>	(575)	<b>(33 523)</b>
219	–	–	(2 831)	<b>(3 040)</b>	–	<b>(3 040)</b>
–	–	–	2 831	<b>2 831</b>	–	<b>2 831</b>
(168)	158	–	228	<b>218</b>	1 828	<b>2 046</b>
15 178	–	–	–	<b>15 178</b>	–	<b>15 178</b>
15 229	158	–	(32 720)	<b>(17 761)</b>	1 253	<b>(16 508)</b>
> 92 775	(35 807)	(2)	538 487	<b>605 461</b>	18 315	<b>623 776</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

	Notes	1.1.–31.12.2016 1000 CHF	1.1.–31.12.2015 1000 CHF
<b>Résultat consolidé</b>		<b>64 453</b>	52 018
Impôts	11	<b>21 459</b>	17 809
Résultat financier	10	<b>11 995</b>	10 109
Amortissements et dépréciations		<b>68 277</b>	81 424
Résultat de vente des immobilisations		<b>(6 534)</b>	(648)
Résultat et distribution d'entreprises associées		<b>(1 568)</b>	(2 615)
Variation des provisions		<b>(6 351)</b>	(1 465)
Variation des actifs et passifs de prévoyance		<b>(14 496)</b>	(4 168)
Variation du besoin en fonds de roulement			
Variation des créances résultant de prestations et autres débiteurs		<b>(22 622)</b>	13 004
Variation des travaux en cours (valeurs nettes), matières premières et fournitures		<b>(25 491)</b>	(13 534)
Variation des opérations immobilières		<b>10 456</b>	33 276
Variation des fournisseurs et autres créanciers		<b>13 033</b>	(11 191)
Variation des comptes de régularisation et associations de travail (méthode de la mise en équivalence)		<b>(2 353)</b>	6 724
Intérêts versés		<b>(9 718)</b>	(10 803)
Intérêts reçus		<b>687</b>	735
Impôts payés		<b>(38 798)</b>	(25 481)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>62 429</b>	145 194
Investissements en immobilisations corporelles		<b>(59 375)</b>	(55 554)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles	17	<b>14 182</b>	13 326
Investissements dans d'autres participations et entreprises associées		<b>(3 430)</b>	(501)
Désinvestissements d'autres participations et entreprises associées		<b>16 298</b>	2 853
Investissements en immobilisations incorporelles		<b>(47)</b>	(1 757)
Vente d'immobilisations incorporelles		–	–
Acquisition d'activités	2.3	<b>(2 115)</b>	(87 383)
<b>Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement</b>		<b>(34 487)</b>	(129 016)

	<b>1.1.–31.12.2016</b>	1.1.–31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Augmentation des passifs financiers	<b>125 845</b>	157 308
Remboursement des passifs financiers	<b>(204 445)</b>	(2 635)
Acquisition de capitaux propres par emprunt convertible	–	15 178
Variation des actions propres	<b>5 487</b>	(209)
Dividendes	<b>(34 735)</b>	(32 948)
Flux de trésorerie avec les participations ne donnant pas le contrôle	<b>(6 725)</b>	(575)
<b>Flux de trésorerie lié aux activités de financement</b>	<b>(114 573)</b>	136 119
Différences de conversion sur la trésorerie	<b>1 226</b>	(6 723)
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(85 405)</b>	145 574
Trésorerie au début de la période	<b>877 108</b>	731 534
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>791 703</b>	877 108

Les explications dans les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **1 Informations générales**

---

Implenia SA est une société suisse dont le siège se trouve à Dietlikon, Zurich. Les actions d'Implenia SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange (ISIN CH002 386 8554, IMPN).

Le rapport financier est publié en allemand dans sa version originale. Les versions anglaise et française sont des traductions réalisées uniquement à titre d'information.

L'activité d'Implenia est détaillée à la note 5.

Le Conseil d'administration d'Implenia SA a approuvé, le 22 février 2017, les états financiers consolidés au 31 décembre 2016 en vue de leur présentation à l'Assemblée générale. Selon l'art. 698 du Code des obligations, l'Assemblée générale doit statuer sur les états financiers consolidés. Les états financiers consolidés ont été vérifiés par l'organe de révision PricewaterhouseCoopers SA, Zurich.

Sauf indication contraire, les chiffres du rapport financier sont présentés en milliers de francs suisses.

### **2 Résumé des principes d'évaluation et de comptabilisation essentiels**

---

Les états financiers consolidés d'Implenia sont conformes aux Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Les états financiers consolidés reposent sur des coûts historiques, excepté pour les positions du bilan évaluées à la valeur du marché, ainsi que celles évaluées à la juste valeur.

La présentation des comptes exige de la Direction des estimations et évaluations qui influent sur le montant des actifs et passifs présentés, ainsi que sur les passifs et actifs éventuels à la date de clôture, mais également sur les produits et charges de la période. Les résultats effectifs peuvent différer de ces estimations.

## 2.1 Modifications apportées aux principes de présentation des comptes

---

Le référentiel comptable appliqué pour les états financiers consolidés 2016 est identique aux normes publiées et décrites dans le rapport financier 2015, à l'exception de l'interprétation révisée de la norme relative à la présentation des états financiers (IAS 1). L'application de la nouvelle interprétation n'a aucune répercussion significative sur les présents états financiers consolidés.

L'International Accounting Standard Board (IASB) a publié les nouvelles normes suivantes essentielles pour Implenia. Celles-ci doivent pas être obligatoirement appliquées pour l'exercice 2016. Il a donc été renoncé à une application anticipée.

- IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients
- IFRS 9 Instruments financiers
- IFRS 16 Contrats de location

Les effets des nouvelles normes sont décrits ci-dessous.

### **IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients**

La nouvelle norme IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients» entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les prescriptions prévoient un modèle à cinq niveaux pour la comptabilisation du chiffre d'affaires, censé être appliquée à tous les contrats conclus avec des clients. Le chiffre d'affaires des prestations fournies doit être inscrit dans les comptes à hauteur de la contrepartie attendue. Le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment ou durant la période où le contrôle est cédé au client.

L'analyse d'Implenia a fait apparaître deux écarts possibles par rapport à la pratique actuelle. Premièrement, il est possible que le chiffre d'affaires généré par la construction d'une propriété par étages sur des terrains appartenant à l'entreprise doive désormais être comptabilisé selon avancement, suivant la méthode du pourcentage d'avancement. Jusqu'à présent, dans le cas de la construction d'une propriété par étages, le chiffre d'affaires était comptabilisé au moment du transfert de propriété (inscription au registre foncier). Deuxièmement, la prise en compte de demandes d'avenant et de modifications de commande dans les produits du contrat pourrait être soumise à des exigences plus strictes.

Une évaluation fiable des effets ne peut être effectuée qu'après l'analyse détaillée des contrats existants. Sur la base de cette analyse, la Direction décidera de l'application de la méthode de modification rétrospective intégrale ou de la méthode rétrospective modifiée. Dans la nouvelle approche, les chiffres de l'exercice précédent ne sont pas adaptés et l'effet cumulé de la première application d'IFRS 15 est porté à la réserve issue du bénéfice.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **IFRS 9 Instruments financiers**

La nouvelle norme IFRS 9 «Instruments financiers» entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle contient des directives de classification et d'évaluation des actifs et passifs financiers. Selon la norme IFRS 9, les instruments de capitaux propres sont généralement inscrits au bilan à la juste valeur. Dans le cas d'instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction, du fait de l'entrée en vigueur de la nouvelle norme, la Direction décide irrévocablement de présenter à l'avenir les pertes et profits évalués à la juste valeur dans le compte de résultats ou dans les autres éléments du résultat global. Désormais, les réductions de valeur sur les actifs financiers sont déterminées sur la base d'une approche axée sur le futur. Implenia estime que les modifications n'auront pas d'influence significative sur les états financiers consolidés.

### **IFRS 16 Contrats de location**

La nouvelle norme sur les contrats de location entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Selon les nouvelles règles, tous les actifs et passifs résultant de contrats de location doivent être portés au bilan, sauf si la durée de la location ne dépasse pas douze mois ou si la valeur de l'actif est négligeable. Les biens en location étant portés à l'actif et les dettes résultant de tels contrats, au passif, la mise en œuvre de la nouvelle norme entraînera une augmentation du total du bilan.

Implenia possède d'importants contrats de location d'immeubles, de grandes et petites machines de chantier, de véhicules et d'installations de chantier. L'analyse en cours montre qu'une grande partie des contrats de location de petites machines et d'installations de chantier présente une durée inférieure à un an. Ces contrats de location ne seront donc pas portés au bilan selon la nouvelle norme. Les effets des contrats de location à long terme sont en cours d'analyse.

## 2.2 Principes de consolidation

---

Les états financiers consolidés d'Implenia comprennent les états financiers d'Implenia SA, domiciliée en Suisse, et de ses sociétés affiliées. Sont considérées comme sociétés affiliées les entreprises dont Implenia SA a le contrôle. Ce contrôle se traduit par l'exposition d'Implenia SA aux risques fluctuants résultant de sa prise de participation dans des entreprises. Cette notion de contrôle englobe également les droits qu'exerce Implenia SA sur ces entités et la capacité d'influencer les rendements par le biais de son pouvoir de décision sur l'entreprise détenue en participation. En règle générale, c'est le cas quand Implenia SA détient, directement ou indirectement, plus de 50% des droits de vote d'une entité ou des droits de vote potentiels actuellement exercables d'une entité et, de ce fait, en contrôle les principales activités. La consolidation de la société affiliée débute lorsqu'Implenia SA obtient le contrôle de l'entreprise et cesse le jour où Implenia SA n'en a plus le contrôle. Les avoirs, dettes, transactions et gains non réalisés entre les sociétés du Groupe sont entièrement éliminés dans les états financiers consolidés. Les variations du pourcentage de la participation dans les sociétés affiliées (sans modification du lien de contrôle unissant Implenia à ces dernières) sont comptabilisées comme des transactions dans les fonds propres. La méthode de l'acquisition est appliquée aux regroupements d'entreprises lorsque le Groupe prend le contrôle d'une autre entité. Le prix d'achat est obtenu par la somme des justes valeurs des actifs à payer au vendeur et des dettes accumulées ou prises en charge à la date de la transaction. Les normes IFRS imposent la prise en considération, dans le prix d'achat, des ajustements convenus du coût d'acquisition dépendant d'événements futurs et l'inscription, dans le compte de résultats, de la nouvelle valeur de la participation antérieurement détenue dans l'entreprise acquise, calculée à la juste valeur. Les frais de transaction sont comptabilisés en tant que charges à la date à laquelle ils sont occasionnés. Les actifs, dettes et engagements conditionnels acquis et identifiables sont inscrits au bilan, à leur juste valeur à la date de l'acquisition, indépendamment de l'importance des participations minoritaires. Une éventuelle différence entre les coûts d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, dettes et passifs éventuels identifiables est considérée comme un élément de goodwill.

En présence d'entités avec activité conjointe (joint operation) les actifs, dettes, produits et charges sont inscrits dans les comptes consolidés proportionnellement au pourcentage de la participation. On observe une activité conjointe (joint operation) lorsque les décisions sur les activités déterminantes de l'entité nécessitent le consentement unanime (unanimous consent) des parties impliquées dans la gestion commune et lorsque les parties ont des droits sur les actifs intégrés dans le partenariat et les engagements résultant de ses dettes. Les principes de consolidation des filiales s'appliquent également aux entités avec activité conjointe (joint operation).

Les participations dans des entreprises associées et des co-entreprises (joint ventures) sont évaluées selon la méthode de mise en équivalence. Les entreprises associées sont définies comme des entités dont Implenia détient 20 à 50% des actions conférant un droit de vote ou sur lesquelles Implenia peut exercer une influence notable. Dans le cas des co-entreprises (joint ventures) organisées sous la forme de véhicule distinct d'après la législation locale, les parties bénéficient de droits sur les actifs nets du partenariat (joint arrangement).

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.3 Variations substantielles du périmètre de consolidation**

---

En février 2016, le Groupe Implenia a racheté toutes les actions des actionnaires minoritaires (12,2%) d'Implenia Norge AS et détient de ce fait 100% de la société. Le prix d'achat s'élevait à CHF 5,3 millions (NOK 47,2 millions).

En date du 2 mars 2015, le Groupe Implenia a racheté 100% des parts de la société Bilfinger Construction GmbH, dont le siège est à Wiesbaden (Allemagne). Bilfinger Construction GmbH et ses filiales possèdent des compétences dans le domaine de la construction d'infrastructures, des travaux spéciaux du génie civil, de l'ingénierie de la construction et de la construction de tunnels.

Le prix d'achat s'élevait à CHF 144,9 millions (EUR 135,9 millions) et inclut la reprise d'une trésorerie de CHF 55,5 millions (EUR 52,0 millions). Un montant de CHF 2,1 millions qui était encore dû sur le prix d'achat a été versé durant la période sous revue. Le prix n'inclut aucun élément variable.

Sur la base de la répartition définitive du prix d'achat, les actifs nets identifiables se montaient à CHF 51,9 millions. La transaction a généré un goodwill de CHF 93,0 millions. Le goodwill reflète les actifs acquis mais non capitalisables, comme l'accès au marché, les relations clientèle dans le secteur public-privé, le savoir-faire du personnel et les effets de synergie attendus. A priori, le goodwill acquis ne devrait pas être déductible fiscalement. Les coûts d'acquisition, d'un montant de CHF 4,1 millions, ont été comptabilisés dans les autres charges opérationnelles dans le compte de résultats.

La répartition définitive du prix d'achat inclut des ajustements de la réévaluation du portefeuille de projets norvégien et s'écarte dès lors de la répartition provisoire du prix d'achat telle que présentée dans le rapport financier 2015. Suite à ces ajustements, les autres fonds étrangers à court terme ont augmenté de CHF 7,3 millions, tandis que les autres fonds étrangers à long terme ont diminué de CHF 2,2 millions. Il en a résulté une augmentation du goodwill, qui est passé de CHF 87,9 millions à CHF 93,0 millions. Le bilan consolidé au 31 décembre 2015 a été corrigé avec effet rétroactif sur la base de la répartition définitive du prix d'achat.

La vue d'ensemble ci-après indique la répartition définitive du prix d'achat.

	<b>2.3.2015</b>
	1000 CHF
Trésorerie	<b>55 455</b>
Créances résultant de prestations	<b>63 628</b>
Autres actifs courants	<b>66 108</b>
Immobilisations corporelles	<b>67 283</b>
Immobilisations incorporelles	<b>40 546</b>
Autres actifs non courants	<b>13 000</b>
Dettes résultant de prestations	<b>(30 983)</b>
Provisions courantes et non courantes	<b>(13 852)</b>
Autres passifs courants	<b>(161 355)</b>
Autres passifs non courants	<b>(47 800)</b>
<b>Juste valeur de l'actif net identifiable</b>	<b>52 030</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	<b>(96)</b>
<b>Juste valeur de l'actif net acquis – attribuable à Implenia</b>	<b>51 934</b>
<b>Goodwill</b>	<b>92 961</b>
<b>Prix d'achat</b>	<b>144 895</b>
Trésorerie acquise	<b>(55 455)</b>
Paientement dû sur le prix d'achat	<b>–</b>
<b>Sortie nette de trésorerie</b>	<b>89 440</b>

Durant l'exercice 2015, Bilfinger Construction GmbH avait généré un résultat opérationnel de CHF –5,7 millions pour un chiffre d'affaires de CHF 559,8 millions. Pour la période comprise entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2015, Bilfinger Construction GmbH affichait un résultat net de CHF 3,9 millions et un chiffre d'affaires de CHF 487,9 millions. Par ailleurs, les comptes présentaient des amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur pour un montant de CHF 22,7 millions.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.4 Parties liées**

---

Les parties liées comprennent les associations d'entreprises, les entreprises associées et les autres parties liées (évaluation selon la méthode de mise en équivalence). La définition des associations d'entreprises et entreprises associées est donnée aux rubriques correspondantes.

Les autres parties liées comprennent en premier lieu tous les membres des organes d'Implenia (dirigeants principaux), les personnes liées à ceux-ci ainsi que les entités au sein desquelles ces personnes exercent une fonction dirigeante. Une influence est considérée comme notable lorsqu'une personne assume une fonction dirigeante dans une autre entité (membre du Conseil d'administration ou de la Direction) et représente explicitement à ce titre (c'est-à-dire conformément à son mandat) les intérêts d'Implenia ou a la fonction de représentant d'Implenia.

Une influence notable peut en outre être admise lorsqu'une ou plusieurs personnes exerçant une fonction dirigeante chez Implenia peuvent utiliser leur fonction (dirigeante) dans une autre entité afin d'exercer une influence directe sur les conditions de transactions concrètes avec Implenia (conditions contractuelles, prix, etc.). Cela est par exemple le cas quand Implenia ou la personne dirigeante détient une participation significative dans le capital d'une autre entité et lorsque l'autre entité réalise des transactions significatives avec Implenia. D'autres cas de figure conduisant à une influence notable sont envisageables. Les membres des organes d'Implenia comprennent les membres du Conseil d'administration d'Implenia SA et du Group Executive Board d'Implenia.

### **2.5 Monnaies étrangères**

---

Les états financiers consolidés d'Implenia sont présentés en francs suisses (CHF). La monnaie fonctionnelle des entités étrangères du Groupe est la monnaie locale respective. Dans les entités du Groupe, les opérations en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de change de clôture de la période. Toutes les différences de conversion qui en résultent sont comptabilisées dans le compte de résultats de l'entité concernée.

Les produits, charges et flux de trésorerie des entités consolidées sont convertis en CHF aux cours moyens de la période. Les positions du bilan sont converties aux cours de clôture. Les différences de conversion sur des positions des capitaux propres et sur des transactions de financement à long terme en relation avec des investissements nets dans des entités étrangères du Groupe sont comptabilisées directement dans les différences de conversion, dans les autres éléments du résultat global. Les gains et pertes de change cumulés dans les capitaux propres sont intégrés dans le compte de résultats en cas de perte de contrôle.

## 2.6 Chiffre d'affaires

---

Le chiffre d'affaires consolidé englobe tous les produits des différentes activités d'Implenia. Entreprise générale et travaux comptabilisent les contrats des clients en fonction du degré d'avancement des travaux (méthode du pourcentage d'avancement). Le chiffre d'affaires, quote-part de bénéfices comprise, est comptabilisé en proportion des prestations fournies par rapport aux prestations totales à fournir. Les pertes prévues sur les contrats sont prises en considération dans le cadre de l'évaluation des contrats et des réserves sont immédiatement constituées. Les dépassements de prix, les prestations supplémentaires et les primes sont prises en considération selon le degré d'avancement des travaux. Pour tout contrat signé par des associations d'entreprises (méthode de mise en équivalence), seules les propres prestations fournies aux associations et la part au résultat des associations sont présentées dans le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires des services est calculé sur la base des prestations effectivement fournies pour le client à la date de clôture.

L'interprétation IFRIC 15 fournit des lignes directrices afin de déterminer si un contrat de construction de bien immobilier relève du champ d'application de la norme IAS 11 «Contrats de construction» ou de la norme IAS 18 «Produits des activités ordinaires». Cela permet de définir le moment où les produits de la construction doivent être comptabilisés. Un accord sur la construction d'un bien immobilier est considéré comme un contrat de construction entrant dans le domaine d'application de l'IAS 11 lorsque l'acquéreur est en mesure de spécifier les éléments structurels majeurs avant le début de la construction et/ou d'en spécifier des modifications majeures une fois que la construction est en cours (qu'il décide ou non de recourir à cette possibilité). Si l'acquéreur dispose de cette possibilité, l'IAS 11 est applicable. Dans le cas contraire, c'est la norme IAS 18 qui s'applique.

Pour le secteur Development, le chiffre d'affaires comprend le produit résultant de la vente de biens immobiliers et le produit de locations temporaires (dans l'attente de la vente du bien). Le produit de la vente est comptabilisé au moment du transfert des avantages et risques liés au bien immobilier, en général au moment du transfert de propriété, lors de l'inscription au registre foncier. Les réductions de produits telles que rabais ou escomptes directement liés aux prestations facturées sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.7 Prévoyance du personnel**

---

Les engagements envers les institutions de prévoyance du personnel sont comptabilisés sous la forme de plans en primauté des cotisations si le Groupe verse des cotisations définies à un fonds spécifique ou à une autre institution financière, et se trouve ainsi exonéré de toute obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires. Dans le cas des plans de prévoyance en primauté des cotisations, les cotisations de l'employeur sont portées directement au compte de résultats pour la période considérée. Tous les autres engagements concernant les institutions de prévoyance sont comptabilisés sous la forme de plans à primauté des prestations, même si les obligations éventuelles du Groupe ou la probabilité de survenance sont insignifiantes. En conséquence, la plupart des engagements de prévoyance en Suisse et en Allemagne sont comptabilisés sous la forme de plans à primauté des prestations, le Groupe ayant l'obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires.

Dans le cadre des plans à primauté des prestations, les engagements en matière de rentes sont déterminés annuellement par des experts en assurance indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées (Projected Unit Credit Method). Ils correspondent à la valeur actuelle des paiements futurs attendus qui sont nécessaires à l'acquittement des prestations résultant des services des collaborateurs durant la période en cours et les périodes précédentes. Les actifs du plan sont comptabilisés à la juste valeur. La valeur nette en résultant est comptabilisée dans le bilan, en tant qu'actifs ou passifs de prévoyance.

Les charges de prévoyance se composent des coûts des services rendus, du produit net des intérêts et de la réévaluation des obligations de prévoyance. Les coûts des services rendus portent sur les services en cours et passés et incluent les gains et les pertes induits par les liquidations des plans. Le produit net des intérêts résulte quant à lui de l'application d'un taux d'actualisation sur le passif net ou l'actif net constaté au début de l'exercice. Les coûts des services rendus et le produit net des intérêts font partie intégrante des frais de personnel. Les gains et pertes résultant de l'évaluation actuarielle sont comptabilisés immédiatement dans les autres éléments du résultat global en tant que réévaluation de l'obligation de prévoyance. Ce poste englobe également le produit de l'actif, après déduction du produit d'intérêt net sur la dette nette/l'actif net, ainsi que les variations liées au plafonnement de l'actif (asset ceiling), après déduction des montants comptabilisés de l'intérêt net sur la dette nette/l'actif net.

---

## **2.8 Paiement en actions / plan de participation des employés**

---

Les prestations de paiements en actions sont présentées comme frais de personnel. Les charges en relation avec les actions qui ne sont remises que durant l'exercice suivant sont entièrement comptabilisées pendant l'exercice au cours duquel le personnel a rendu les services correspondants. Tous les collaborateurs, à l'exception des responsables de Division ainsi que des membres du Group Executive Board et du Conseil d'administration, bénéficient d'un plan de participation selon le règlement en vigueur. Dans le cadre de ce plan, les collaborateurs peuvent acquérir deux fois par an à un prix préférentiel, un nombre d'actions Implenia SA fixé réglementairement, généralement pour un montant correspondant à un demi-salaire mensuel. Les modalités du plan de participation des employés sont régulièrement réexaminées par le Group Executive Board.

---

## **2.9 Impôts**

---

Les impôts sur le résultat sont comptabilisés dans la même période que les produits et charges auxquels ils se rapportent. Les impôts différés sont constitués selon l'approche bilan de la méthode du report variable. Par conséquent, le calcul est basé sur les différences temporelles entre la comptabilisation fiscale d'un actif ou d'un passif et celle déterminante pour la consolidation, sauf si une telle différence se rapporte à des participations à des entités du Groupe pour lesquelles l'élimination des différences peut être réglée dans le temps et qu'il est probable que ces différences ne se produiront plus dans un avenir prévisible. En outre, lorsqu'aucune distribution de bénéfices n'est prévue, les retenues à la source et autres impôts payables sur de possibles distributions ultérieures ne sont pas pris en compte car les bénéfices sont en général réinvestis. Les impôts différés actifs et passifs du Groupe, calculés sur la base du taux d'impôt applicable à la date d'imposition attendue, sont présentés respectivement dans les immobilisations et les fonds étrangers non courants. Leur variation est comptabilisée soit dans le compte de résultats, soit dans les comptes de résultats globaux consolidés si elle se réfère à une position contenue dans ces comptes. Les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que si leur récupération par des bénéfices futurs imposables est probable.

Lors de la vente d'immeubles et terrains issus d'actifs commerciaux, plusieurs cantons suisses perçoivent un impôt séparé sur les gains immobiliers généralement imputable sur les impôts cantonaux ordinaires sur les bénéfices. Le bénéfice immobilier imposable est calculé sur la base des lois cantonales applicables. Le taux d'impôt sur les gains immobiliers applicable dépend de la durée de possession et du montant du bénéfice immobilier imposable. L'impôt sur les gains immobiliers est prélevé au moment de la vente.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.10 Trésorerie**

---

La trésorerie comprend les avoirs en caisse ainsi que les actifs déposés dans des banques ou auprès d'autres institutions financières. Ils ne sont présentés dans la trésorerie que s'ils sont facilement convertibles en un montant reconnu de trésorerie, soumis à un risque négligeable de changement de valeur et disponibles à une échéance maximale de trois mois à partir de la date d'acquisition. Cette définition s'applique également aux flux de trésorerie, autrement dit aux fonds présentés dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés.

### **2.11 Créances résultant de prestations**

---

Les créances clients sont comptabilisées à la juste valeur, c'est-à-dire selon les montants facturés moins les corrections de valeur pour pertes de revenus estimées (rabais, remboursements, escomptes, etc.). Les corrections de valeur pour créances douteuses sont déterminées sur la base de la différence entre la valeur comptabilisée de la créance et la valeur recouvrable nette estimée. La perte attendue est imputée au compte de résultats. Une créance est amortie dès qu'elle devient irrécouvrable.

### **2.12 Travaux en cours**

---

Les contrats de clients sur des chantiers de construction sont comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement. Le pourcentage d'avancement est établi en fonction du degré d'avancement d'un contrat (proportion de travaux achevés). Les travaux en cours font l'objet de régularisations au titre des travaux exécutés, mais pas encore facturés, y compris les stocks sur les chantiers, les paiements anticipés des clients et aux fournisseurs concernant les travaux non exécutés, les régularisations pour les factures impayées des fournisseurs et sous-traitants, ainsi que les provisions au titre des pertes comptabilisées pour le carnet de commandes et les travaux en cours. Dans le bilan, les contrats des clients sont présentés sous forme de passifs et d'actifs nets de travaux en cours.

Lorsqu'il n'est pas possible d'estimer de manière fiable le résultat du contrat de construction, les produits ne doivent être comptabilisés que dans la limite des coûts du contrat qui ont été encourus et qui seront probablement recouvrables, et ils doivent être comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle ils sont encourus. Cela équivaut à une évaluation selon les coûts des travaux réalisés. S'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, les pertes attendues sont immédiatement comptabilisées en charges.

## 2.13 Associations d'entreprises

---

Des associations d'entreprises sont constituées afin de réaliser des projets limités dans le temps en collaboration avec d'autres entreprises de construction. Les travaux sont alors pris en charge sur la base d'un contrat commun conclu avec les parties contractantes. De manière générale, les associations d'entreprises sont organisées sous forme de sociétés simples; le contrat de société (contrat d'association) règle les rapports entre ses différents membres.

Les associations d'entreprises dont les critères répondent à la notion de contrôle définie précédemment sont entièrement consolidées (à l'image des sociétés affiliées). La comptabilisation d'un partenariat (joint arrangement) sous gestion conjointe (joint control) s'effectue de façon différenciée, compte tenu des droits et obligations du pays concerné. Une distinction est opérée entre l'activité conjointe (joint operation) et la co-entreprise (joint venture). En cas d'activité conjointe (joint operation) les actifs, dettes, produits et charges sont comptabilisés dans les états financiers consolidés, proportionnellement au pourcentage de la participation. On observe une activité conjointe (joint operation) des associations d'entreprises lorsque les décisions sur les activités déterminantes de l'entité nécessitent le consentement unanime de toutes les parties (ou d'un groupe de parties) impliquée(s) dans le partenariat. Quand les sociétaires gèrent ensemble l'association d'entreprises et ne possèdent que des droits sur les actifs nefs d'après la législation locale, ceux-ci sont classifiés comme co-entreprise (joint venture) et évalués selon la méthode de mise en équivalence. Si Implenia exerce une influence majeure sur l'association d'entreprises, cette dernière est également évaluée conformément à la méthode de mise en équivalence selon l'IAS 28 (Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises). Une telle influence suppose qu'Implenia détienne, directement ou indirectement, au moins 20% des droits de vote d'une association d'entreprises ou que le Groupe soit représenté au sein de l'organe décisionnel (commission de construction p. ex.). Les associations d'entreprises inscrites au bilan selon la méthode de mise en équivalence sont tout d'abord évaluées à leur coût d'acquisition. Durant les années suivantes, la part proportionnelle des profits augmente la valeur comptable et la part proportionnelle des pertes la réduit par le biais du compte de résultats. Les entrées et sorties de liquidités augmentent ou réduisent la valeur comptable, sans effet sur le compte de résultats. Selon la situation, il en résulte une créance ou une dette, comptabilisée comme un actif ou un passif. Les créances et dettes du Groupe Implenia à l'égard des associations d'entreprises sont présentées séparément dans les positions de créances et dettes correspondantes. Le résultat des associations d'entreprises est comptabilisé comme élément du chiffre d'affaires du Groupe car il s'agit d'une activité opérationnelle destinée à exécuter les contrats de clients et parce que les gains et les pertes proportionnels excluent le résultat de l'imputation interne des prestations.

Si les associations d'entreprises évaluées selon la méthode de mise en équivalence ne s'appuient pas déjà sur les normes IFRS, leurs résultats sont ajustés pour répondre à ces normes. En l'absence de données financières actualisées à la date d'élaboration des états financiers consolidés d'Implenia, leur bénéfice net et, par conséquent, la part revenant à Implenia, se fondent sur les évaluations de la Direction. Les écarts des résultats réels par rapport à ces évaluations sont comptabilisés dans les états financiers consolidés de l'année suivante.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.14 Participations dans des entreprises associées**

---

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais dont il ne détient pas le contrôle. D'une manière générale, il s'agit d'entités dont Implenia possède entre 20 et 50% du capital. Ces entités sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence et présentées séparément dans le bilan consolidé. Si les entreprises associées du Groupe n'utilisent pas déjà les normes IFRS, leurs résultats sont ajustés pour répondre à ces normes. En l'absence de données financières actualisées à la date d'élaboration des états financiers consolidés d'Implenia, leur bénéfice net et, par conséquent, la part revenant à Implenia, se fondent sur les évaluations de la Direction. Les écarts des résultats réels par rapport à ces évaluations sont comptabilisés dans les états financiers consolidés de l'année suivante. L'acquisition d'une participation dans une entreprise associée peut générer un goodwill. Le goodwill correspond à l'excédent des coûts d'acquisition de la participation par rapport à la valeur vénale proportionnelle de l'actif net identifiable; il est inclus dans les participations dans les entreprises associées. Les associations d'entreprises constituées à long terme afin d'exploiter des unités de production de béton et d'asphalte, et auxquelles Implenia participe à hauteur de 20% et plus, sont séparées des autres associations d'entreprises également évaluées selon l'IAS 28 «Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises» et sont comptabilisées en tant qu'entreprises associées. Le résultat de participations dans des entreprises associées est présenté comme un élément distinct du résultat opérationnel car il s'agit d'une activité opérationnelle destinée à exécuter des contrats de clients.

---

## 2.15 Matières premières et fournitures

---

Les matières premières et fournitures sont évaluées au coût d'acquisition; la comptabilisation s'effectue sur la base des coûts historiques, selon la méthode du «coût moyen». Des corrections de valeur sont effectuées pour les stocks difficiles à vendre ou dont les prix du marché sont bas. En cas de stocks dont le prix du marché est inférieur aux coûts enregistrés par Implenia, une correction de valeur est effectuée si le produit fini ne couvre plus les coûts. Lorsqu'il est prévisible que des stocks amortis seront à nouveau utilisés, les corrections de valeur font l'objet d'une reprise par une attribution à la valeur la plus faible entre une estimation de la valeur nette de réalisation et les coûts d'achat historiques. Une correction de valeur complète est appliquée aux stocks invendables.

---

## 2.16 Opérations immobilières

---

Les biens immobiliers classés sous cette rubrique sont des objets prévus pour la vente et sont évalués en tant que «stocks» selon l'IAS 2. Des objets achevés mais non encore vendus peuvent temporairement générer des revenus locatifs. Ils restent néanmoins classés dans cette rubrique car ils sont destinés à la vente.

Les objets sont évalués individuellement. L'évaluation est effectuée selon le montant le moins élevé entre le coût de fabrication de l'objet, y compris les propres travaux, et la valeur nette de réalisation. Le coût de l'objet comprend les frais financiers payés à des tiers jusqu'à la mise en exploitation de l'ouvrage.

Les moins-values constatées sur la base des principes d'évaluation susmentionnés sont déduites directement et figurent comme corrections de valeur dans la position «Opérations immobilières». Le prix de vente des opérations immobilières est présenté comme chiffre d'affaires. Les variations de stocks, ainsi que les variations des corrections de valeur des opérations immobilières sont comptabilisées en charges. Certaines opérations immobilières sont effectuées en commun avec un ou plusieurs partenaires.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.17 Immobilisations corporelles**

---

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de fabrication et amorties en charge du compte de résultats de façon linéaire sur la durée d'utilisation estimée, à savoir:

– immeubles d'exploitation	de 25 à 50 ans
– unités de production	de 15 à 20 ans
– machines et véhicules	de 6 à 15 ans
– mobilier	de 5 à 10 ans
– matériel informatique	de 3 à 5 ans
– Investment Property	de 25 à 50 ans

Les coûts supplémentaires qui prolongent la durée d'utilisation d'une immobilisation corporelle sont inscrits séparément à l'actif. Les quotes-parts de financement pour des immobilisations corporelles en construction sont inscrites à l'actif. Le maintien de la valeur d'immobilisations corporelles doit toujours être vérifié lorsqu'une diminution de la valeur comptable pourrait se manifester en raison d'événements ou de changements de circonstances.

#### **2.17.1 Investment Property**

Les terrains et immeubles détenus pour en retirer des loyers ou dont l'intention d'utilisation n'a pas encore été définie sont présentés séparément en tant qu'investment property selon l'IAS 40. Le critère de classification en tant qu'investment property est l'absence d'intention de développement – ou d'intention de vente. La comptabilisation et l'évaluation sont effectuées selon le modèle du coût (IAS 16). Les objets de la catégorie Investment property sont comptabilisés au coût d'acquisition ou de fabrication et amortis de façon linéaire (dans le cas des immeubles). Si les valeurs actuelles des excédents d'entrées de trésorerie futurs sont inférieures aux valeurs comptables, il est procédé à une dépréciation à la juste valeur inférieure réalisable conformément à l'IAS 36. La juste valeur de ces immeubles est indiquée séparément. Cette valeur est déterminée selon des méthodes reconnues telles que la déduction à partir du prix du marché actuel d'immeubles comparables ou la méthode des flux de trésorerie actualisés.

#### **2.17.2 Location-financement**

Les immobilisations corporelles louées dont Implenia assume la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété sont inscrites à l'actif selon le montant le moins élevé entre la valeur de marché de l'actif loué et la valeur actuelle des paiements minimaux au début de la location et sont amortis sur la durée la plus courte entre la période de location et la durée d'utilisation estimée.

#### **2.17.3 Contrats de location simple**

Les contrats de leasing dans lesquels une part essentielle des risques et avantages inhérents à la propriété restent aux mains du bailleur sont catégorisés comme contrats de location simple et sont en général imputés sur le compte de résultats de façon linéaire sur la durée de location.

## 2.18 Immobilisations incorporelles

## 2.18.1 Goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (purchase method) comme décrit au point 2.2.

Le goodwill correspond à l'excédent des coûts d'acquisition par rapport à la part du Groupe à la juste valeur de l'actif net acquis. Les parts non contrôlées sont comptabilisées proportionnellement à leur part de la valeur vénale de l'actif net acquis. Le goodwill n'est pas amorti; en revanche, un test de dépréciation doit être effectué à chaque date de clôture.

Lors de l'évaluation d'une éventuelle dépréciation du goodwill, la valeur recouvrable est déterminée sur la base de l'unité génératrice de trésorerie qui comprend le goodwill. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. Si la valeur comptable dépasse la valeur recouvrable, la différence est comptabilisée comme perte de valeur. L'estimation des flux de trésorerie futurs actualisés, des taux d'actualisation correspondants et des taux de croissance repose dans une large mesure sur des appréciations et des hypothèses de la Direction. Aussi les flux de trésorerie effectivement obtenus peuvent-ils s'écartier fortement des flux de trésorerie futurs attendus et des montants y relatifs obtenus par le biais de techniques d'actualisation.

#### **2.18.2 Autres immobilisations incorporelles**

Les licences, logiciels et frais de développement informatique sont comptabilisés à leur coût d'acquisition respectif. Tous les droits de propriété intellectuelle identifiables – comme par exemple les marques, carnets de commandes ou relations clients – acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrés à leur juste valeur lors de leur première comptabilisation. Les immobilisations incorporelles sont amorties à partir de la date à laquelle le Groupe peut en avoir l'usage, selon un échelonnement régulier réparti sur toute la durée de vie économique. Le carnet de commandes est amorti au fur et à mesure de l'exécution des contrats obtenus. La durée de vie économique des immobilisations incorporelles est régulièrement réexaminée.

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées au coût d'acquisition ou de fabrication et amorties en charge du compte de résultats sur la durée d'utilisation estimée, à savoir:

- licences et logiciels de 3 à 5 ans
  - marques de 5 à 12 ans
  - relations clients de 10 à 15 ans
  - carnet de commandes de 2 à 5 ans

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.19 Actifs financiers et instruments financiers dérivés**

---

Dans les actifs financiers, une distinction est opérée selon les catégories suivantes: «à la juste valeur par le biais du résultat net», «disponible à la vente», «détenus jusqu'à leur échéance» et «prêts et créances». Les actifs financiers «à la juste valeur par le biais du résultat net» sont classifiés comme «détenus à des fins de transaction» ou désignés comme tels lors de leur comptabilisation initiale. Les actifs financiers «détenus à des fins de transaction» sont principalement acquis afin de dégager un bénéfice des fluctuations à court terme. Des actifs financiers sont désignés comme étant «à la juste valeur par le biais du résultat net» à condition que cette désignation aboutisse à des informations plus pertinentes de sorte à éliminer des incohérences d'évaluation et de comptabilisation. Les actifs financiers «détenus jusqu'à leur échéance» sont des titres assortis de paiements fixes que le Groupe a l'intention manifeste et la capacité de détenir jusqu'à leur échéance. Les «prêts et créances» sont des actifs financiers que le Groupe octroie ou qui ont été acquis par l'émetteur sur un marché primaire. Il s'agit d'actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Tous les autres actifs financiers sont attribués aux actifs financiers «disponibles à la vente».

Tous les actifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, y compris les coûts de transaction, à l'exception des actifs financiers classifiés comme étant «à la juste valeur par le biais du résultat net», pour lesquels les coûts de transaction ne sont pas inclus. Tous les achats et toutes les ventes sont comptabilisés à la date de transaction. Après la comptabilisation initiale, les actifs financiers classifiés comme étant «à la juste valeur par le biais du résultat net» sont comptabilisés à leur juste valeur, et toutes les variations de justes valeurs sont présentées dans les produits financiers ou dans les charges financières de l'exercice concerné. Après la comptabilisation initiale des actifs financiers «détenus jusqu'à leur échéance» et «prêts et créances», ceux-ci sont comptabilisés à la valeur des coûts amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Après leur comptabilisation initiale, les actifs financiers «disponibles à la vente» sont comptabilisés à leur juste valeur et toutes les variations de juste valeur non réalisées sont prises en compte dans les autres éléments du résultat global, à l'exception des intérêts (qui ont été calculés d'après la méthode du taux d'intérêt effectif) et des fluctuations des monnaies étrangères. Lors de la vente, de la dépréciation ou de toute autre sortie des actifs financiers «disponibles à la vente», les profits et pertes cumulés comptabilisés depuis l'achat dans les capitaux propres sont présentés dans les produits et charges financiers de l'exercice en cours.

Implenia recourt aux dérivés sur devises pour couvrir ses risques de change. Fondamentalement, les dérivés sur devises sont portés au compte de résultats à la juste valeur. Pour les risques de change majeurs sur des flux de trésorerie hautement probables, les dérivés sur devises peuvent être comptabilisés en tant que relations de couverture (couvertures de flux de trésorerie ou «cashflow hedges»). La conclusion de nouveaux dérivés sur devises est soumise à un processus de décision formel et basée sur une planification des flux de trésorerie et une analyse des risques de change. Les objectifs des opérations de couverture, la stratégie poursuivie et le degré d'efficacité sont documentés. L'efficacité des instruments financiers dérivés ouverts fait l'objet d'un suivi constant. Les opérations de couverture sont portées au bilan à la juste valeur. La partie efficace de la couverture est inscrite dans les autres éléments du résultat global. Dès que le sous-jacent couvert est porté au compte de résultats, les bénéfices et pertes comptabilisés en capitaux propres sont réintégrés dans le compte de résultats. La partie inefficace est portée directement au compte de résultats.

---

Les actifs financiers sont soumis à des tests de dépréciation à chaque date de clôture. En présence de signes objectifs d'une dépréciation (faillite, défaillance, etc.) ou de toutes autres difficultés financières importantes de l'émetteur, une dépréciation est comptabilisée en charge du résultat consolidé. Un actif financier n'est plus comptabilisé si le droit contractuel au flux de trésorerie résultant de l'actif s'éteint ou si le Groupe transfère les droits contractuels à recevoir des flux de trésorerie liés à l'actif financier dans une transaction incluant le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier.

La qualité du crédit des actifs financiers à la valeur des coûts amortis ou des coûts doit être vérifiée en cas d'indications objectives d'une perte de valeur. C'est le cas par exemple lorsque les valeurs de marché des actifs se détériorent de telle manière que l'on doit partir du principe que cette détérioration est permanente.

Les actifs et passifs ainsi que les produits et charges ne font pas l'objet d'une compensation, dans la mesure où cette procédure n'est pas exigée ou autorisée par une norme ou une interprétation. La compensation dans le compte de résultats ou au bilan, sauf lorsque la compensation traduit la nature économique d'une transaction, d'un événement ou d'autres conditions, ne permet pas aux utilisateurs de comprendre les transactions ou autres événements et conditions qui se sont produits et, en même temps, d'évaluer les flux de trésorerie futurs de l'entité. L'évaluation d'actifs nets après déduction de corrections de valeur (par exemple, des réductions de valeur au titre de l'obsolescence des stocks et de créances douteuses) n'est pas une compensation. Selon l'IAS 18, les produits doivent être évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, en tenant compte du montant des remises de prix accordées par l'entité. Dans le cadre de ses activités ordinaires, le Groupe Implenia effectue d'autres transactions qui ne génèrent pas de produits mais qui découlent des principales activités génératrices de produits. Les résultats de ces transactions sont présentés, lorsque cette présentation traduit la nature de la transaction ou autre événement, en compensant tout produit avec les charges liées générées par la même transaction:

- a) Les profits et pertes dégagés sur la sortie d'actifs non courants, y compris des titres de participation et des actifs opérationnels, sont présentés après déduction de la valeur comptable de l'actif et des frais de vente liés du produit de la sortie.
- b) Les dépenses liées à une provision comptabilisée selon l'IAS 37 (Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels) et qui sont remboursées conformément à un accord contractuel passé avec un tiers (par exemple un contrat de garantie d'un fournisseur) peuvent être enregistrées pour le montant net du remboursement correspondant.

De plus, les profits et pertes dégagés sur un ensemble de transactions similaires sont enregistrés pour leur montant net; c'est le cas, par exemple, des profits et pertes de change ou des profits et pertes sur instruments financiers «à la juste valeur par le biais du résultat net». De tels pertes et profits font toutefois l'objet d'une présentation séparée lorsqu'ils sont significatifs.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **2.20 Passifs financiers**

---

Les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis à leur coût amorti. Une éventuelle différence à hauteur de la différence entre le produit net reçu et la valeur nette remboursable à l'échéance est amortie pendant la durée de l'instrument et présentée dans le résultat financier.

Les coûts de transaction payés aux intermédiaires financiers (des banques en général) sont amortis selon le principe du coût amorti sur la durée de l'instrument financier sous-jacent.

### **2.21 Provisions**

---

Des provisions sont constituées lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite, selon laquelle il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être évalué avec fiabilité. Des provisions pour restructuration sont constituées quand le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé de restructuration, qui a commencé à être mis en œuvre ou qui a été communiqué par le Groupe aux personnes concernées. Les provisions constituées forment la meilleure estimation possible de l'obligation définitive. Il n'est pas constitué de provisions pour des pertes opérationnelles futures.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout.

Des obligations possibles dont la survenance ne peut pas être évaluée à la date de clôture ou des obligations dont le montant ne peut pas être estimé avec fiabilité sont présentées en tant que passifs éventuels.

Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, le montant de la provision doit être la valeur actuelle des dépenses attendues.

---

## **2.22 Capitaux propres**

---

Le capital-actions reflète la valeur nominale des actions émises d'Implenia SA.

Les actions propres sont les actions d'Implenia SA rachetées sur le marché; elles sont déduites des capitaux propres.

Les différences de conversion résultent de l'évaluation des sociétés affiliées étrangères. En cas de sortie de ces sociétés du périmètre de consolidation, la part correspondante de la différence de conversion sera reclassée des capitaux propres au compte de résultats.

Les réserves liées aux opérations de couverture des flux de trésorerie incluent des bénéfices et des pertes non réalisés sur des instruments financiers dérivés remplissant les critères de comptabilisation en tant que relation de couverture. La réintégration au compte de résultats a lieu dès que le sous-jacent est porté au compte de résultats.

Les résultats non distribués sont des bénéfices non distribués du Groupe, qui sont en grande partie librement disponibles.

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les parts de capitaux propres de filiales détenues par des tiers ainsi que les parts d'associés d'associations d'entreprises entièrement consolidées.

Les dividendes et remboursements de la valeur nominale sont présentés dans les états financiers consolidés de la période au cours de laquelle ils ont été décidés par l'assemblée générale des actionnaires.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **3 Évaluation des risques**

---

L'évaluation des risques au niveau du Groupe permet une identification et une évaluation précoce ainsi que la prise de mesures visant à réduire les risques. Cette évaluation est effectuée trimestriellement et se focalise essentiellement sur les risques de projets et les risques financiers. Les résultats de l'évaluation des risques et avantages sont consolidés au moyen d'un processus bottom-up sur la base de cartographies des risques liés aux projets et aux unités. Dans le cadre du processus de clôture, le Risk Management du Groupe établit deux fois par an un rapport à l'intention du Group Executive Board, de l'Audit Committee et du Conseil d'administration.

#### **3.1 Gestion des risques financiers**

---

Les principes de gestion des risques financiers sont définis au niveau du Groupe et sont applicables à toutes ses unités. Ils concernent, entre autres, les règles relatives à la détention et au placement de trésorerie, à l'endettement ainsi qu'à la couverture contre les risques de change, de prix et de taux d'intérêt. L'observation de ces règles est constamment surveillée de manière centralisée. D'une manière générale, le Groupe poursuit une stratégie conservatrice caractérisée par une aversion au risque.

Les principaux instruments financiers du Groupe comprennent la trésorerie, les clients, les créances financières et autres débiteurs ainsi que les passifs financiers courants et non courants et les fournisseurs. Les actifs clients et fournisseurs sont générés dans le cadre de l'activité normale. Les passifs financiers sont exclusivement destinés au financement de l'activité opérationnelle. Les actifs financiers servent principalement au financement d'entreprises associées (prêts).

L'utilisation d'instruments financiers dérivés est autorisée dans le Groupe uniquement à des fins de couverture d'activités opérationnelles.

Les principaux risques résultant des instruments financiers pour le Groupe sont le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché.

## **3.2 Risque de crédit**

---

Le risque de crédit concerne principalement des défaillances de créances clients et de la trésorerie.

### **3.2.1 Crées résultant de prestations**

En général, les conditions de paiement convenues avec les clients stipulent un délai de règlement de 30 à 90 jours. La solvabilité des clients est vérifiée avant la conclusion du contrat. Le chiffre d'affaires est réalisé en grande partie avec le secteur public, ainsi qu'avec des débiteurs présentant une solvabilité supérieure à la moyenne (banques, assurances, caisses de pension, etc.). En principe, aucune garantie n'est demandée. Toutefois, en cas de prestations relatives à des biens immobiliers, le nantissement du bien immobilier est possible («hypothèque légale des artisans et entrepreneurs»). Les créances échues font l'objet de sommations dans le cadre d'une procédure standardisée. Des rapports sur le suivi des créances, notamment des créances en souffrance, sont établis régulièrement. Les défaillances sont minimales en regard du chiffre d'affaires consolidé.

Les trois montants de créances clients par contrepartie les plus importants s'élèvent à CHF 53,2 millions au total (exercice précédent: CHF 48,8 millions), soit 8,8% de la valeur comptable de la totalité des créances clients (exercice précédent: 8,3%).

### **3.2.2 Trésorerie et autres actifs financiers**

Le risque de crédit relatif à la trésorerie et aux autres actifs financiers réside dans la défaillance en cas d'insolvenabilité du débiteur. La solvabilité des débiteurs est régulièrement contrôlée par le biais d'une vérification de leur situation financière. Concernant la trésorerie et les équivalents de trésorerie, la contrepartie doit en outre présenter une notation minimale en considération de la situation actuelle du marché (S&P BBB+) ou bénéficier d'une garantie de l'État. Certaines banques cantonales continuent à bénéficier d'une garantie d'État. En cas de faillite de la banque, le canton, autrement dit l'État, en tant que propriétaire de la banque, garantit tous les passifs en cours après réalisation de l'ensemble des actifs. Le créancier bénéficie ainsi d'une sécurité complète. Sont exclus de cette réglementation les emprunts de rang postérieur, ainsi que le capital participation (une partie définie des capitaux propres). En présence d'une telle garantie d'État, l'attribution aux catégories respectives n'est plus utile car les avoirs sont alors garantis soit par les capitaux propres de la banque, soit – à titre subsidiaire – par l'État. La position de chaque contrepartie est limitée à un montant maximal pour ces positions. L'évolution courante de la solvabilité est suivie au moyen d'informations proches du marché (CDS Spreads par exemple), et des mesures adéquates sont prises si nécessaire.

Les trois créances les plus élevées par contrepartie concernant la trésorerie s'élèvent à CHF 548,1 millions au total (exercice précédent: CHF 548,9 millions), soit 69,2% de la valeur comptable de la totalité de la trésorerie (exercice précédent: 62,6%).

Le risque de crédit maximal correspond à la défaillance des différents postes de créances.

Structure d'échéance des créances clients: voir commentaire à la note 12.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Le tableau ci-dessous présente les créances sur les contreparties les plus importantes à la date de clôture:

	Rating <sup>2</sup>	État 1000 CHF
<b>État au 31.12.2016</b>		
Contrepartie <sup>1</sup>		
<b>Clients</b>		<b>53 191</b>
Secteur public et ses entités	n.a.	24 842
Secteur public et ses entités	n.a.	16 472
Autres	n.a.	11 877
<b>Trésorerie et autres actifs financiers</b>		<b>548 105</b>
Institut financier	BBB+	252 386
Institut financier	A-	248 272
Institut financier	AAA	47 447
<b>État au 31.12.2015</b>		
Contrepartie <sup>1</sup>		
<b>Clients</b>		<b>48 839</b>
Secteur public et ses entités	n.a.	25 198
Autres	n.a.	11 908
Autres	n.a.	11 733
<b>Trésorerie et autres actifs financiers</b>		<b>548 860</b>
Institut financier	BBB+	289 498
Institut financier	A	179 633
Institut financier	AAA	79 729

1 Les contreparties sont réparties selon les catégories suivantes:

- instituts financiers (banques, assurances, caisses de pension)
- secteur public et ses entités
- autres

2 Rating Moody's/Standard & Poor's

### **3.3 Risque de liquidité**

Le risque de liquidité réside essentiellement dans l'éventualité que les passifs ne puissent être honorés à l'échéance.

L'évolution de la liquidité future fait l'objet de pronostics par planifications tournantes basées sur divers horizons de durée. Le Groupe s'efforce de disposer en permanence de lignes de crédit suffisantes pour couvrir les besoins de fonds planifiés. Au 31 décembre 2016, le Groupe disposait d'une trésorerie d'un montant de CHF 791,7 millions (exercice précédent: CHF 877,1 millions) et de limites de crédit d'un montant de CHF 290,6 millions (exercice précédent: CHF 256,7 millions). Le Groupe vise une liquidité minimale appropriée (comportant la trésorerie et les limites de crédit confirmées non utilisées).

	Passifs courants		Passifs non courants	
	0–3 mois	4–12 mois	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
<b>État au 31.12.2016</b>				
Fournisseurs et autres créanciers	(445 706)	(40 953)	(1 900)	–
Passifs financiers	(461)	(1 281)	(3 139)	(25)
Emprunts obligataires	(1 250)	(2 031)	(13 125)	(262 344)
Emprunt convertible subordonné	–	(875)	(3 500)	(175 875)
<b>État au 31.12.2015</b>				
Fournisseurs et autres créanciers	(431 108)	(43 634)	(1 900)	–
Passifs financiers	(2 146)	(1 494)	(2 972)	–
Emprunts obligataires	–	(208 281)	(8 125)	(133 125)
Emprunt convertible subordonné	–	(875)	(3 500)	(176 750)

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 3.4 Risque de marché / risque de taux d'intérêt

Le Groupe détient très peu d'actifs non courants portant intérêts. Par conséquent, le risque de taux d'intérêt du Groupe résulte de la structure et du volume de financement de ce dernier. Dans la mesure où le Groupe s'est financé au moyen d'emprunts obligataires et d'un emprunt convertible à taux fixe, diminuant ainsi ses financements bancaires, le risque en cas de variations des taux d'intérêt est très faible; le risque de fluctuations de la juste valeur est négligeable. D'une manière générale, les hausses des taux d'intérêt n'entraînent aucune dégradation du résultat consolidé. L'endettement s'effectue en principe dans la monnaie fonctionnelle de l'entité financée et donc principalement en francs suisses.

La structure des échéances des instruments financiers portant intérêts au 31 décembre 2016 est la suivante:

	Jusqu'à 1 an 1000 CHF	De 2 à 5 ans 1000 CHF	Plus de 5 ans 1000 CHF	Total 1000 CHF
<b>A taux variable</b>				
Trésorerie	791 703	–	–	<b>791 703</b>
Prêts et autres actifs financiers	498	–	3 832	<b>4 330</b>
Passifs financiers	(1 743)	(3 164)	–	<b>(4 907)</b>
<b>Total</b>	<b>790 458</b>	<b>(3 164)</b>	<b>3 832</b>	<b>791 126</b>
<b>A taux fixe</b>				
Prêts et autres actifs financiers	–	56	3 166	<b>3 222</b>
Passifs financiers	–	–	(410 499)	<b>(410 499)</b>
<b>Total</b>	<b>–</b>	<b>56</b>	<b>(407 333)</b>	<b>(407 277)</b>
<b>Total général</b>	<b>790 458</b>	<b>(3 108)</b>	<b>(403 501)</b>	<b>383 849</b>

Structure des échéances au 31 décembre 2015:

	Jusqu'à 1 an 1000 CHF	De 2 à 5 ans 1000 CHF	Plus de 5 ans 1000 CHF	Total 1000 CHF
<b>A taux variable</b>				
Trésorerie	877 108	–	–	<b>877 108</b>
Prêts et autres actifs financiers	453	–	4 927	<b>5 380</b>
Passifs financiers	(3 567)	(2 971)	–	<b>(6 538)</b>
<b>Total</b>	<b>873 994</b>	<b>(2 971)</b>	<b>4 927</b>	<b>875 950</b>
<b>A taux fixe</b>				
Prêts et autres actifs financiers	–	50	4 060	<b>4 110</b>
Passifs financiers	(199 883)	–	(282 581)	<b>(482 464)</b>
<b>Total</b>	<b>(199 883)</b>	<b>50</b>	<b>(278 521)</b>	<b>(478 354)</b>
<b>Total général</b>	<b>674 111</b>	<b>(2 921)</b>	<b>(273 594)</b>	<b>397 596</b>

Si les taux d'intérêt applicables aux cours moyens du bilan de 2016 avaient affiché une variation de 0,5 point de pourcentage (à la hausse ou à la baisse), le résultat avant impôts (toutes les autres variables restant par ailleurs constantes) aurait enregistré respectivement une hausse ou une baisse de CHF 2,8 millions pour l'ensemble de l'exercice (exercice précédent: CHF 2,6 millions). Ce phénomène aurait été principalement imputable à la hausse ou à la baisse du produit des intérêts sur la trésorerie.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **3.5 Risques de change et autres risques**

---

Un risque de change existe au sein du Groupe Implenia en raison de son orientation internationale, des investissements dans des filiales étrangères et de la création d'installations à l'étranger (risque de conversion). En outre, un risque de change résulte des transactions commerciales futures ou des actifs et passifs comptabilisés à partir de monnaies autres que la monnaie fonctionnelle de l'entité concernée. Le Groupe Implenia est essentiellement exposé à des risques en rapport avec l'euro et la couronne norvégienne.

Dans l'hypothèse où le franc suisse aurait affiché un cours supérieur de 15% par rapport à l'euro au 31 décembre 2016, le résultat consolidé aurait été inférieur de CHF 0,9 million (exercice précédent: supérieur de 1,5 million) et les capitaux propres, inférieurs de CHF 62,7 millions (exercice précédent: inférieurs de CHF 58,8 millions). Cette même analyse de sensibilité par rapport à la couronne norvégienne donne un résultat consolidé supérieur de CHF 0,3 million (exercice précédent: supérieur de CHF 0,2 million) et des capitaux propres inférieurs de CHF 2,1 millions (exercice précédent: inférieurs de CHF 3,2 millions).

Comme le Groupe ne détient qu'un faible montant en titres, le risque de marché (risque de cours) n'est pas significatif.

### **3.6 Relations de couverture**

---

Les grands projets réalisés au sein d'Implenia peuvent mener à des positions de change au niveau de l'entité du Groupe concernée si une partie des flux de trésorerie générés ne sont pas libellés dans la monnaie fonctionnelle de la société concernée. Les risques majeurs sont couverts au moyen de dérivés sur devises sur la base d'un calendrier des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie couverts seront perçus au cours des années 2017 à 2019 et portés au compte de résultats.

Durant la période sous revue, une perte non réalisée de CHF 0,2 million (exercice précédent: CHF 0,0 million), y compris impôts différés d'un montant de CHF 0,0 million (exercice précédent: CHF 0,0 million) a été inscrite dans les autres éléments du résultat global. Au cours de l'exercice sous revue 2016, un bénéfice de CHF 0,0 million a été transféré des capitaux propres vers le compte de résultats.

À la date de clôture, des couvertures de change présentant une valeur de remplacement négative de CHF 0,2 million (exercice précédent: CHF 0,0 million) et d'autres présentant une valeur de remplacement positive de CHF 0,0 million (exercice précédent: CHF 0,0 million) étaient portées au bilan en tant qu'opérations de couverture (hedge accounting), sous les instruments financiers dérivés.

### **3.7 Politique en matière de structure du capital et d'endettement**

---

Le Groupe vise un taux d'autofinancement propre de l'ordre de 30%. À la date de clôture, le taux d'autofinancement était de 25,3% (exercice précédent adapté: 22,8%). Compte tenu de la composante de fonds étrangers de l'emprunt convertible subordonné, le taux d'autofinancement se chiffre à 31,4% (exercice précédent adapté: 28,6%).

Les actifs courants doivent être financés par des fonds étrangers courants, alors que le financement des actifs non courants doit être assuré par des fonds étrangers non courants et des capitaux propres. Les investissements des activités ordinaires doivent être financés par les flux de trésorerie courants.

La valeur des capitaux propres économiques correspond à celle portée au bilan consolidé.

Le crédit consortial est lié à deux conventions de financement (financial covenants). Chaque mois, la situation financière et la performance sont vérifiées sur la base de valeurs consolidées. Le respect des conventions de financement est surveillé à la lumière des chiffres actuels ainsi que des projections et plans d'activité disponibles.

Les conditions (financial covenants) fixées dans les conventions de financement ont été respectées, comme lors de l'exercice précédent.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 3.8 Évaluations à la juste valeur

Niveau	Valeur comptable		Juste valeur		
	31.12.2016 1000 CHF	31.12.2015 1000 CHF	31.12.2016 1000 CHF	31.12.2015 1000 CHF	
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS</b>					
<b>Actifs financiers portés au compte de résultats à la juste valeur</b>					
Dérivés sur devises	2	<b>1 141</b>	122	<b>1 141</b>	122
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>					
Titres	2	<b>720</b>	334	<b>720</b>	334
Participations non cotées	3	<b>7 429</b>	6 992	<b>7 429</b>	6 992
<b>Prêts et créances</b>					
Créances résultant de prestations	*	<b>604 985</b>	589 155	<b>604 985</b>	589 155
Autres débiteurs	*	<b>61 995</b>	51 835	<b>61 995</b>	51 835
Autres actifs financiers	*	<b>2 971</b>	2 923	<b>2 971</b>	2 923
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS</b>					
<b>Passifs financiers portés au compte de résultats à la juste valeur</b>					
Dérivés sur devises	2	<b>172</b>	122	<b>172</b>	122
<b>Autres passifs financiers</b>					
Dettes résultant de prestations	*	<b>415 098</b>	393 782	<b>415 098</b>	393 782
Emprunts obligataires	1	<b>250 393</b>	324 810	<b>262 250</b>	332 225
Emprunt convertible	2	<b>160 106</b>	157 581	<b>163 188</b>	161 162
Autres passifs	*	<b>73 290</b>	82 735	<b>73 290</b>	82 735
Autres passifs financiers	*	<b>4 907</b>	6 611	<b>4 907</b>	6 611

\* La valeur comptable de ces instruments financiers correspond plus ou moins à la juste valeur.

Les évaluations à la juste valeur des positions non financières sont présentées dans les notes correspondantes.

---

#### Juste valeur par niveau hiérarchique:

Niveau 1 – Prix (non ajustés) cotés qui sont émis à la date d'évaluation sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques. La juste valeur des emprunts obligataires portés au bilan à la valeur des coûts amortis correspond au cours de clôture à la SIX Swiss Exchange.

Niveau 2 – L'évaluation se fonde sur les données (autres que celles visées au niveau 1) qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement soit indirectement.

Les justes valeurs des dérivés sur devises (contrats à terme) sont déterminées sur la base de la différence entre les cours à terme contractuels et les cours à terme en vigueur à la date de clôture.

L'emprunt convertible émis le 30 juin 2015 présente une valeur comptable de CHF 160,1 millions (31 décembre 2015: CHF 157,6 millions) et de CHF 15,2 millions (chiffre inchangé) dans les capitaux propres. La juste valeur de la part de fonds étrangers est calculée sur la base des paiements d'intérêts et des amortissements contractuels, actualisés aux taux d'intérêt du marché.

Niveau 3 – Données qui sont basées sur des données non observables. Elles reflètent la meilleure estimation du Groupe sur la base des critères que pourraient appliquer des participants du marché afin de déterminer le prix de l'actif ou du passif concerné à la date d'évaluation. Les risques inhérents aux procédures d'évaluation et aux données des modèles sont pris en compte dans l'estimation. Les actifs généralement attribués à ce niveau sont des titres qui ne sont pas négociés sur des marchés actifs. Le Groupe Implenia dispose d'un portefeuille de participations suisses non cotées. Au cours de l'exercice sous revue, des participations non cotées d'une valeur comptable de CHF 0,1 million ont été cédées (exercice précédent: aucune). Il en a résulté un bénéfice de CHF 0,1 million au cours de l'exercice sous revue. En raison de la réévaluation annuelle des participations non cotées, fondée sur les présents comptes annuels, un bénéfice de CHF 0,4 million (exercice précédent: CHF 0,4 million) a été comptabilisé dans le résultat global. Les achats réalisés pendant la période sous revue s'élèvent à CHF 0,2 million (exercice précédent: CHF 0,0 million).

Aucun regroupement n'a été opéré vers l'un des trois niveaux ou à partir d'un de ces niveaux.

Le compte de résultats fait état de pertes sur créances pour un montant de CHF 1,4 million (exercice précédent: CHF 0,7 million).

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **4 Décisions et estimations essentielles de la Direction**

---

#### **4.1 Décisions prises par la Direction lors de l'application des principes de présentation des comptes**

---

##### **4.1.1 Comptabilisation de produits résultant de projets de construction**

Le produit de projets de construction est déterminé sur la base de l'avancement des travaux (méthode du pourcentage d'avancement). À cette fin, Implenia estime la prestation réalisée au jour de clôture, les coûts encourus étant mis en regard des coûts globaux prévus du contrat. Le produit et le bénéfice sont donc souvent réalisés à un moment où les chances et les risques liés à la prestation ne sont pas encore transférés au client et où, ce faisant, le droit à réclamer le paiement n'est pas encore acquis. L'estimation des coûts résiduels peut s'écartier de l'évolution future des coûts dans des projets de construction d'une grande complexité technique, étant donné que la prise en compte des événements futurs implique des incertitudes. En cas de demandes d'avenant et de modifications de commande, la Direction doit décider, compte tenu de l'avancement des négociations avec le client, si ce dernier va probablement accepter l'avenant et si, par voie de conséquence, ce dernier peut être pris en compte dans les produits du contrat. Si les coûts globaux prévus sont supérieurs aux produits escomptés du contrat, Implenia comptabilise immédiatement l'intégralité de la perte enregistrée en tant que charge.

##### **4.1.2 Entreprises entièrement consolidées, entreprises associées et associations d'entreprises**

Le Groupe effectue des transactions qui lui permettent d'avoir le contrôle d'une entité, d'appliquer une gestion conjointe (joint control) ou d'exercer une influence significative sur les activités opérationnelles ou sur l'entité. Ces transactions comprennent l'acquisition de tout ou partie des fonds propres d'autres entités, l'achat de certaines immobilisations et la reprise de certains passifs ou engagements conditionnels. Dans de tels cas, la Direction estime si le Groupe détient le contrôle, exerce une gestion conjointe (joint control) ou a une influence significative sur les activités opérationnelles de l'entité. Cette estimation permet de déterminer sa comptabilisation dans les états financiers consolidés (consolidation intégrale, comptabilisation proportionnelle ou méthode de mise en équivalence). L'estimation est effectuée sur la base de la substance économique sous-jacente de la transaction ainsi que des droits et obligations dans le pays concerné et non uniquement en s'appuyant sur les conditions contractuelles.

##### **4.1.3 Leasing**

Lors de contrats de location, Implenia remplit la fonction de preneur. Le traitement de transactions de location dans les états financiers consolidés dépend principalement de la classification du contrat de location en tant que contrat de location simple ou contrat de location-financement. Lors de son évaluation, la Direction examine le type et la forme juridique du contrat de location et décide si tous les risques et avantages déterminants de l'objet loué sont transférés au preneur. Les contrats qui n'ont pas la forme juridique d'un contrat de location mais donnent le droit d'utiliser un actif sont également inclus dans de telles évaluations.

## **4.2 Principales hypothèses et sources d'incertitude lors des estimations**

---

Lors de l'établissement des états financiers consolidés selon les IFRS, la Direction doit faire des estimations et des hypothèses qui ont des effets sur l'application des référentiels comptables et sur les montants figurant dans les actifs, passifs, produits et charges ainsi que sur leur présentation. Les estimations et hypothèses reposent sur des constatations passées et divers autres facteurs considérés comme appropriés dans les conditions données. Celles-ci servent de base à la comptabilisation des actifs et passifs dont l'évaluation n'est pas directement possible en vertu d'autres sources. Les valeurs effectives peuvent différer de ces estimations.

Les estimations et hypothèses sont vérifiées régulièrement. Des modifications des estimations peuvent être nécessaires si la situation sur laquelle les estimations sont basées a changé ou si de nouvelles informations ou des données supplémentaires sont disponibles. De telles modifications sont comptabilisées dans la période où l'estimation est revue.

Les principales hypothèses relatives à l'évolution future ainsi que les autres sources majeures d'incertitude relatives aux estimations susceptibles d'entraîner un ajustement significatif des montants des actifs et des passifs comptabilisés au cours des douze prochains mois, sont présentées ci-après.

### **4.2.1 Immobilisations corporelles, immobilisations incorporelles**

Le Groupe dispose d'immobilisations corporelles d'une valeur au bilan de CHF 288,9 millions (exercice précédent: CHF 296,3 millions), d'un goodwill d'une valeur au bilan de CHF 175,3 millions (exercice précédent adapté: CHF 175,6 millions) et d'autres immobilisations corporelles d'une valeur au bilan de CHF 14,8 millions (exercice précédent: CHF 24,8 millions). Chaque année, le goodwill ainsi que les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont soumis à des tests de dépréciation. Pour évaluer s'il y a dépréciation, il est procédé à des estimations des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation et de la vente éventuelle de ces actifs. Les flux de trésorerie effectifs peuvent différer notablement des flux de trésorerie futurs actualisés sur la base de ces estimations. Des facteurs tels que la modification de l'utilisation prévue de bâtiments, machines et installations, l'obsolescence technique ou des ventes inférieures aux prévisions peuvent réduire la durée d'utilité ou entraîner une dépréciation. Une adaptation des taux d'actualisation, des marges brutes et des taux de croissance utilisés peut également entraîner des dépréciations.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **4.2.2 Institutions de prévoyance du personnel**

Les collaborateurs du Groupe sont assurés auprès d'institutions de prévoyance du personnel proposant des régimes à prestations ou à cotisations définies selon l'IAS 19. Les calculs des actifs et passifs comptabilisés au bilan à l'égard de ces institutions reposent sur des calculs statistiques et actuariels des actuaires. À cet égard, la valeur actuelle des passifs à prestations définies dépend en particulier d'hypothèses telles que le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de la valeur actuelle des futures obligations de rentes, les augmentations futures de salaire et les augmentations des avantages du personnel. En outre, les actuaires indépendants utilisent pour leurs hypothèses des données statistiques telles que la probabilité de sortie et l'espérance de vie des assurés.

Les hypothèses d'Implenia peuvent différer sensiblement des résultats effectifs en raison de changements des conditions de marché et du contexte économique, de taux de sortie plus élevés ou plus faibles, d'une durée de vie plus longue ou plus courte des assurés ainsi que d'autres facteurs estimés. Ces écarts peuvent avoir une influence sur les actifs et passifs comptabilisés au bilan à l'égard des institutions de prévoyance du personnel durant les périodes futures.

#### 4.2.3 Litiges

Le Groupe Implenia est confronté à des litiges dans le cadre de son activité de développement de projets. Pour évaluer les risques juridiques existants, Implenia se base sur l'expertise d'avocats tant internes qu'externes. Les décisions judiciaires peuvent entraîner des écarts par rapport aux estimations de la direction. En fonction de l'évolution future des procédures en cours, il se peut dès lors que l'évaluation des répercussions financières se trouve modifiée l'année suivante, ce qui, dans certaines circonstances, nécessite une adaptation des provisions.

#### Litige du Letzigrund

Implenia a construit le stade du Letzigrund au cours des années 2006 et 2007. Différentes modifications et adaptations exigées par la ville de Zurich ont entraîné des coûts supplémentaires. Implenia a régulièrement attiré l'attention de la ville sur les conséquences financières, qui, au final, se sont chiffrées à un montant total de CHF 22,9 millions.

Le décompte final d'Implenia se solde par un montant de CHF 119,5 millions. Il reste toujours à la ville à s'acquitter d'une somme de CHF 22,9 millions. Implenia a introduit un recours auprès du Tribunal de district de Zurich pour obtenir le paiement intégral de la somme encore due. Le Tribunal de district de Zurich a rejeté le recours sur la base d'une décision de fond relative au risque de planification ainsi que d'un contrôle formel strict des avenants. Implenia a fait appel du jugement du Tribunal de district auprès de la Cour suprême de Zurich. L'affaire porte sur une créance d'environ CHF 20 millions. Le 15 septembre 2016, la Cour suprême de Zurich a rejeté le recours contre la décision du Tribunal de district de Zurich. Implenia a fait appel du jugement de la Cour suprême de Zurich devant le Tribunal fédéral en date du 17 octobre 2016. L'affaire doit encore être tranchée par le Tribunal fédéral. Implenia a construit le stade du Letzigrund commandé par la ville de Zurich en tenant compte de toutes les modifications demandées par celle-ci au niveau technique et en matière d'échéances. Par conséquent, Implenia est toujours convaincue que les factures non réglées d'environ CHF 20 millions seront payées.

La ville de Zurich a fait valoir son droit à la garantie de prestations accordée dans le cadre de la construction du stade du Letzigrund et ainsi constraint Implenia à verser un montant de CHF 12 millions. Cette somme est désormais réclamée et figure donc contenue dans les débiteurs de garanties appelées. Implenia a intenté une action en remboursement intégral de cette garantie appelée auprès du Tribunal de district de Zurich.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **5 Information sectorielle**

---

La définition des secteurs opérationnels du Groupe se fonde désormais sur des unités organisationnelles, qui font l'objet d'un reporting adressé au Group Executive Board (GEBO) et au Conseil d'administration du Groupe. Le Conseil d'administration joue le rôle de décideur principal et reçoit, à intervalles réguliers, un rapport interne afin d'évaluer la performance et la répartition des ressources du Groupe.

Le Groupe se compose des secteurs suivants:

- Development
- Suisse
- Infrastructure
- International
- Divers/Holding

Les activités des divers secteurs sont décrites comme suit:

#### **Development**

Au sein du secteur Development, Implenia regroupe son expertise en matière de développement de projets, de l'idée initiale à l'ouvrage achevé. Partenaire de maîtres d'ouvrage privés et institutionnels, Implenia développe et construit des immeubles et des sites durables en Suisse et, pour ce faire, peut s'appuyer sur une réserve de terrains solide qui lui appartient en propre. Les thèmes logement, santé et troisième âge constituent des axes prioritaires. Le portefeuille de projets est largement diversifié en termes géographiques, avec une présence renforcée dans les zones à forte croissance du Grand Zurich et du Bassin lémanique.

#### **Suisse**

Le secteur Suisse regroupe les prestations d'Implenia dans la modernisation d'immeubles à usage résidentiel et commercial, l'entreprise générale/totale, le bâtiment, ainsi que dans la construction de routes et le génie civil. Les centrales d'enrobés et les gravières en Suisse font également partie de ce secteur, de même que la construction en bois. Dans le domaine de la modernisation, le secteur concentre les compétences en matière de transformation et de rénovation, du conseil à la réalisation. En tant qu'entreprise générale et totale, Implenia propose toute la gamme de services en qualité de prestataire unique.

#### **Infrastructure**

Le secteur Infrastructure se concentre sur la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil en Europe. Implenia regroupe dans ce secteur ses compétences dans les domaines de la construction de tunnels, des travaux spéciaux de génie civil, des grands projets et de la conception/planification. Les prestations sont proposées sur les marchés de base du Groupe, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, la Suède et la Norvège. La sous-unité Global Projects participe par ailleurs aux appels d'offres pour de grands projets complexes d'infrastructure hors des marchés de base et y assume également la direction des projets.

## **International**

Le secteur International regroupe les activités d'Implenia sur ses marchés de base – Allemagne, Autriche, Norvège et Suède – ainsi que les gravières à l'étranger. Au sein de l'espace germanophone, à l'exception de la Suisse, Implenia Germany & Austria est l'interlocutrice de ses clients régionaux dans les domaines du génie civil, des ouvrages d'art en général, de la réfection et du bâtiment. Implenia Scandinavia offre une large gamme de prestations dans le domaine des projets d'infrastructure complexes, notamment dans celui de la construction conventionnelle de tunnels. S'y ajoutent des prestations de niche dans la construction routière et ferroviaire.

## **Divers/Holding**

Divers/Holding comprend les coûts d'Implenia qui ne sont pas attribués à un secteur particulier. Les unités Machines et électrotechnique (MET) et Construction de coffrages (BBS) ainsi que le laboratoire central sont intégrés pour l'instant dans ce secteur en tant que fournisseurs de services à l'échelle du Groupe. En 2016, l'effet sur le résultat de la réévaluation du portefeuille norvégien de projets est intégré dans le résultat opérationnel de ce secteur. Les travaux en cours de ce portefeuille sont inscrits dans l'actif circulant des secteurs Infrastructure et International. Ce secteur englobe également les entités du Groupe dépourvues d'activités, les frais généraux du holding, les principaux immeubles de placement, les impôts différés comptabilisés au niveau du Groupe ainsi que les actifs et passifs de prévoyance.

Certaines fonctions du siège principal sont également rattachées à «Divers/Holding». Il s'agit des fonctions suivantes: Procurement, Corporate Controlling, Corporate Reporting & Tax, Treasury & Investor Relations, Business Development, Marketing/Communications, Legal, Insurances, Human Resources, IT, Health & Safety, Sustainability ainsi que d'autres fonctions du Technical Center.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Information sectorielle, telle qu'elle a été rapportée au Conseil d'administration au 31 décembre 2016:

	Development	Suisse
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Chiffre d'affaires sectoriel IFRS	156 946	2 393 376
Chiffre d'affaires intragroupe	(28 173)	(318 222)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>128 773</b>	<b>2 075 154</b>
Résultat opérationnel hors PPA <sup>2</sup>	36 983	56 334
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>36 983</b>	<b>56 334</b>
<b>Investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>—</b>	<b>16 241</b>
Fonds de roulement sans trésorerie	225 853	542 550
Immobilisations (sans les actifs de prévoyance)	17 908	256 967
Engagements (sans les dettes financières et passifs de prévoyance)	(102 383)	(790 831)
<b>Total du capital investi</b>	<b>141 378</b>	<b>8 686</b>

1 Y compris éliminations

2 Résultat opérationnel tel que rapporté au décideur principal (résultat opérationnel hors amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur de Bilfinger Construction)

&gt;

	Infrastructure 1000 CHF	International 1000 CHF	Total des divisions 1000 CHF	Divers/Holding <sup>1</sup> 1000 CHF	Total 1000 CHF
	475 558	683 566	<b>3 709 446</b>	72 917	<b>3 782 363</b>
	(95 823)	(27 277)	<b>(469 495)</b>	(45 882)	<b>(515 377)</b>
	379 735	656 289	<b>3 239 951</b>	27 035	<b>3 266 986</b>
	14 473	7 213	<b>115 003</b>	(5 267)	<b>109 736</b>
	8 340	2 053	<b>103 710</b>	(5 803)	<b>97 907</b>
>	25 698	8 356	<b>50 295</b>	10 995	<b>61 290</b>
	144 631	350 954	<b>1 263 988</b>	8 934	<b>1 272 922</b>
	123 119	120 500	<b>518 494</b>	39 622	<b>558 116</b>
>	(217 686)	(378 159)	<b>(1 489 059)</b>	(47 986)	<b>(1 537 045)</b>
	50 064	93 295	<b>293 423</b>	570	<b>293 993</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Information sectorielle, telle qu'elle a été rapportée au Conseil d'administration au 31 décembre 2015:

	Development	Suisse	
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Chiffre d'affaires sectoriel IFRS	173 068	2 391 575	
Chiffre d'affaires intragroupe	(49 821)	(315 861)	
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>123 247</b>	<b>2 075 714</b>	
			>
Résultat opérationnel hors PPA <sup>2</sup>	36 303	38 770	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>36 303</b>	<b>38 770</b>	
			>
<b>Investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>98</b>	<b>20 058</b>	>
Fonds de roulement sans trésorerie	236 714	614 776	
Immobilisations (sans les actifs de prévoyance) <sup>3</sup>	18 487	266 837	
Engagements (sans les dettes financières et passifs de prévoyance) <sup>3</sup>	(93 408)	(879 046)	
<b>Total du capital investi<sup>3</sup></b>	<b>161 793</b>	<b>2 567</b>	>

1 Y compris éliminations

2 Résultat opérationnel tel que rapporté au décideur principal (résultat opérationnel hors amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur de Bilfinger Construction)

3 Le capital investi des secteurs Infrastructure et International a été adapté, voir note 2.3

&gt;

	Infrastructure 1000 CHF	International 1000 CHF	Total des divisions 1000 CHF	Divers/Holding <sup>1</sup> 1000 CHF	Total 1000 CHF
	418 915	708 997	<b>3 692 555</b>	48 909	<b>3 741 464</b>
	(64 505)	(31 329)	<b>(461 516)</b>	8 252	<b>(453 264)</b>
	354 410	677 668	<b>3 231 039</b>	57 161	<b>3 288 200</b>
	17 497	15 153	<b>107 724</b>	(5 172)	<b>102 552</b>
	8 099	3 001	<b>86 173</b>	(6 237)	<b>79 936</b>
>	12 990	17 587	<b>50 733</b>	9 867	<b>60 600</b>
	125 066	280 492	<b>1 257 048</b>	7 320	<b>1 264 368</b>
	120 867	137 994	<b>544 185</b>	44 872	<b>589 057</b>
>	(195 512)	(350 061)	<b>(1 518 027)</b>	(61 867)	<b>(1 579 894)</b>
	50 421	68 425	<b>283 206</b>	(9 675)	<b>273 531</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Rapprochement du capital investi:

	31.12.2016 1000 CHF	31.12.2015 <sup>1</sup> 1000 CHF
Total de l'actif	<b>2 629 177</b>	2 730 666
Déduction trésorerie	<b>(791 703)</b>	(877 108)
Déduction actifs de prévoyance	<b>(6 436)</b>	(133)
<b>Actif du capital investi</b>	<b>1 831 038</b>	1 853 425
Total du passif	<b>2 629 177</b>	2 730 666
Déduction capitaux propres	<b>(665 506)</b>	(623 776)
Déduction passifs financiers	<b>(415 406)</b>	(489 002)
Déduction passifs de prévoyance	<b>(11 220)</b>	(37 994)
<b>Passif du capital investi</b>	<b>1 537 045</b>	1 579 894
<b>Total du capital investi</b>	<b>293 993</b>	273 531

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

Sont inclus dans le résultat opérationnel de Divers/Holding:

	2016 1000 CHF	2015 1000 CHF
Autres charges nettes	<b>(10 749)</b>	(6 457)
Résultat d'institution de prévoyance du personnel à prestations définies	<b>14 050</b>	5 883
Amortissements et dépréciations	<b>(3 967)</b>	(4 199)
Résultat opérationnel issu des prestations de service et d'assistance <sup>1</sup>	<b>(5 137)</b>	(1 464)
<b>Total résultat opérationnel de Divers / Holding</b>	<b>(5 803)</b>	(6 237)

1 Y compris l'effet sur le résultat de la réévaluation du portefeuille norvégien de projets, voir page 241

Implenia SA est domiciliée en Suisse. Le chiffre d'affaires réalisé avec des tiers en Suisse se monte à CHF 2 332 millions (exercice précédent: CHF 2 382 millions). Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger se monte à CHF 935 millions (exercice précédent: CHF 906 millions). Les immobilisations situées en Suisse (hors instruments financiers, actifs de prévoyance et impôts différés actifs) s'élèvent à CHF 273 millions au 31 décembre 2016 (31 décembre 2015: CHF 275 millions). Les immobilisations situées à l'étranger (hors instruments financiers, actifs de prévoyance et impôts différés actifs) se montent à CHF 221 millions (31 décembre 2015: CHF 237 millions), ce chiffre incluant un montant de CHF 94 millions (31 décembre 2015: CHF 94 millions) de goodwill issu de l'acquisition de Bilfinger Construction GmbH.

**6 Matériaux et sous-traitants**

	2016	2015
	1000 CHF	1000 CHF
Matériaux	<b>522 239</b>	516 060
Prestations de tiers	<b>1 483 931</b>	1 542 833
<b>Total</b>	<b>2 006 170</b>	2 058 893

En 2016, les frais imputés au résultat consolidé en relation avec les matières premières et fournitures se sont élevés à CHF 488 millions (exercice précédent: CHF 469 millions).

**7 Frais de personnel**

	2016	2015
	1000 CHF	1000 CHF
Salaires, traitements et honoraires	<b>633 672</b>	620 696
Charges sociales	<b>94 977</b>	87 065
Charges de prévoyance professionnelle	<b>26 118</b>	35 048
Charges pour la fondation pour la retraite anticipée	<b>11 228</b>	10 006
Personnel temporaire	<b>72 618</b>	61 536
Autres frais de personnel	<b>30 821</b>	36 316
<b>Total</b>	<b>869 434</b>	850 667

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **8 Plan de participation des employés et rémunération**

#### **8.1 Plan en faveur de tous les collaborateurs**

Selon le règlement du 15 février 2012 respectivement du 8 septembre 2016 sur la participation des collaborateurs, les ayants droit ont la possibilité d'acheter chaque année des actions d'Implenia SA pour un montant correspondant généralement à un demi-salaire mensuel brut. Le droit aux actions annuel peut être réparti sur les campagnes d'achat de mars et septembre. Pour la campagne d'achat de mars 2016, la différence entre le cours boursier moyen de CHF 47.95 par action et le prix préférentiel de CHF 33.55 par action et, pour la campagne d'achat de septembre 2016, la différence entre le cours boursier moyen de CHF 66.75 par action et le prix préférentiel de CHF 46.75 par action ont été comptabilisées à la charge du compte de résultats.

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Nombre d'actions souscrites	Nombre <b>36 973</b>	24 316
Montant comptabilisé au compte de résultats	1000 CHF <b>565</b>	406

Les actions sont bloquées au minimum pour une période de trois ans. Pendant cette période, les collaborateurs ont droit aux dividendes et peuvent exercer le droit de vote. À l'expiration de la période de blocage, les actions sont mises à la libre disposition des collaborateurs. Les responsables de Division, le Group Executive Board et le Conseil d'administration sont exclus du plan en faveur des collaborateurs.

#### **8.2 Rémunération en actions en faveur du Group Executive Board**

Les membres du Group Executive Board reçoivent une partie de leur rémunération sous forme d'un nombre fixe d'actions d'Implenia SA. La charge est intégralement imputée à l'exercice en cours. Le montant à charge du Groupe est calculé sur la base de la juste valeur des actions au moment de l'attribution. Les actions peuvent être achetées sur le marché ou prises dans les actions propres.

En 2016, les actions ont été attribuées en moyenne à un prix de CHF 60.05 par action (exercice précédent: CHF 43.07 par action).

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Actions définitivement attribuées	Nombre <b>37 050</b>	49 367
Montant comptabilisé au compte de résultats	1000 CHF <b>2 225</b>	2 126

### **8.3 Actions en faveur des membres du Conseil d'administration**

La rémunération annuelle fixe des membres du Conseil d'administration se compose pour les deux tiers de paiements en espèces et pour un tiers d'actions. Le cours moyen de l'action d'Implenia SA adapté au mois de décembre de l'année du mandat sert à calculer le nombre d'actions. La charge est imputée à l'exercice en cours pour la période concernée. Les actions peuvent être achetées sur le marché ou prises dans les actions propres.

		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Droit et actions attribuées	Nombre	<b>5 775</b>	5 376
Montant comptabilisé au compte de résultats <sup>1</sup>	1000 CHF	<b>328</b>	299

1 Pour l'exercice précédent et au premier trimestre de l'exercice sous revue, le calcul a été effectué sur la base du cours moyen du mois d'avril et, du deuxième au quatrième trimestre 2016, sur la base du cours moyen du mois de décembre.

### **8.4 Rémunérations versées aux dirigeants principaux**

Les membres du Conseil d'administration d'Implenia SA perçoivent une rémunération annuelle pour leur activité en fonction de leur rôle. Le Groupe paie les charges sociales sur ces indemnités.

Les membres du Group Executive Board perçoivent une rémunération composée d'un salaire annuel fixe, d'un salaire variable et du remboursement des débours. Le Groupe paie les charges sociales y afférentes ainsi que les cotisations à la caisse de pension.

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations attribuées aux dirigeants principaux durant la période sous revue depuis leur nomination à leur fonction actuelle.

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	1000 CHF	1000 CHF
Avantages à court terme	<b>5 924</b>	5 666
Charges de prévoyance professionnelle	<b>489</b>	587
Paiements en actions	<b>2 553</b>	2 425
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>8 966</b>	8 678

1 Anton Affentranger a renoncé de manière irrévocable à son droit de 8 000 actions d'une valeur de CHF 0,5 million (exercice précédent: renonciation à son salaire variable de CHF 0,3 million).

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

**9 Autres charges opérationnelles**

	<b>2016</b>	2015
	1000 CHF	1000 CHF
Charges de loyer	<b>96 211</b>	84 138
Frais d'infrastructure	<b>20 181</b>	18 980
Entretien et réparations	<b>44 080</b>	42 762
Assurances	<b>7 675</b>	8 232
Administration et conseils	<b>11 633</b>	19 653
Frais informatiques, de bureau et de communication	<b>34 812</b>	31 474
Impôts et taxes	<b>8 388</b>	8 356
Marketing, frais publicitaires et autres frais administratifs	<b>8 376</b>	10 409
<b>Total</b>	<b>231 356</b>	224 004

**10 Charges et produits financiers**

	2016	2015
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Charges financières</b>		
Charges d'intérêts	<b>1 224</b>	706
Intérêts emprunts obligataires et convertibles	<b>8 991</b>	10 403
Frais bancaires	<b>840</b>	575
Commissions de garantie fixe	<b>1 065</b>	1 014
Autres charges financières	<b>1 499</b>	1 695
Pertes de change	<b>1 302</b>	565
<b>Total</b>	<b>14 921</b>	14 958
<b>Produits financiers</b>		
Produits d'intérêts	<b>658</b>	753
Produits des participations	<b>635</b>	429
Autres produits financiers	<b>181</b>	21
Gains de change	<b>1 452</b>	3 646
<b>Total</b>	<b>2 926</b>	4 849
<b>Résultat financier</b>	<b>(11 995)</b>	(10 109)

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia****11 Impôts**

	<b>2016</b>	2015
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Résultat avant impôts</b>		
Suisse	101 631	84 144
Étranger	(15 719)	(14 317)
<b>Total du résultat avant impôts</b>	<b>85 912</b>	69 827
<b>Impôts exigibles et différés</b>		
Suisse	26 116	21 443
Étranger	10 784	3 153
<b>Total impôts exigibles</b>	<b>36 900</b>	24 596
Suisse	3 608	(1 233)
Étranger	(19 049)	(5 554)
<b>Total impôts différés</b>	<b>(15 441)</b>	(6 787)
<b>Total impôts</b>	<b>21 459</b>	17 809

### **Analyse du taux d'impôt**

Les éléments suivants expliquent l'essentiel de la différence entre le taux d'impôt attendu du Groupe (le taux d'impôt moyen pondéré sur la base du résultat avant impôts de chaque entité du Groupe) et le taux d'impôt effectif.

	<b>2016</b>	2015
	%	%
Taux d'impôt escompté	<b>23,8</b>	24,0
Effet des éléments non taxables	<b>(1,9)</b>	(1,1)
Effet des éléments non déductibles	<b>0,5</b>	0,2
Effet des pertes fiscales enregistrées durant l'année, non activées	<b>1,3</b>	3,7
Effet des différences de taux d'impôts applicables	<b>0,1</b>	(0,4)
Effet de l'utilisation des déficits fiscaux reportables non activés	<b>(1,8)</b>	(0,1)
Impôts de périodes antérieures	<b>1,8</b>	1,1
Composantes avec différences de taux d'impôt	<b>1,8</b>	0,9
Autres éléments	<b>(0,6)</b>	(2,8)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>25,0</b>	25,5

Les différences de taux d'impôt applicables résultent pour l'essentiel de modifications dans la composition des bénéfices des entités du Groupe dans les cantons suisses ou dans les pays étrangers concernés.

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

**12 Crées résultant de prestations**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Tiers	<b>539 682</b>	529 150
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>46 807</b>	38 869
Entreprises associées	<b>1 328</b>	4 012
Parties liées	–	156
Retenues de garantie	<b>51 605</b>	57 997
Correction de valeur pour créances douteuses et/ou non approuvées	<b>(34 437)</b>	(41 029)
<b>Total</b>	<b>604 985</b>	589 155

En cas de défaillance, les créances font l'objet de corrections de valeur sur la base de l'expérience actuelle. Dans les sociétés d'ex-Bilfinger Construction, il est d'usage de comptabiliser les créances attendues mais pas encore validées au moment de l'établissement de la dernière facture destinée au donneur d'ordre. Les créances qui ne sont pas encore validées font l'objet d'une correction de valeur immédiate. Les corrections de valeur ne sont indiquées séparément que pour les créances clients. Pour tous les autres instruments financiers, les dépréciations éventuelles sont imputées directement.

Correction de valeur pour créances douteuses et/ou non approuvées:

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>41 029</b>	8 389
Constitution	<b>9 520</b>	6 696
Emplois	<b>(2 011)</b>	(1 365)
Dissolution	<b>(13 850)</b>	(5 205)
Différences de conversion	<b>(251)</b>	298
Entrée/sortie résultant de la variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	32 216
<b>Total au 31.12.</b>	<b>34 437</b>	41 029

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

	<b>Total 31.12.2016</b>	Échéances				
		Non échues	1–30 jours	31–60 jours	61–90 jours	>90 jours
		<b>1000 CHF</b>				
Tiers	<b>539 682</b>	218 051	96 108	15 586	27 473	182 464
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>46 807</b>	15 443	10 984	1 648	2 950	15 782
Entreprises associées	<b>1 328</b>	886	4	—	—	438
Parties liées	—	—	—	—	—	—
<b>Total intermédiaire</b>	<b>587 817</b>	234 380	107 096	17 234	30 423	198 684
Retenues de garantie	<b>51 605</b>					
Correction de valeur pour créances douteuses	<b>(34 437)</b>					
<b>Total</b>	<b>604 985</b>					

Le total des créances en souffrance se monte à CHF 353,4 millions au 31 décembre 2016 (exercice précédent: CHF 279,5 millions). Concernant le portefeuille de clients ni déprécié ni en souffrance, rien ne semble indiquer à la date de clôture que les clients n'honoreraient pas leurs dettes.

	Total	Échues				
	<b>31.12.2015</b>	Non échues	1–30 jours	31–60 jours	61–90 jours	>90 jours
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Tiers	<b>529 150</b>	269 479	46 886	28 359	6 006	178 420
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>38 869</b>	21 527	6 750	331	2 982	7 279
Entreprises associées	<b>4 012</b>	1 687	220	57	—	2 048
Parties liées	<b>156</b>	—	—	156	—	—
<b>Total intermédiaire</b>	<b>572 187</b>	292 693	53 856	28 903	8 988	187 747
Retenues de garantie	<b>57 997</b>					
Correction de valeur pour créances douteuses	<b>(41 029)</b>					
<b>Total</b>	<b>589 155</b>					

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 13 Travaux en cours

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015 <sup>1</sup>
	1000 CHF	1000 CHF
Travaux en cours, actif (prestation fournie, mais pas encore facturée)	<b>434 885</b>	377 776
Travaux en cours, passif (prestation facturée, mais pas encore fournie)	<b>(365 559)</b>	(402 545)
Correction de valeur sur les coûts de contrat	<b>(34 183)</b>	(51 945)
Coûts de contrat relatifs aux prestations futures de fournisseurs et sous-traitants	<b>108 097</b>	112 668
Coûts de contrat relatifs aux prestations passées de fournisseurs et sous-traitants	<b>(582 548)</b>	(495 674)
<b>Travaux en cours, net</b>	<b>(439 308)</b>	(459 720)
dont travaux en cours, actif	<b>314 398</b>	302 520
dont travaux en cours, passif	<b>(753 706)</b>	(762 240)

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

Le recul de la correction de valeur sur les coûts de contrat résulte essentiellement du recours aux provisions pour pertes sur carnet de commandes.

Les produits de contrat depuis le début des projets se présentent comme suit:

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Produits du contrat depuis le début du projet	<b>13 846 368</b>	13 556 125
Produits du contrat comptabilisés durant la période	<b>2 910 063</b>	2 834 234
Paiements anticipés encaissés	<b>166 434</b>	166 903
Retenues de garantie	<b>51 605</b>	57 997

---

## 14 Associations d'entreprises

---

### 14.1 Associations d'entreprises évaluées selon la méthode de la mise en équivalence

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>2 817</b>	(2 246)
Quote-part du résultat	<b>32 240</b>	39 214
Autres variations	<b>(26 441)</b>	(32 306)
Variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	(1 868)
Différences de conversion	<b>(143)</b>	23
<b>Total au 31.12.</b>	<b>8 473</b>	2 817
excédent d'actif	<b>37 190</b>	51 254
excédent de passif	<b>(28 717)</b>	(48 437)

Valeur comptable de la totalité des créances (dettes) envers les associations d'entreprises évaluées selon la méthode de mise en équivalence:

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Associations de travail, actifs	<b>37 190</b>	51 254
Associations de travail, passifs	<b>(28 717)</b>	(48 437)
Prestations facturées aux associations de travail, non encaissées	<b>46 807</b>	38 869
Prestations facturées par les associations de travail, non payées	<b>(1 469)</b>	(413)
<b>Total</b>	<b>53 811</b>	41 273

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

Les parts d'Implenia dans les bilans et comptes de résultats des associations d'entreprises sont les suivantes:

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Total de l'actif	<b>346 945</b>	469 279
Total des fonds étrangers	<b>(284 980)</b>	(392 906)
<b>Actif net</b>	<b>61 965</b>	76 373

	<b>2016</b>	2015
	1000 CHF	1000 CHF
Chiffre d'affaires net	<b>172 371</b>	227 476
Charges	<b>(140 131)</b>	(188 262)
<b>Résultat des associations de travail</b>	<b>32 240</b>	39 214

Les prestations facturées aux associations d'entreprises (comptabilisées dans le chiffre d'affaires d'Implenia) sont indiquées à la note 30.

Aucune association d'entreprises (évaluée selon la méthode de mise en équivalence) ne présente, d'un point de vue individuel, une importance notable pour les états financiers consolidés. Les principales associations du Groupe sont énumérées à la note 36.

---

## 14.2 Associations d'entreprises faisant l'objet d'une participation ou entièrement consolidées

---

L'influence des associations d'entreprises, qu'elles soient entièrement consolidées ou comptabilisées de manière proportionnelle, sur le bilan consolidé et le compte de résultats est définie comme suit:

	31.12.2016 1000 CHF	31.12.2015 1000 CHF
Total de l'actif	<b>101 086</b>	101 841
Total des fonds étrangers	<b>(83 294)</b>	(91 206)
<b>Actif net</b>	<b>17 792</b>	10 635

	2016 1000 CHF	2015 1000 CHF
Chiffre d'affaires	<b>125 524</b>	154 940
Charges	<b>(118 337)</b>	(150 880)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>7 187</b>	4 060

Les «participations ne donnant pas le contrôle» d'associations entièrement consolidées et inscrites dans les capitaux propres présentent une variation de CHF 1,3 million (exercice précédent: CHF 2,1 millions).

Les principales associations d'entreprises du Groupe, entièrement consolidées ou comptabilisées de manière proportionnelle, sont énumérées à la note 36.

---

## 14.3 Responsabilité solidaire

---

Sauf convention contraire, les partenaires des associations d'entreprises sont solidiairement responsables des passifs des associations d'entreprises.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **15 Autres débiteurs**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Impôt anticipé	<b>707</b>	146
Autres impôts et taxes	<b>9 820</b>	8 544
Assurances sociales	<b>1 646</b>	2 726
Chèques WIR	<b>10 474</b>	2 329
Débiteurs de garanties appelées	<b>24 056</b>	21 177
Autres débiteurs	<b>15 292</b>	16 913
<b>Total</b>	<b>61 995</b>	51 835

Le poste «Débiteurs de garanties appelées» inclut la garantie de prestations d'un montant de CHF 12 millions que la ville de Zurich a fait valoir dans le cadre de la réalisation du stade du Letzigrund. Implenia a intenté une action en remboursement intégral de cette garantie appelée auprès du Tribunal de district de Zurich.

**16 Opérations immobilières**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Coûts au 1.1.	<b>203 728</b>	238 114
Augmentation	<b>49 016</b>	65 381
Diminution	<b>(65 339)</b>	(99 344)
Différences de conversion	–	(423)
<b>Coûts au 31.12.</b>	<b>187 405</b>	203 728
Corrections de valeur cumulées au 1.1.	<b>(7 641)</b>	(8 337)
Augmentation	–	–
Diminution	<b>5 867</b>	696
<b>Corrections de valeur cumulées au 31.12.</b>	<b>(1 774)</b>	(7 641)
<b>Valeur nette comptable au 31.12.</b>	<b>185 631</b>	196 087

Le résultat immobilier des opérations immobilières vendues pendant la période se présente comme suit:

	<b>2016</b>	2015
	1000 CHF	1000 CHF
Produit de cession	<b>120 431</b>	141 618
Valeur comptable des objets vendus	<b>(59 472)</b>	(98 648)
<b>Résultat immobilier<sup>1</sup></b>	<b>60 959</b>	42 970

1 Hors autres charges et produits du secteur Development.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 17 Immobilisations corporelles

	Immeubles d'exploitation	Unités de production	Machines, mobilier, informatique	Immobilisa- tions corporelles en cours	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2016</b>					
Coûts au 1.1.2016	138 798	67 510	476 482	10 470	<b>693 260</b>
Augmentation	351	4 599	35 658	20 635	<b>61 243</b>
Diminution	(18 723)	(8 902)	(30 797)	–	<b>(58 422)</b>
Transferts	–	5 449	2 762	(8 211)	–
Variation du périmètre de consolidation	(50)	–	(251)	–	<b>(301)</b>
Déficiences de conversion	(14)	(234)	(1 386)	(53)	<b>(1 687)</b>
<b>Coûts au 31.12.2016</b>	<b>120 362</b>	<b>68 422</b>	<b>482 468</b>	<b>22 841</b>	<b>694 093</b>
Amortissements cumulés					
au 1.1.2016	(54 191)	(38 766)	(304 010)	–	<b>(396 967)</b>
Augmentation	(3 807)	(3 741)	(50 299)	–	<b>(57 847)</b>
Diminution	14 113	6 097	27 618	–	<b>47 828</b>
Variation du périmètre de consolidation	50	–	185	–	<b>235</b>
Déficiences de conversion	5	77	1 445	–	<b>1 527</b>
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2016</b>	<b>(43 830)</b>	<b>(36 333)</b>	<b>(325 061)</b>	<b>–</b>	<b>(405 224)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>					
<b>au 31.12.2016</b>	<b>76 532</b>	<b>32 089</b>	<b>157 407</b>	<b>22 841</b>	<b>288 869</b>
dont contrats de location-financement	–	–	4 734	–	<b>4 734</b>
dont donné en nantissement	3 445	–	–	–	<b>3 445</b>

Au cours de l'exercice sous revue, un actif immobilisé corporel d'une valeur comptable de CHF 2,9 millions a été apporté dans une nouvelle entreprise associée dans le cadre d'une convention d'apport en nature. Il s'agissait d'une transaction sans incidence sur la trésorerie non inscrite dans la rubrique «Désinvestissements d'immobilisations corporelles» ou «Investissements dans d'autres participations et entreprises associées» dans le tableau des flux de trésorerie.

	Immeubles d'exploitation	Unités de production	Machines, mobilier, informatique	Immobilisa- tions corporielles en cours	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2015</b>					
Coûts au 1.1.2015	128 793	54 902	284 215	10 559	<b>478 469</b>
Augmentation	1 356	5 465	39 506	12 516	<b>58 843</b>
Diminution	(127)	(594)	(94 903)	–	<b>(95 624)</b>
Transferts	9 058	2 904	2 553	(14 515)	–
Variation du périmètre de consolidation	–	5 337	249 881	2 051	<b>257 269</b>
Différences de conversion	(282)	(504)	(4 770)	(141)	<b>(5 697)</b>
<b>Coûts au 31.12.2015</b>	<b>138 798</b>	<b>67 510</b>	<b>476 482</b>	<b>10 470</b>	<b>693 260</b>
Amortissements cumulés au 1.1.2015	(50 753)	(35 010)	(147 095)	–	<b>(232 858)</b>
Augmentation	(3 672)	(3 324)	(52 415)	–	<b>(59 411)</b>
Diminution	90	594	82 265	–	<b>82 949</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	(1 375)	(188 479)	–	<b>(189 854)</b>
Différences de conversion	144	349	1 714	–	<b>2 207</b>
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2015</b>	<b>(54 191)</b>	<b>(38 766)</b>	<b>(304 010)</b>	<b>–</b>	<b>(396 967)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31.12.2015</b>	<b>84 607</b>	<b>28 744</b>	<b>172 472</b>	<b>10 470</b>	<b>296 293</b>
dont contrats de location-financement	–	–	4 870	–	<b>4 870</b>
dont donné en nantissement	3 445	–	–	–	<b>3 445</b>

L'exercice précédent, les immobilisations corporelles avaient fait l'objet d'une correction exceptionnelle. Plusieurs actifs immobilisés amortis et mis au rebut ont été sortis des livres. La correction opérée n'a eu aucune influence sur le résultat de la période.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Contrats de location-financement, pour lesquels le Groupe est le preneur:

	Paiement minimal futur		Valeur actuelle paiement minimal	
	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
En 1 an	<b>1 724</b>	1 985	<b>1 650</b>	1 797
Entre 2 et 5 ans	<b>3 141</b>	3 305	<b>3 088</b>	2 901
<b>Total</b>	<b>4 865</b>	5 290	<b>4 738</b>	4 698

Contrats de location simple, pour lesquels le Groupe est le preneur:

	Paiement minimal futur	
	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
En 1 an	<b>40 784</b>	25 775
Entre 2 et 5 ans	<b>81 340</b>	48 116
Plus de 5 ans	<b>24 389</b>	20 207
<b>Total</b>	<b>146 513</b>	94 098

Les entités du Groupe détiennent de nombreux contrats de location simple; il s'agit pour l'essentiel de contrats pour des machines de chantier et des immeubles. L'augmentation des engagements de leasing est principalement liée à la conclusion de nouveaux contrats de leasing pour de grands projets dans le secteur Infrastructure. Les charges pour les contrats de location simple (y compris les charges liées aux immeubles) se sont élevées à CHF 96,2 millions (exercice précédent: CHF 84,1 millions).

**18 Investment property**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Coûts au 1.1.	<b>24 889</b>	26 643
Augmentation	–	–
Diminution	–	–
Déficiences de conversion	<b>(151)</b>	(1 754)
<b>Coûts au 31.12.</b>	<b>24 738</b>	24 889
Amortissements cumulés au 1.1.	<b>(9 805)</b>	(10 209)
Augmentation	<b>(365)</b>	(360)
Diminution	–	–
Déficiences de conversion	<b>73</b>	764
<b>Amortissements cumulés au 31.12.</b>	<b>(10 097)</b>	(9 805)
<b>Valeur nette comptable au 31.12.</b>	<b>14 641</b>	15 084

La position «Investment Property» englobe les immeubles et terrains agricoles. La valeur nette comptable de ces terrains, inscrits au bilan, s'élève à CHF 4,1 millions (exercice précédent: CHF 4,1 millions). Les immeubles évalués selon le modèle du coût sont classés au niveau 3 de la classification de la juste valeur, alors que les terrains agricoles sont classés au niveau 2. L'évaluation du marché des immeubles s'appuie sur la méthode des flux de trésorerie actualisés. Les flux de trésorerie, dont la survenance est la plus probable et résultant des revenus locatifs et des dépenses de loyer, sont actualisés par le biais d'un taux d'intérêt ajusté selon le risque, les effets de valeur résultant d'une utilisation optimale étant ici pris en compte. La valeur marchande des terrains agricoles fait l'objet d'un contrôle et est ajustée le cas échéant si les facteurs de marché utilisés (à l'image du prix du terrain) connaissent une variation sensible. Selon les évaluations actuelles, la valeur marchande de la position «Investment Property» présente une variation très négligeable par rapport à la valeur comptable.

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

**19 Participations dans des entreprises associées**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>60 736</b>	48 788
Augmentation	<b>5 510</b>	255
Diminution	<b>(14 944)</b>	(2 942)
Quote-part du résultat	<b>5 835</b>	6 724
Distributions	<b>(4 591)</b>	(4 109)
Variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	11 901
Différences de conversion	<b>77</b>	119
<b>Total au 31.12.</b>	<b>52 623</b>	60 736

Durant l'exercice sous revue, les participations «ABW Abbruch, Boden- und Wasserreinigung GmbH» et «Altlastensanierung und Abraumdeponie Langes Feld GmbH», représentant une valeur comptable de CHF 12,1 millions ont été cédées, avec à la clé un bénéfice de CHF 0,3 million. Aucune participation dans les entreprises associées ne présente, d'un point de vue individuel, une importance notable pour les états financiers consolidés. Les entreprises associées principales sont énumérées à la note 35.

**20 Autres actifs financiers**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>9 915</b>	8 897
Augmentation	<b>893</b>	246
Diminution	<b>(811)</b>	(27)
Variation de la juste valeur	<b>406</b>	405
Variation du périmètre de consolidation	—	388
Différences de conversion	<b>(3)</b>	6
<b>Total au 31.12.</b>	<b>10 400</b>	9 915
<b>Répartition</b>		
Participations non cotées	<b>7 429</b>	6 992
Prêts	<b>2 548</b>	2 515
Autres actifs financiers	<b>423</b>	408
<b>Total au 31.12.</b>	<b>10 400</b>	9 915

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

**21 Immobilisations incorporelles**

	Licences et logiciels <b>1000 CHF</b>	Marques <b>1000 CHF</b>	Relations clients et carnet de commandes <b>1000 CHF</b>	Goodwill <b>1000 CHF</b>	<b>Total</b> <b>1000 CHF</b>
<b>31.12.2016</b>					
Coûts au 1.1.2016	20 752	3 017	54 318	175 621	<b>253 708</b>
Augmentation	47	–	–	–	<b>47</b>
Diminution	–	–	–	–	–
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–
Différences de conversion	(38)	(11)	(167)	(321)	<b>(537)</b>
<b>Coûts au 31.12.2016</b>	<b>20 761</b>	<b>3 006</b>	<b>54 151</b>	<b>175 300</b>	<b>253 218</b>
Amortissements cumulés au 1.1.2016	(16 313)	(1 979)	(34 980)	–	<b>(53 272)</b>
Augmentation	(1 875)	(117)	(8 073)	–	<b>(10 065)</b>
Diminution	–	–	–	–	–
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–
Différences de conversion	24	3	143	–	<b>170</b>
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2016</b>	<b>(18 164)</b>	<b>(2 093)</b>	<b>(42 910)</b>	<b>–</b>	<b>(63 167)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31.12.2016</b>	<b>2 597</b>	<b>913</b>	<b>11 241</b>	<b>175 300</b>	<b>190 051</b>
dont à durée d'utilité indéterminée	–	–	–	175 300	<b>175 300</b>

	Licences et logiciels	Marques	Relations clients et carnet de commandes	Goodwill <sup>1</sup>	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2015</b>					
Coûts au 1.1.2015	15 984	1 883	17 184	83 377	<b>118 428</b>
Augmentation	1 451	–	306	–	<b>1 757</b>
Diminution	–	–	–	–	–
Variation du périmètre de consolidation	3 262	1 120	37 149	93 171	<b>134 702</b>
Déficiences de conversion	55	14	(321)	(927)	<b>(1 179)</b>
<b>Coûts au 31.12.2015</b>	<b>20 752</b>	<b>3 017</b>	<b>54 318</b>	<b>175 621</b>	<b>253 708</b>
Amortissements cumulés au 1.1.2015	(12 227)	(1 883)	(16 471)	–	<b>(30 581)</b>
Augmentation	(2 334)	(95)	(19 224)	–	<b>(21 653)</b>
Diminution	–	–	–	–	–
Variation du périmètre de consolidation	(1 726)	–	–	–	<b>(1 726)</b>
Déficiences de conversion	(26)	(1)	715	–	<b>688</b>
<b>Amortissements cumulés au 31.12.2015</b>	<b>(16 313)</b>	<b>(1 979)</b>	<b>(34 980)</b>	–	<b>(53 272)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31.12.2015</b>	<b>4 439</b>	<b>1 038</b>	<b>19 338</b>	<b>175 621</b>	<b>200 436</b>
dont à durée d'utilité indéterminée	–	–	–	175 621	<b>175 621</b>

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

Le goodwill est réparti entre les unités génératrices de trésorerie (UGT) concernées du Groupe, qui correspondent aux secteurs.

La valeur recouvrable d'une UGT se détermine en calculant sa valeur d'utilité selon la méthode des flux de trésorerie actualisés (discounted cash flow, DCF). Ce calcul repose sur le budget 2017 et des prévisions de flux de trésorerie tirées du plan d'activité 2017 à 2019 approuvé par la Direction. Les flux de trésorerie au-delà de la période du plan d'activité sont extrapolés en utilisant les taux de croissance indiqués ci-après.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Le goodwill est réparti entre les UGT suivantes:

	<b>31.12.2016</b>	Variation	<b>31.12.2015<sup>1</sup></b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Suisse	<b>50 334</b>	–	50 334
Infrastructure	<b>51 521</b>	(316)	51 837
International	<b>73 445</b>	(5)	73 450
<b>Total</b>	<b>175 300</b>	(321)	175 621

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

La variation du goodwill dans les UGT Infrastructure et International résulte de différences de conversion de devise.

Hypothèses pour le calcul de la valeur d'utilité:

	Suisse %	Infrastructure %	International %
Marge brute	5,4	8,6	10,7
Taux d'actualisation avant impôts	8,9	9,9	9,9
Taux de croissance pour l'extrapolation après la période du plan d'activité	1,0	1,8	2,1

La Direction a défini les marges brutes budgétées en se basant sur les tendances historiques et sur les attentes relatives à l'évolution future du marché. Les taux d'actualisation utilisés sont les taux d'intérêt avant impôts et reflètent les risques spécifiques des UGT concernées. Les taux de croissance moyens estimés correspondent à ceux de l'industrie de la construction dans la zone géographique concernée, compte tenu des plans d'expansion d'Implenia.

En outre, les positions de goodwill ont été vérifiées par des analyses de sensibilité. Les valeurs comptables des positions de goodwill sont couvertes en cas de croissance réduite et en cas de hausse du taux d'actualisation.

Sur la base de l'examen annuel du goodwill, aucun besoin de dépréciation n'a été constaté.

**22 Passifs financiers courants et non courants**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>489 002</b>	330 057
Augmentation	<b>130 637</b>	161 818
Diminution	<b>(204 445)</b>	(2 635)
Variation du périmètre de consolidation	–	470
Différences de conversion	<b>212</b>	(708)
<b>Total au 31.12.</b>	<b>415 406</b>	489 002

**Répartition**

Emprunts obligataires	<b>250 393</b>	324 810
Emprunt convertible subordonné	<b>160 106</b>	157 581
Dettes envers des banques et autres institutions financières	<b>92</b>	1 652
Dettes de contrats de location-financement	<b>4 738</b>	4 698
Autres passifs financiers	<b>77</b>	261
<b>Total au 31.12.</b>	<b>415 406</b>	489 002

**Échéance**

En 1 an	<b>1 743</b>	203 450
Entre 2 et 5 ans	<b>3 164</b>	2 971
Plus de 5 ans	<b>410 499</b>	282 581
<b>Total au 31.12.</b>	<b>415 406</b>	489 002

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

Implenia dispose à présent d'une limite de liquidité de CHF 200 millions et d'une limite pour les garanties de CHF 450 millions sur la base d'un contrat de crédit consortial; ce contrat court jusqu'au 30 septembre 2020 et inclut deux options de prolongation d'un an chacune.

Implenia bénéficie en outre d'accords d'emprunt bilatéraux avec diverses banques pour un montant de CHF 95 millions (exercice précédent: CHF 63 millions).

Les dettes financières incluent deux emprunts obligataires et un emprunt convertible subordonné:

- CHF 125 millions Libération 15 octobre 2014, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 1,625%, période 2014–2024, prix d'émission 101,063%, ISIN CH025 359 2767, taux d'intérêt effectif 1,624%
- CHF 125 millions Libération 21 mars 2016, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 1,000%, période 2016–2026, prix d'émission 100,739%, ISIN CH031 699 4661, taux d'intérêt effectif 0,964%
- CHF 175 millions Libération 30 juin 2015, emprunt convertible subordonné, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 0,500%, période 2015–2022, prix d'émission 100,000%, ISIN CH028 550 9359, prime de conversion 32,5%, prix de conversion CHF 75.06, taux d'intérêt effectif 2,158%

Implenia a remboursé à l'échéance le montant dû de CHF 200 millions de l'emprunt obligataire 2010–2016 à l'échéance, soit le 12 mai 2016.

## **23 Provisions à court et long terme**

	Garanties de prestation	Litiges	Remise en état et assainissement	Autres		<b>Total</b>
				<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
<b>31.12.2016</b>						
État au 1.1.2016	8 169	8 911	19 293	4 499	<b>40 872</b>	
Constitution	843	237	723	1 137	<b>2 940</b>	
Emplois	(2 115)	(5 749)	(222)	(165)	<b>(8 251)</b>	
Dissolution	(228)	(639)	–	(174)	<b>(1 041)</b>	
Différences de conversion	(5)	41	–	(43)	<b>(7)</b>	
<b>Total au 31.12.2016</b>	<b>6 664</b>	<b>2 801</b>	<b>19 794</b>	<b>5 254</b>	<b>34 513</b>	
dont courantes	–	894	4 381	1 474	<b>6 749</b>	
<b>31.12.2015</b>						
État au 1.1.2015	3 582	3 416	19 977	1 545	<b>28 520</b>	
Constitution	78	1 863	1 311	1 271	<b>4 523</b>	
Emplois	(260)	(334)	(1 995)	(1 611)	<b>(4 200)</b>	
Dissolution	(1 119)	(347)	–	(252)	<b>(1 718)</b>	
Variation du périmètre de consolidation	5 877	4 397	–	3 608	<b>13 882</b>	
Différences de conversion	11	(84)	–	(62)	<b>(135)</b>	
<b>Total au 31.12.2015</b>	<b>8 169</b>	<b>8 911</b>	<b>19 293</b>	<b>4 499</b>	<b>40 872</b>	
dont courantes	30	5 207	4 498	1 282	<b>11 017</b>	

Les garanties de prestations concernent des projets clôturés. En règle générale, les coûts afférents à ces garanties sont exposés dans un délai de 2 à 5 ans.

Les provisions pour litiges concernent des décisions judiciaires en suspens. Suite à une décision de justice, des provisions pour litiges ont été constituées durant l'exercice sous revue pour un projet terminé issu de l'acquisition de Bilfinger Construction GmbH.

Les provisions pour remises en état et sites contaminés concernent principalement de futurs coûts de remise en état de terrains.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **24 Prévoyance du personnel**

---

#### **Système de prévoyance en Suisse**

En Suisse, c'est par le biais d'Implenia Vorsorge, institution de prévoyance indépendante de l'employeur, que l'entreprise assure la gestion de la prévoyance professionnelle de ses collaborateurs afin de les préserver des conséquences économiques de la vieillesse, de l'invalidité et du décès. Il existe également un fonds de prévoyance (fondation patronale). L'organe suprême d'Implenia Vorsorge se compose du même nombre de représentants des salariés et de l'employeur. Conformément à l'IAS 19, la solution de prévoyance relève de la catégorie des régimes à prestations définies (defined benefit). Les cotisations de l'employeur et des salariés représentent un pourcentage du salaire assuré. La rente de vieillesse se fonde sur l'avoir de vieillesse disponible au moment du départ à la retraite, multiplié par les taux de conversion définis dans le règlement. Les salariés ont la possibilité de percevoir les prestations de vieillesse sous la forme d'un capital. La rente d'invalidité et la rente de conjoint représentent quant à elles un pourcentage de la rente de vieillesse prévisionnelle (Implenia Vorsorge). Le placement de la fortune relève de la responsabilité d'Implenia Vorsorge.

Implenia Vorsorge peut modifier son système de financement (cotisations et prestations futures). Pendant la durée du découvert (et si aucune autre mesure ne permet d'atteindre l'objectif fixé), la fondation peut percevoir, par le biais de l'employeur, des cotisations d'assainissement.

Implenia Vorsorge assume les risques actuariels et les risques techniques liés aux placements. Organe suprême de la caisse de pension, le conseil de fondation est responsable du placement de la fortune. La stratégie de placement est définie de manière à garantir les prestations à l'échéance.

Le conseil de fondation projette de mettre en œuvre un train de mesures visant à stabiliser durablement et à optimiser Implenia Vorsorge. Ces mesures tiennent compte de l'évolution démographique ainsi que du faible niveau des taux. Le train de mesures inclut une baisse progressive du taux de conversion; l'importance de la réduction dépendant de la réforme de Prévoyance vieillesse 2020, cette mesure ne pourra être décidée au plus tôt qu'à l'automne 2017. Les présents comptes consolidés tiennent compte d'une première réduction du taux de conversion – qui est passé de 5,65% à 5,40% – décidée le 1er décembre 2016 par le conseil de fondation. Toutes les mesures doivent entrer en vigueur à partir de 2019.

---

### Système de prévoyance en Allemagne

De manière générale, les collaborateurs des filiales allemandes ont droit à un crédit de cotisations annuel versé sur un compte de prévoyance individuel, conformément à la convention d'entreprise en vigueur dans le cadre des plans de prévoyance vieillesse, compte tenu de la catégorie salariale ou du groupe de rémunération ou en fonction d'un accord contractuel individuel. L'avoir du collaborateur fait l'objet d'une rémunération annuelle, selon le rendement réalisé par la fortune du plan. L'entreprise garantit dans tous les cas une rémunération minimale de 2% par an.

En fonction du montant de la prestation, cette dernière est versée en un paiement unique, sous la forme d'une rente annuelle versée pendant une période limitée ou encore sous la forme d'une rente viagère. Le versement ne peut intervenir au plus tôt qu'à partir de l'âge de 60 ans révolus (62 ans pour les entrées à partir de 2012) et pour autant que le rapport de travail avec l'entreprise ait pris fin. Un versement anticipé n'est pas possible.

Les droits des collaborateurs sont partiellement protégés contre l'insolvabilité par un «Contractual Trust Agreement» (CTA).

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Informations sur la prévoyance du personnel (à primauté des prestations)

	Obligations au titre des prestations définies	Valeur vénale des actifs du régime	Ajustement de asset ceiling	Actifs de prévoyance / (Passifs de prévoyance)
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.2016	(1 401 771)	1 363 910	–	(37 861)
Coûts des services rendus au cours de la période	(32 194)	–	–	(32 194)
(Coûts)/profits des services passés	12 605	–	–	12 605
(Charges d'intérêts)/produit d'intérêts	(14 207)	13 778	–	(429)
Frais administratifs (à l'exclusion des frais de gestion de fortune)	(687)	–	–	(687)
<b>Charges indiquées dans le compte de résultats</b>	<b>(34 483)</b>	<b>13 778</b>	<b>–</b>	<b>(20 705)</b>
Produit de la fortune du régime (produit d'intérêt exclus)	–	22 963	–	<b>22 963</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses financières	6 961	–	–	<b>6 961</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses démographiques	8 845	–	–	<b>8 845</b>
Gain/(Perte) résultant des modifications liées à l'expérience	17 064	–	–	<b>17 064</b>
Ajustement suite à l'effet du plafonnement de l'actif	–	–	(38 556)	<b>(38 556)</b>
<b>Produit / (Charges) comptabilisé(es) dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>32 870</b>	<b>22 963</b>	<b>(38 556)</b>	<b>17 277</b>
Cotisations de l'employeur	–	36 357	–	<b>36 357</b>
Cotisations du personnel	(30 428)	30 428	–	–
Prestations reçues/(versées)	84 173	(84 127)	–	<b>46</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–
Déficiences de conversion	302	(200)	–	<b>102</b>
<b>Cotisations et autres facteurs</b>	<b>54 047</b>	<b>(17 542)</b>	<b>–</b>	<b>36 505</b>
<b>État au 31.12.2016</b>	<b>(1 349 337)</b>	<b>1 383 109</b>	<b>(38 556)</b>	<b>(4 784)</b>

	Obligations au titre des prestations définies	Valeur vénale des actifs du régime	Ajustement de asset ceiling	Actifs de prévoyance / (Passifs de prévoyance)
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>État au 1.1.2015</b>	(1 329 126)	1 332 897	–	<b>3 771</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	(30 386)	–	–	<b>(30 386)</b>
(Coûts)/profits des services passés	342	–	–	<b>342</b>
(Charges d'intérêts)/produit d'intérêts	(18 679)	18 849	–	<b>170</b>
Frais administratifs (à l'exclusion des frais de gestion de fortune)	(664)	–	–	<b>(664)</b>
<b>Charges indiquées dans le compte de résultats</b>	<b>(49 387)</b>	<b>18 849</b>	–	<b>(30 538)</b>
Produit de la fortune du régime (produit d'intérêt exclus)	–	23 395	–	<b>23 395</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses financières	(56 129)	–	–	<b>(56 129)</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses démographiques	–	–	–	–
Gain/(Perte) résultant des modifications liées à l'expérience	(5 303)	–	–	<b>(5 303)</b>
Ajustement suite à l'effet du plafonnement de l'actif	–	–	–	–
<b>Produit/(Charges) comptabilisé(es) dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(61 432)</b>	<b>23 395</b>	–	<b>(38 037)</b>
Cotisations de l'employeur	–	35 974	–	<b>35 974</b>
Cotisations du personnel	(30 976)	30 976	–	–
Prestations reçues/(versées)	97 078	(97 078)	–	–
Variation du périmètre de consolidation	(27 283)	18 025	–	<b>(9 258)</b>
Differences de conversion	(645)	872	–	<b>227</b>
<b>Cotisations et autres facteurs</b>	<b>38 174</b>	<b>(11 231)</b>	–	<b>26 943</b>
<b>État au 31.12.2015</b>	<b>(1 401 771)</b>	<b>1 363 910</b>	–	<b>(37 861)</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Composition de la fortune du plan

	31.12.2016		31.12.2015	
	1000 CHF	%	1000 CHF	%
<b>Coté en bourse</b>				
Trésorerie	<b>34 795</b>	<b>2,5</b>	48 765	3,6
Instruments de dette	<b>585 907</b>	<b>42,3</b>	589 031	43,2
Fonds d'investissements	<b>418 834</b>	<b>30,3</b>	401 188	29,4
Autre	<b>45 155</b>	<b>3,3</b>	22 301	1,6
<b>Non coté en bourse</b>				
Trésorerie	<b>2 085</b>	<b>0,2</b>	1 947	0,1
Instruments de dette	<b>7 510</b>	<b>0,5</b>	6 660	0,5
Immobilier	<b>279 477</b>	<b>20,2</b>	265 389	19,5
Autre	<b>9 346</b>	<b>0,7</b>	28 629	2,1
<b>Total</b>	<b>1 383 109</b>	<b>100,0</b>	1 363 910	100,0
dont instrument de dette d'Implenia SA	<b>5 587</b>	<b>0,4</b>	4 936	0,4
dont immobiliers utilisés par Implenia	<b>35 455</b>	<b>2,6</b>	31 915	2,3

Les produits réels obtenus à partir de la fortune du plan s'élèvent à CHF 36,7 millions pour l'exercice 2016 (exercice précédent: CHF 42,2 millions). Pour l'exercice 2017, les cotisations prévisionnelles de l'employeur devraient atteindre CHF 36,3 millions (exercice précédent: CHF 36,2 millions). La durée moyenne pondérée des engagements est de 12,6 ans (exercice précédent: 13,2 ans).

### Hypothèses actuarielles

	Suisse		Allemagne	
	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
Taux d'actualisation	<b>0,90%</b>	1,00%	<b>1,30%</b>	2,20%
Taux d'augmentation de salaire attendu	<b>1,25%</b>	1,25%	<b>2,75%</b>	2,75%
Augmentation future des rentes	<b>0,00%</b>	0,00%	<b>1,50%</b>	1,50%
Table de mortalité	<b>LPP 2015</b>	LPP 2010	<b>Heubeck 2005</b>	Heubeck 2005

## **Analyse de sensibilité**

Les principales hypothèses de calcul des engagements à prestations définies ont été soumises aux analyses de sensibilité définies ci-après. Le facteur d'actualisation et l'hypothèse appliquée à l'évolution des salaires ont été augmentés (ou réduits) de points fixes de pourcentage. Le calcul de sensibilité vis-à-vis de la mortalité résulte de la baisse ou de la hausse de la mortalité par le biais d'un facteur défini de manière forfaitaire, si bien que l'espérance de vie est augmentée ou réduite d'environ un an pour la plupart des classes d'âge.

Le tableau ci-après montre les effets d'une hausse ou d'une baisse d'un paramètre sur le montant des engagements à prestations définies.

	Augmentation		Réduction	
	<b>31.12.2016</b>		<b>31.12.2016</b>	
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Taux d'actualisation (adaptation 0,25%)	<b>(40 697)</b>	(44 739)	<b>43 431</b>	47 836
Évolution des salaires (adaptation 0,25%)	<b>4 276</b>	4 934	<b>(4 219)</b>	(4 888)
Espérance de vie (adaptation 1 an)	<b>36 351</b>	37 779	<b>(36 995)</b>	(38 456)

## **Fondation FAR pour la retraite anticipée dans le secteur principal de la construction**

Le personnel d'exploitation d'Implenia soumis à la convention collective de travail bénéficie de la possibilité de prendre une retraite anticipée facultative à partir de l'âge de 60 ans. Les prestations transitoires accordées jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite sont versées par la fondation FAR pour la retraite flexible dans l'industrie du bâtiment, spécialement fondée à cet effet. Le financement de la fondation FAR, qui a été créée par les syndicats SIB (Syndicat Industrie et Bâtiment) et SYNA, ainsi que par la Société Suisse des Entrepreneurs, est assuré par les cotisations des employeurs et des salariés. Dans la mesure où les prestations de la fondation FAR sont financées selon le système de répartition des capitaux de couverture, les conditions requises permettant de traiter la FAR comme un régime à prestations définies selon la norme IAS 19 ne sont pas réunies. Par conséquent, la fondation FAR est traitée comme un régime multi-employeurs à cotisations définies.

La fondation FAR établit ses états financiers conformément au droit suisse en matière de prévoyance. Sur cette base, la fondation FAR présentait au 31 décembre 2015 un taux de couverture de 101,4% (au 30 juin 2015: 105,1%). Implenia ne prévoit pas d'obligation de paiement allant au-delà des cotisations initialement prévues. En 2016, Implenia a versé à la fondation FAR des cotisations d'un montant de CHF 11,2 millions (exercice précédent: CHF 10,0 millions).

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 25 Actifs et passifs d'impôts différés

	Débiteurs et travaux en cours	Matières premières et fournitures et opérations immobilières	Immobilisations corporelles	>
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	
<b>31.12.2016</b>				
Actifs d'impôts différés au 1.1.2016	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 1.1.2016	(30 770)	(7 300)	(9 653)	
<b>Impôts différés nets au 1.1.2016</b>	<b>(30 770)</b>	<b>(7 300)</b>	<b>(9 653)</b>	
Crédité/(imputé) au compte de résultats	2 303	(130)	1 194	
Crédité/(imputé) aux autres éléments du résultat global	–	–	–	
Différences de conversion	(192)	–	6	
<b>Impôts différés nets au 31.12.2016</b>	<b>(28 659)</b>	<b>(7 430)</b>	<b>(8 453)</b>	>
Actifs d'impôts différés au 31.12.2016	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 31.12.2016	(28 659)	(7 430)	(8 453)	

	Débiteurs et travaux en cours <sup>1</sup>	Matières premières et fournitures et opérations immobilières	Immobilisations corporelles	>
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	
<b>31.12.2015</b>				
Actifs d'impôts différés au 1.1.2015	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 1.1.2015	(21 898)	(8 966)	(7 043)	
<b>Impôts différés nets au 1.1.2015</b>	<b>(21 898)</b>	<b>(8 966)</b>	<b>(7 043)</b>	
Crédité/(imputé) au compte de résultats	6 075	1 666	1 253	
Crédité/(imputé) aux autres éléments du résultat global	–	–	–	
Variation du périmètre de consolidation	(15 115)	–	(3 855)	
Différences de conversion	168	–	(8)	
<b>Impôts différés nets au 31.12.2015</b>	<b>(30 770)</b>	<b>(7 300)</b>	<b>(9 653)</b>	>
Actifs d'impôts différés au 31.12.2015	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 31.12.2015	(30 770)	(7 300)	(9 653)	

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

&gt;

	Immobilisations incorporelles	Prévoyance	Provisions	Autres postes	Pertes fiscales reportables	<b>Total</b>
					<b>1000 CHF</b>	
	—	6 593	—	—	—	<b>6 593</b>
	(6 600)	1 403	(13 316)	(20 313)	2 165	<b>(84 384)</b>
	(6 600)	7 996	(13 316)	(20 313)	2 165	<b>(77 791)</b>
	2 618	(1 555)	281	4 428	6 302	<b>15 441</b>
	—	(4 102)	—	37	—	<b>(4 065)</b>
	15	(27)	(11)	14	64	<b>(131)</b>
>	(3 967)	2 312	(13 046)	(15 834)	8 531	<b>(66 546)</b>
	—	672	—	554	306	<b>1 532</b>
	(3 967)	1 640	(13 046)	(16 388)	8 225	<b>(68 078)</b>

&gt;

	Immobilisations incorporelles	Prévoyance	Provisions	Autres postes	Pertes fiscales reportables	<b>Total</b>
					<b>1000 CHF</b>	
	—	424	—	—	—	<b>424</b>
	(45)	(1 256)	(14 128)	(4 822)	4 016	<b>(54 142)</b>
	(45)	(832)	(14 128)	(4 822)	4 016	<b>(53 718)</b>
	5 721	(1 404)	(2 635)	(2 087)	(1 802)	<b>6 787</b>
	—	8 755	—	—	—	<b>8 755</b>
	(12 265)	1 475	3 445	(13 377)	—	<b>(39 692)</b>
	(11)	2	2	(27)	(49)	<b>77</b>
>	(6 600)	7 996	(13 316)	(20 313)	2 165	<b>(77 791)</b>
	—	6 593	—	—	—	<b>6 593</b>
	(6 600)	1 403	(13 316)	(20 313)	2 165	<b>(84 384)</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Différences temporaires pour lesquelles aucun impôt différé n'a été constitué:

	31.12.2016	31.12.2015
	1000 CHF	1000 CHF
Participations	<b>260 021</b>	260 575
Goodwill <sup>1</sup>	<b>175 300</b>	175 621

1 Les informations comparatives ont été adaptées, voir note 2.3

Montants des reports de pertes non utilisés répartis par date d'échéance:

	Pas inscrit à l'actif 1000 CHF	Inscrit à l'actif 1000 CHF	<b>Total 31.12.2016</b> 1000 CHF	Pas inscrit à l'actif	Inscrit à l'actif	Total 31.12.2015 1000 CHF
1 an	—	—	—	—	—	—
2 ans	—	—	—	—	—	—
3 ans	—	—	—	—	—	—
4 ans	—	—	—	—	—	—
5 ans	—	—	—	—	—	—
Plus de 5 ans	123 957	35 549	<b>159 506</b>	139 147	8 665	147 812
<b>Total</b>	<b>123 957</b>	<b>35 549</b>	<b>159 506</b>	<b>139 147</b>	<b>8 665</b>	<b>147 812</b>

Les reports de pertes fiscales sont inscrits à l'actif si, au sein de l'entreprise concernée, il existe des différences temporaires imposables d'un montant au moins équivalent et qu'il est probable, selon les informations de planification, que celle-ci réalise des bénéfices imposables dans le futur.

La conclusion d'un contrat de transfert de bénéfices entre Implenia Holding GmbH et Implenia Construction GmbH a permis de réduire le report de perte non porté à l'actif compte tenu du résultat courant 2016. Par ailleurs, des reports de pertes non portés à l'actif ont pu être utilisés dans le cadre de la cession des participations «ABW Abbruch, Boden- und Wasserreinigung GmbH» et «Altlastensanierung und Abraumdeponie Langes Feld GmbH». Les autres reports de pertes imposables non portés à l'actif concernent principalement des entreprises étrangères qui n'exercent aucune activité opérationnelle actuellement.

## **26 Capitaux propres**

---

### **26.1 Variation des capitaux propres**

---

L'Assemblée générale 2016 a approuvé la distribution d'un dividende ordinaire d'un montant de CHF 1.80 par action ainsi que d'un dividende exceptionnel de CHF 0.10 par action, ce qui a entraîné un paiement total de CHF 34,7 millions (exercice précédent: distribution d'un dividende d'un montant de CHF 1.80 par action entraînant un paiement de CHF 32,9 millions).

### **26.2 Vente et utilisation des actions propres**

---

Au total, 319 296 actions représentant une valeur comptable de CHF 17,3 millions ont été vendues ou utilisées pour le plan de participation des collaborateurs durant l'année 2016 (exercice précédent: 101 609 actions représentant une valeur comptable de CHF 5,5 millions). Le bénéfice de CHF 2,2 millions (exercice précédent: CHF 0,2 million) qui en résulte est comptabilisé dans les réserves de capitaux sans effet sur le compte de résultats.

### **26.3 Actions en circulation**

---

	31.12.2014	Variation 2015	31.12.2015	Variation 2016	<b>31.12.2016</b>
	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre d'actions</b>
Total des actions d'Implenia SA	18 472 000	–	18 472 000	–	<b>18 472 000</b>
Actions propres non réservées	155 301	7 804	163 105	(69 063)	<b>94 042</b>
<b>Total des actions en circulation</b>	<b>18 316 699</b>	<b>(7 804)</b>	<b>18 308 895</b>	<b>69 063</b>	<b>18 377 958</b>

Toutes les actions sont souscrites et entièrement libérées. Au 31 décembre 2016, à l'exception de 94 042 actions propres (exercice précédent: 163 105 actions propres), toutes les actions donnaient droit au vote et à un dividende.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

	31.12.2014	Variation 2015	31.12.2015	Variation 2016	<b>31.12.2016</b>
	Valeur nominale des actions 1000 CHF				
Capital-actions	18 841	–	18 841	–	<b>18 841</b>
Actions propres	(158)	(8)	(166)	70	<b>(96)</b>
<b>Total du capital-actions en circulation</b>	<b>18 683</b>	<b>(8)</b>	<b>18 675</b>	<b>70</b>	<b>18 745</b>

La valeur nominale d'une action est de CHF 1.02 (exercice précédent: CHF 1.02).

### 27 Résultat par action

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Informations de base pour le calcul des résultats par action:</b>		
Résultat consolidé attribuable aux actionnaires d'Implenia SA	59 817	48 405
Correction effet sur le résultat de l'emprunt convertible	2 720	1 344
Résultat consolidé des actionnaires d'Implenia SA après correction	62 537	49 749
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	18 291 607	18 302 464
Correction effet de dilution emprunt convertible	2 331 469	1 165 735
Moyenne pondérée pour le résultat dilué par action	20 623 076	19 468 199
Résultat de base par action en CHF	3.27	2.64
Résultat dilué par action en CHF	3.03	2.56

Le bénéfice non dilué par action (BPA) est calculé en divisant le bénéfice net des actionnaires d'Implenia SA par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période. À cet égard, le nombre moyen d'actions acquises par Implenia et détenues en tant qu'actions propres est déduit des actions émises.

Pour le calcul du bénéfice dilué par action (BPA), le résultat consolidé des actionnaires d'Implenia SA est corrigé de l'effet sur le résultat après impôts de l'emprunt convertible. Ce montant est divisé par le nombre pondéré d'actions en circulation, majoré de la moyenne pondérée des actions potentielles diluées converties en actions lors de l'exercice de tous les droits de conversion.

Depuis l'émission de l'emprunt convertible, aucun droit de conversion n'a été exercé.

## **28 Distribution de dividende**

Pour l'exercice 2015, un dividende ordinaire d'un montant de CHF 1.80 par action et un dividende exceptionnel de CHF 0.10 par action ont été distribués. Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 22 mars 2017 de procéder à la distribution d'un dividende de CHF 2.00 par action. Le bilan présenté au 31 décembre 2016 ne reflète pas cette proposition de distribution pour 2016.

## **29 Passifs éventuels**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	CHF mio.	CHF mio.
État au 1.1.	<b>195,5</b>	102,9
Variation	<b>(24,0)</b>	(26,3)
Variation du périmètre de consolidation	–	118,9
<b>Total au 31.12.</b>	<b>171,5</b>	195,5

Les passifs éventuels concernent pour l'essentiel des engagements de garantie (garanties de soumission, de bonne exécution, de prestations de garantie) pour des projets dans le cadre d'associations d'entreprises, des garanties du Groupe pour des propres projets ainsi que des litiges juridiques/fiscaux en cours.

Engagements à titre d'investissements contractuels:

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
	CHF mio.	CHF mio.
Opérations immobilières	<b>86,8</b>	76,7
Immobilisations corporelles	<b>0,3</b>	1,2
<b>Total</b>	<b>87,1</b>	77,9

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 30 Information relative aux parties liées

Les transactions suivantes ont été effectuées entre le Groupe et des entreprises associées/associations d'entreprises évaluées selon la méthode de mise en équivalence/institutions de prévoyance du personnel et autres parties liées:

	<b>2016</b>	2015
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Ventes à des parties liées</b>		
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>76 200</b>	62 023
Entreprises associées	<b>14 038</b>	17 121
Autres parties liées	<b>363</b>	1 231
<b>Achats à des parties liées</b>		
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>1 030</b>	1 419
Entreprises associées	<b>29 003</b>	29 961
Autres parties liées	<b>850</b>	3 017
<b>31.12.2016</b>		
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Créances / régularisations envers les parties liées</b>		
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>46 807</b>	38 869
Entreprises associées	<b>1 328</b>	4 012
Autres parties liées	<b>–</b>	317
<b>Fournisseurs parties liées</b>		
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>1 469</b>	413
Entreprises associées	<b>6 753</b>	9 112
Autres parties liées	<b>1</b>	119

---

### **31 Flux de trésorerie disponible**

Implenia définit le flux de trésorerie disponible comme le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, sous déduction des acquisitions et ventes d’immobilisations. Le tableau ci-après présente un aperçu du flux de trésorerie disponible:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Flux de trésorerie disponible</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>62 429</b>	145 194
Investissements en immobilisations	<b>(62 852)</b>	(57 812)
Déinvestissements d’immobilisations	<b>30 480</b>	16 179
<b>Flux de trésorerie disponible avant acquisition d’activités</b>	<b>30 057</b>	103 561
Acquisition d’activités	<b>(2 115)</b>	(87 383)
<b>Flux de trésorerie disponible après acquisition d’activités</b>	<b>27 942</b>	16 178

Le flux de trésorerie disponible n'est pas une donnée financière définie dans les IFRS et ne doit par conséquent pas être interprété comme telle. Il ne correspond pas au flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles au sens des IFRS.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **32 Événements postérieurs à la date de clôture**

---

#### **Approbation des comptes consolidés par le Conseil d'administration et proposition d'affectation du bénéfice**

Le Conseil d'administration d'Implenia SA a approuvé les présents états financiers consolidés le 22 février 2017 et propose à l'Assemblée générale d'Implenia SA du 22 mars 2017 de distribuer un dividende de CHF 2.00 par action. Le montant distribué par action pour l'exercice précédent a correspondu à un dividende d'un montant de CHF 1.80 et un dividende exceptionnel de CHF 0.10. Si la proposition est acceptée, la somme totale distribuée sera de CHF 36,8 millions. Le montant total définitif résultera de la multiplication du dividende par le nombre d'actions en circulation au jour de référence du dividende.

#### **Rachat du Groupe Bilfinger Hochbau**

Le 16 décembre 2016, le Groupe Implenia a annoncé l'acquisition de l'intégralité des actions de l'entreprise allemande Bilfinger Hochbau GmbH, dont le siège est à Neu-Isenburg (Allemagne), détenue jusqu'à cette date par la société allemande Apleona, sous réserve d'approbation par les autorités en charge de la concurrence. Bilfinger Hochbau GmbH et ses filiales sont largement établies dans leur marché local allemand, et bénéficient d'un fort ancrage régional. Le Groupe fournit un large éventail de prestations, de la planification à la réalisation de bâtiments clés en main et possède des compétences dans les domaines de la logistique des chantiers, de la construction d'entrepôts frigorifiques et de la technique des façades. Implenia obtient ainsi l'important accès à un portefeuille de clients de longue date particulièrement intéressants. Le Groupe Bilfinger Hochbau dispose par ailleurs de compétences techniques, dont une longue expérience en matière de BIM. Ce savoir-faire va aider Implenia à progresser plus rapidement dans son processus de numérisation.

Les autorités en charge de la concurrence ont donné leur feu vert en janvier 2017. La transaction devrait être bouclée début mars 2017.

#### **Litige «Aublick», Wädenswil**

Entre 2009 et 2011, Implenia a construit sept villas jumelées et huit immeubles collectifs pour un total de 118 logements. Différentes modifications et adaptations demandées par les maîtres d'ouvrage ont entraîné des coûts supplémentaires. De plus, le déroulement du chantier a été perturbé suite au non-respect, par les maîtres d'ouvrage, de leurs obligations de collaboration. Implenia a introduit un recours auprès du Tribunal de commerce de Zurich afin d'obtenir le paiement des sommes dues, soit un montant d'un peu plus de CHF 5 millions. Le Tribunal de commerce de Zurich a tranché le 31 janvier 2017, après quoi Implenia a procédé à une réévaluation des créances inscrites au bilan. Cette réévaluation a produit une correction de valeur négative additionnelle pour un montant d'environ CHF 2 millions, qui a été inscrite dans les présents comptes consolidés. Implenia a décidé de porter l'affaire devant le Tribunal fédéral.

### 33 Conversion de monnaies étrangères

	100 XOF	Cours moyens		Cours de clôture	
		2016	2015	31.12.2016	31.12.2015
Côte d'Ivoire/Mali	100 XOF	<b>CHF 0.17</b>	CHF 0.16	<b>CHF 0.16</b>	CHF 0.17
États-Unis	1 USD	<b>CHF 0.99</b>	CHF 0.96	<b>CHF 1.02</b>	CHF 0.99
Norvège	100 NOK	<b>CHF 11.74</b>	CHF 11.96	<b>CHF 11.82</b>	CHF 11.28
Suède	100 SEK	<b>CHF 11.53</b>	CHF 11.42	<b>CHF 11.24</b>	CHF 11.79
Union européenne	1 EUR	<b>CHF 1.09</b>	CHF 1.07	<b>CHF 1.07</b>	CHF 1.08

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 34 Entités consolidées principales

Nom	Participation	Siège	État	Monnaie
BBV Systems GmbH	100%	Bobenheim-Roxheim	D	EUR
Développements transfrontaliers SA	100%	Lyon	F	EUR
Gravière de La Cliae-aux-moines SA	66,7%	Savigny	CH	CHF
Implenia Bau GmbH	100%	Rümmingen	D	EUR
Implenia Baugesellschaft mbH	100%	Vienne	A	EUR
Implenia Constructii SRL	100%	Voluntari	RO	RON
Implenia Construction GmbH	100%	Wiesbaden	D	EUR
Implenia Construction Odenplan AB	100%	Stockholm	S	SEK
Implenia France SA	100%	Archamps	F	EUR
Implenia Funderingstechnieken B.V.	100%	Maastricht	NL	EUR
Implenia Gesellschaft für Bau- und Prüftechnik mbH	100%	Mannheim	D	EUR
Implenia Holding GmbH	100%	Rümmingen	D	EUR
Implenia Immobilier SA	100%	Dietlikon	CH	CHF
Implenia Instandsetzung GmbH	100%	München	D	EUR
Implenia Norge AS <sup>1</sup>	100%	Oslo	N	NOK
Implenia Österreich GmbH	100%	Vienne	A	EUR
Implenia Regiobau GmbH	100%	Freiburg	D	EUR
Implenia Schalungsbau GmbH	100%	Bobenheim-Roxheim	D	EUR
Implenia Suisse SA	100%	Dietlikon	CH	CHF
Implenia Spezialtiefbau GmbH	100%	Frankfurt	D	EUR
Implenia Sverige AB	100%	Stockholm	S	SEK
Midtnorsk Betongsprøyting AS	100%	Orkanger	N	NOK
Norbridge AS	51%	Stjørdal	N	NOK
Reprojet AG	100%	Zurich	CH	CHF
SAPA, Société Anonyme de Produits Asphaltiques	75%	Satigny	CH	CHF
Sisag SA	100%	Abidjan	CI	XOF
Socarco Bénin Sàrl	100%	Cotonou	BJ	XOF
Socarco Burkina Sàrl	100%	Ouagadougou	BF	XOF
Socarco Mali Sàrl	100%	Bamako	RMM	XOF
Tüchler Ausbau GmbH	90%	Vienne	A	EUR

1 Implenia Norge AS: Fusion le 31.12.2016 avec Implenia Miljø AS

<b>Capital</b>	<b>Secteur</b>	<b>Participation détenue par</b>
520 000	International	Implenia Construction GmbH
14 663 800	Divers/Holding	Implenia Immobilier SA
1 500 000	Suisse	Implenia SA
2 556 459	International	Implenia Holding GmbH
1 530 000	Secteurs divers	Implenia Construction GmbH
2 250 100	International	Implenia Baugesellschaft mbH
10 100 000	Secteurs divers	Implenia Holding GmbH
100 000	Secteurs divers	Implenia Construction GmbH
157 019	Divers/Holding	Implenia Suisse SA
18 000	Infrastructure	Implenia Spezialtiefbau GmbH
178 952	Divers/Holding	Implenia Construction GmbH
18 067 751	International	Implenia Suisse SA
30 600 000	Development	Implenia SA
260 000	International	Implenia Construction GmbH
4 095 432	International	Implenia Suisse SA
35 000	Infrastructure	Implenia SA
1 500 000	International	Implenia Construction GmbH
520 000	Divers/Holding	Implenia Construction GmbH
40 000 000	Secteurs divers	Implenia SA
1 000 000	Infrastructure	Implenia Construction GmbH
10 000 000	International	Implenia Suisse SA
100 000	International	Implenia Norge AS
3 000 000	International	Implenia Norge AS
100 000	Suisse	Implenia SA
500 000	Suisse	Implenia SA
492 000 000	International	Implenia SA
1 000 000	International	Sisag SA
10 000 000	International	Sisag SA
100 000 000	International	Sisag SA
364 000	International	Implenia Holding GmbH

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 35 Entreprises associées principales

Nom	Participation	Siège	État	Monnaie	Capital
ARGE Deponie Schwanental	37,0%	Eglisau	CH	CHF	—
Argo Mineral AG	50,0%	Aarau	CH	CHF	300 000
Argobit AG	40,0%	Schafisheim	CH	CHF	1 200 000
Belagswerke Heimberg AG	33,3%	Heimberg	CH	CHF	120 000
BEWO Belagslieferwerk Oberwallis (ss)	25,0%	Niedergesteln	CH	CHF	1 500 000
Catram AG	24,0%	Coire	CH	CHF	1 000 000
GU Kies AG	33,3%	Schaffhouse	CH	CHF	450 000
Holcim Betondrance SA	46,0%	Martigny	CH	CHF	300 000
Kieswerk Oldis AG	26,4%	Haldenstein	CH	CHF	1 200 000
Miphalt AG	25,1%	Niederbipp	CH	CHF	1 758 000
MOAG Baustoffe Holding AG	14,3%	Mörschwil	CH	CHF	300 000
Mobilval (ss)	26,0%	Massongex	CH	CHF	—
Parking Port d'Ouchy SA	24,0%	Lausanne	CH	CHF	5 649 000
Prüflabor AG	20,0%	Mörschwil	CH	CHF	250 000
Reprodag AG	33,3%	Bremgarten	CH	CHF	1 500 000
Société Coopérative Les Terrasses	45,1%	Versoix	CH	CHF	757 500
Tapidrance (ss)	60,0%	Martigny	CH	CHF	1 000 000
Urner Belagszentrum (UBZ) (ss)	50,0%	Flüelen	CH	CHF	1 000 000
Valbéton (ss)	50,6%	Sion	CH	CHF	100 000
Valver (ss)	27,9%	Martigny	CH	CHF	1 729 936
wsb AG	50,0%	Rafz	CH	CHF	500 000

(ss) société simple

Les entreprises associées sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 2.14). Malgré une participation supérieure à 50% dans certaines entreprises, ces entités sont considérées comme des entreprises associées et évaluées selon la méthode de la mise en équivalence, Implenia n'en ayant pas le contrôle. La composition des directions des entités mentionnées ne permet pas à Implenia d'exercer sur elles une influence notable. En outre, certaines entités dans lesquelles Implenia détient une participation inférieure à 20% sont considérées comme des entreprises associées, Implenia ayant sur celles-ci une influence notable.

### 36 Principales associations d'entreprises

Nom	Participation	État	Intégration dans les états financiers consolidés
ARGE AS Rheinhafen	60,0%	CH	CI
ARGE Doppelspur Kehlhof	70,0%	CH	CI
ARGE EquiTec Gotthard	50,0%	CH	CP
ARGE Forch-Burgwies	55,0%	CH	CI
ARGE Gate Oerlikon	80,5%	CH	CI
ARGE KiRu	25,0%	CH	ME
ARGE Rheintal	30,0%	CH	ME
ARGE StaBe	50,0%	CH	ME
ARGE Transco Gottardo Sedrun	40,0%	CH	ME
ARGE Tunnel Fröschnitzgraben	50,0%	AT	CP
ARGE Tunnel Gloggnitz	40,0%	AT	ME
ARGE Tunnel Granitztal	50,0%	AT	CP
ARGE WIGA	50,0%	CH	CP
ARGE WKW Hagneck	30,0%	CH	ME
Ass. Implenia-Induni Aile Est BAT 1	50,0%	CH	CI
Consortium IGR	40,0%	CH	ME
Consortium ITIS	60,0%	CH	CI
Consortium IW 111	60,0%	CH	CI
Consortium Tunnel Pinchat	31,0%	CH	ME
Consorzio TAT Tunnel Alp Transit Ticino	25,0%	CH	ME
Groupement Marti-Implenia (Nant de Drance, Emosson)	50,0%	CH	ME

CI = consolidation intégrale; CP = comptabilisation proportionnelle; ME = mise en équivalence

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



### **Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale d'Implenia SA, Dietlikon**

---

#### **Opinion d'audit**

---

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés d'Implenia SA et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état de résultat global consolidé, le tableau de variation des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables (pages 198 à 295).

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2016 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

#### **Bases de l'opinion d'audit**

---

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse, aux International Standards on Auditing (ISA) et aux Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés».

Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession ainsi que du Code of Ethics for Professional Accountants (code IESBA) des International Ethics Standards Board for Accountants, et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

## **Notre approche d'audit**

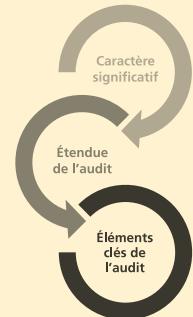
### **Vue d'ensemble**

Caractère significatif global: CHF 4,6 millions, ce qui représente 5% de la moyenne sur trois ans du résultat d'exploitation avant impôts (EBT).

- Nous avons effectué des contrôles («full scope audit») auprès de 10 sociétés du groupe dans cinq pays.
- Ces contrôles couvrent 93% du chiffre d'affaires du groupe ou 85% du résultat d'exploitation avant intérêts et impôts («EBIT»).
- Par ailleurs, des examens succincts et des contrôles définis au niveau du groupe ont été réalisés auprès d'autres sociétés du groupe, qui couvrent 4% du chiffre d'affaires ainsi que 11% de l'EBIT. Les examens succincts correspondent à un examen critique du bilan et du compte de résultat. Les contrôles définis au niveau du groupe concernent principalement le poste du bilan «Liquidités».

Les domaines suivants ont été identifiés comme éléments clés de l'audit:

- Comptabilisation du chiffre d'affaires et évaluation des travaux en cours selon la méthode PoC
- Litiges relatif au projet du Letzigrund



### **Étendue de l'audit**

Nous avons défini notre approche d'audit en déterminant le caractère significatif et en évaluant les risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés. En particulier, nous avons tenu compte des jugements lorsqu'ils ont été effectués, par exemple en relation avec des estimations comptables significatives pour lesquelles des hypothèses doivent être choisies et qui reposent sur des événements futurs qui sont par définition incertains. Comme pour tous nos audits, nous avons également considéré le risque que la direction ait pu contourner des contrôles internes, en tenant compte entre autres de l'éventuelle présence de biais subjectifs qui pourraient représenter un risque d'anomalies significatives provenant de fraudes.

Pour la réalisation de procédures d'audit appropriées, nous avons conçu l'étendue d'audit de manière à pouvoir exprimer une opinion d'audit sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble. Compte tenu de l'organisation du groupe, les objectifs d'audit ainsi que le plan d'audit concernant les contrôles et processus internes dans le domaine de l'établissement des comptes ont été définis sur la base d'instructions du groupe, et des contrôles correspondants ont été réalisés.

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

### Caractère significatif

L'étendue de notre audit a été influencée par le caractère significatif appliqué. Notre opinion d'audit a pour but de donner une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs. Elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Nous nous fondons sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux états financiers consolidés pris dans leur ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et d'autres considérations qualitatives, nous avons déterminé l'étendue de notre audit ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit et nous avons évalué les effets d'anomalies, prises individuellement ou collectivement, sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble.

<b>Caractère significatif global pour le groupe</b>	CHF 4,6 millions
<b>Comment nous l'avons déterminé</b>	5% de la moyenne sur trois ans du résultat d'exploitation avant impôts (EBT)
<b>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global</b>	Nous avons choisi le résultat d'exploitation avant impôts comme grandeur de référence. Selon notre appréciation, il s'agit de la grandeur de référence communément utilisée pour mesurer la performance du groupe, d'une part, et d'une grandeur de référence généralement reconnue, d'autre part. Pour tenir compte de la volatilité de l'activité de projet, une moyenne sur trois ans a été choisie pour le calcul du caractère significatif.

Nous avons convenu avec le Comité d'audit de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 0,46 millions que nous avons constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

## Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, ont la plus grande importance pour notre audit des états financiers consolidés pour l'exercice sous revue. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés et les avons pris en compte pour l'élaboration de notre opinion d'audit. Cependant, nous ne délivrons pas d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

### Comptabilisation du chiffre d'affaires et évaluation des travaux en cours selon la méthode PoC

#### Éléments clés de l'audit

La comptabilisation du chiffre d'affaires des activités principales (projets de construction, projets en entreprise générale, projets immobiliers) s'effectue en fonction de l'avancement des prestations (méthode PoC: méthode de prise de bénéfice selon le pourcentage d'avancement). Il est procédé à une estimation de l'avancement des travaux à la date de clôture du bilan et des coûts futurs encore à encourir jusqu'à l'achèvement. Les estimations des responsables de projet et de la direction sont nécessaires à cet effet. L'application de la méthode PoC comporte des évaluations significatives de la direction, qui ont une influence importante sur les comptes consolidés (travaux en cours actifs CHF 314,4 millions et travaux en cours passifs CHF 753,7 millions).

Les projets ayant des caractéristiques non standard (par exemple volumes inhabituels ou comportant des risques) sont discutés et surveillés au sein de la direction (GEBO).

A la demande de cette dernière, de tels projets sont discutés lors des réunions du Conseil d'administration.

Pour plus d'informations, nous renvoyons à l'annexe 2.6, 4.1.1 et à l'annexe 13 des comptes consolidés.

#### Manière dont les éléments clés ont été examinés

Lors de notre contrôle, nous nous concentrons sur la comptabilisation du chiffre d'affaires et, en raison de la complexité des projets, sur l'application de la méthode PoC. Nous avons vérifié l'organisation de l'évaluation des projets et de la comptabilisation du chiffre d'affaires et réalisé une évaluation critique de la méthode. Notre jugement est basé sur les activités suivantes:

- Examen succinct des rapports internes à la direction et au Conseil d'administration.
- Demandes d'information au sujet de réunions de projet
- Discussion de projets choisis avec la direction et le Comité d'audit.
- Nous avons vérifié les contrôles clés correspondants. La vérification des contrôles constitue la base pour la vérification du chiffre d'affaires des projets. Exemples de contrôles clés dans ce domaine:
  - Vérification visant à déterminer si l'intégralité et l'exactitude des écritures saisies sur les projets ont été examinées par le responsable de projet et le contrôleur de projet.
  - Vérification de l'existence du contrôle régularisations évaluations des projets construction/production.
- Nous avons contrôlé de manière approfondie de nombreux projets dans le cadre du contrôle intermédiaire et du contrôle final 2016. Le choix des projets pour notre échantillon a été effectué en tenant compte des risques, sur la base de critères définis par nos soins. Ces critères étaient notamment les suivants:
  - Montant de la marge de couverture au cours de l'exercice sous revue
  - Montant du chiffre d'affaires au cours de l'exercice sous revue
  - Variation de la marge de couverture par rapport à l'année précédente
  - Régularisations de projet importantes
  - Taille des projets
  - Projets ciblés du point de vue de la direction d'Implenia

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

### **Éléments clés de l'audit**

### **Manière dont les éléments clés ont été examinés**

Pour les projets ainsi choisis, nous avons réalisé les procédures d'audit suivantes:

- Discussion et évaluation de l'avancement des travaux ainsi que des coûts encore à encourir et des régularisations jusqu'à l'achèvement avec les contrôleurs de projet, les responsables de projet et les chefs de service. À cette occasion, l'évolution de projets choisis a été suivie et évaluée. Dans les projets avec une marge de manœuvre élevée, nous avons en outre intégré les responsables opérationnels. Nous avons également évalué les corrections de valeur éventuelles.
- Nous avons analysé les contrats du point de vue de leur influence sur l'évaluation des projets et de la présentation des comptes.
- Évaluation de la valorisation des suppléments portés à l'actif à l'occasion des réunions de projet. Par ailleurs, nous avons demandé des attestations des débiteurs.
- Afin de garantir une évaluation des projets exempte de pertes, Implenia définit une marge de couverture à atteindre. Les provisions éventuelles en résultant ont été discutées avec la direction. En outre, nous avons suivi les variations des provisions pour pertes éventuelles par rapport à l'année précédente.

Nous considérons que la méthode utilisée par la direction pour évaluer les estimations relatives à l'avancement des travaux, les coûts estimés jusqu'à l'achèvement et l'évaluation du projet (travaux en cours) constitue une base appropriée et suffisante pour la comptabilisation du chiffre d'affaires pour l'exercice 2016.

## Litiges relativ au projet du Letzigrund

### Éléments clés de l'audit

Les issues des litiges dans le cadre du projet du Letzigrund est difficile et évaluer et les impacts potentiels sont importants.

Implenia n'a pas accepté le jugement de la Cour suprême de Zurich lui demandant de renoncer à ses créances à hauteur de CHF 20 millions environ et a déposé un recours auprès du Tribunal fédéral. L'actualité de valeur des créances portées à l'actif dépend de l'évaluation de l'issue du contentieux.

La ville de Zurich a en outre fait appel au titre de la garantie d'un montant de CHF 12 millions. Implenia en fait mention dans les autres créances. À cet égard, il existe un litige distinct, qui se trouve en phase de consultation auprès de la première instance, le tribunal de district.

Nous renvoyons à l'annexe 4.2.3. 'Litiges', à l'annexe 12 'Créances résultant de prestations' et à l'annexe 15 'Autres débiteurs' concernant la garantie à laquelle a fait appel la ville de Zurich dans l'annexe aux comptes consolidés.

### Manière dont les éléments clés ont été examinés

En raison de l'importance et de la complexité des litiges, nous avons vérifié les estimations de la direction sur la base de confirmations d'avocat externes.

- Nous avons examiné les répercussions de la décision de la Cour suprême de Zurich sur les créances portées à l'actif. Nous nous appuyons à cet effet sur la confirmation d'avocat obtenue, sur l'estimation de l'avocat à qui la question a été confiée en interne ainsi que sur celle de la direction. Nous avons comparé les informations et estimations du jugement du tribunal et de la confirmation d'avocat avec les montants portés à l'actif dans la comptabilité.
- Même après la décision de la Cour suprême du canton de Zurich, la direction estime que les créances inscrites au bilan sont recouvrables. De l'avis de l'avocat externes et internes, les perspectives de succès d'un procès sont toujours intactes.
- S'agissant du litige concernant le remboursement de la garantie au titre de laquelle il a été fait appel par la ville de Zurich, aucune évaluation différenciée n'est possible au stade actuel de la procédure. L'avocat externe estime que les perspectives de remboursement du montant de la garantie sont intactes.
- Nous avons salué la prise de position de l'avocat concernant les deux cas et discuté de l'évaluation d'Implenia avec la direction et le Comité d'audit. Par ailleurs, nous avons vérifié la publication des litiges dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les estimations de la direction relatives aux litiges du projet du Letzigrund nous apparaissent comme claires et plausibles.

## **Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés**

### **Autres informations du rapport de gestion**

---

Le Conseil d'administration est responsable des autres informations du rapport de gestion. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des états financiers consolidés, des états financiers individuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.

Les autres informations du rapport de gestion ne constituent pas l'objet de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés et nous ne formulons aucune appréciation sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers consolidés, il est de notre devoir de lire les autres informations du rapport de gestion et de juger s'il existe des incohérences significatives par rapport aux états financiers consolidés ou à nos conclusions d'audit, ou si les autres informations semblent présenter des anomalies significatives d'une autre façon. Si, sur la base de nos travaux, nous arrivons à la conclusion qu'il existe une anomalie significative dans les autres informations, nous devons communiquer ce fait. Nous n'avons aucune remarque à formuler à ce sujet.

### **Responsabilité du Conseil d'administration pour les états financiers consolidés**

---

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS) et exigences légales. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Il a de plus la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir les états financiers consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

---

### **Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés**

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse, les ISA et les NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Une description plus détaillée de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTSuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

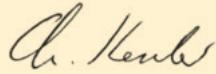
---

### **Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires**

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

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

PricewaterhouseCoopers SA



Christian Kessler  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable



Diego J. Alvarez  
Expert-réviseur

Zurich, le 22 février 2017

**COMPTE ANNUEL D'IMPLENIA SA**

---

## Compte de résultats

	Notes	1.1.–31.12.2016 1000 CHF	1.1.–31.12.2015 1000 CHF
Produits des participations		<b>44 967</b>	38 501
Produits issus de la vente de participations		<b>2 152</b>	1 802
Variation des corrections de valeur et provisions	3	<b>(1 216)</b>	1 616
Autres produits	3	<b>33 635</b>	38 425
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>79 538</b>	80 344
Charges de personnel		<b>(19 606)</b>	(18 356)
Autres charges d'exploitation		<b>(15 532)</b>	(22 790)
Amortissements et corrections de valeur sur les postes d'actifs immobilisés		<b>(721)</b>	(875)
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts</b>		<b>43 679</b>	38 323
Produits financiers		<b>12 496</b>	13 132
Charges financières		<b>(13 220)</b>	(15 909)
<b>Résultat d'exploitation avant impôts</b>		<b>42 955</b>	35 546
Impôts directs		–	(393)
<b>Bénéfice annuel</b>		<b>42 955</b>	35 153

**Bilan**

	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015	
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
<b>ACTIF</b>			
Liquidités et actifs cotés en Bourse détenus à court terme	3	<b>385 649</b>	448 460
Créances résultant de prestations de services envers des tiers		<b>28</b>	18
Créances résultant de prestations de services envers les sociétés du Groupe		<b>18 958</b>	12 149
Autres créances à court terme envers des tiers		<b>514</b>	685
Autres créances à court terme envers les sociétés du Groupe		<b>31 038</b>	171 504
Actifs de régularisation		<b>4 851</b>	18 354
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>441 038</b>	651 170
Immobilisations financières envers des tiers	3	<b>1 824</b>	692
Immobilisations financières envers les sociétés du Groupe	3	<b>240 149</b>	167 758
Participations dans des sociétés du Groupe		<b>327 829</b>	318 282
Immobilisations corporelles		<b>70</b>	20
Immobilisations incorporelles		<b>637</b>	1 345
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>570 509</b>	488 097
<b>Total de l'actif</b>		<b>1 011 547</b>	1 139 267

	31.12.2016	31.12.2015	
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
<b>PASSIF</b>			
Dettes résultant de prestations de services envers des tiers		<b>2 020</b>	1 874
Dettes résultant de prestations de services envers les sociétés du Groupe		<b>73</b>	876
Dettes à court terme portant intérêts envers des tiers	5	–	200 000
Dettes à court terme portant intérêts envers les sociétés du Groupe		<b>216 224</b>	284 037
Autres dettes à court terme envers des tiers		<b>884</b>	402
Autres dettes à court terme envers les sociétés du Groupe		<b>5 374</b>	–
Passifs de régularisation		<b>9 052</b>	12 804
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>233 627</b>	499 993
Dettes à long terme portant intérêts envers des tiers	5	<b>425 000</b>	300 000
Dettes à long terme portant intérêts envers les sociétés du Groupe		<b>2 091</b>	–
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>427 091</b>	300 000
Capital-actions	3	<b>18 841</b>	18 841
Réerves légales issues du capital			
– Réserves issues d'apports de capital		<b>132</b>	132
Réserve légale issue du bénéfice		<b>16 185</b>	16 185
Bénéfice reporté		<b>278 214</b>	277 796
Bénéfice annuel		<b>42 955</b>	35 153
Actions propres	3	<b>(5 498)</b>	(8 833)
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>350 829</b>	339 274
<b>Total du passif</b>		<b>1 011 547</b>	1 139 267

## Annexe aux comptes annuels

### **1 Informations générales**

---

Implenia SA est une société suisse dont le siège se trouve à Dietlikon, Zurich. Le nombre d'emplois à plein temps de l'entreprise s'élevait à 57 en moyenne annuelle durant l'exercice sous revue (exercice précédent: 53 emplois à plein temps).

### **2 Principes d'évaluation et de comptabilisation essentiels**

---

Les présents comptes annuels ont été établis conformément aux règles relatives à la comptabilité commerciale figurant dans le Code suisse des obligations. Les principes d'évaluation essentiels appliqués et non prescrits par la loi sont décrits ci-dessous.

#### **Créances clients et autres créances à court terme**

Les créances clients et les autres créances à court terme sont portées au bilan à la valeur nominale. Les corrections de valeur isolées sont effectuées individuellement. Les autres corrections de valeur sont effectuées forfaitairement.

#### **Participations**

Les participations détenues à long terme dans le capital d'une autre entreprise sont assimilées à une participation dans une entité du Groupe à partir du moment où elles représentent plus de 50% des droits de vote. La première comptabilisation au bilan s'effectue au coût d'acquisition. S'il existe des signes concrets d'une surévaluation de la participation, une correction de valeur est opérée. Les participations font l'objet d'une évaluation individuelle.

#### **Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont essentiellement constituées de licences. L'amortissement s'effectue de façon linéaire sur toute la durée résiduelle (quatre ans généralement). Les immobilisations incorporelles amorties selon le plan sont soumises à des tests de dépréciation uniquement si la valeur comptable ne semble plus correspondre à la valeur intrinsèque. Les réductions de valeur sont directement portées au compte de résultats.

#### **Dettes à court et long terme portant intérêts**

Les emprunts obligataires et convertibles sont comptabilisés dans les dettes portant intérêts à la valeur nominale. Les coûts d'émission sont comptabilisés comme actifs de régularisation et amortis sur la durée de l'emprunt. Si l'emprunt vient à échéance dans moins d'un an, le poste est comptabilisé comme dette à court terme portant intérêts.

#### **Dettes résultant d'obligations de leasing**

Les contrats de leasing et de location sont portés au bilan en fonction du rapport de propriété. Les coûts de leasing ou de location pour la période considérée sont passés en charges en conséquence. Les biens sur lesquels portent les contrats de leasing ou de location ne sont quant à eux pas portés au bilan.

---

### **3      Ventilations et explications relatives aux postes du compte de résultats et du bilan**

#### **Variation des corrections de valeur et provisions**

Durant l'exercice sous revue, la constitution du ducroire (CHF 5,4 millions) et la dissolution de corrections de valeur sur les participations (CHF 4,2 millions) ont été inscrites sous ce poste. L'exercice précédent, la dissolution du ducroire (CHF 0,9 million) et la dissolution de corrections de valeur sur les participations (CHF 0,7 million) ont été inscrites dans les comptes.

#### **Autres produits d'exploitation**

Les autres produits d'exploitation englobent essentiellement des facturations de coûts aux entités du Groupe.

#### **Liquidités et actifs cotés en Bourse détenus à court terme**

Les liquidités ne sont constituées que d'avoirs bancaires à vue.

#### **Actifs financiers**

Les titres non cotés en Bourse détenus à long terme (CHF 0,7 million) et les instruments financiers dérivés (CHF 1,1 million) figurent dans le poste des actifs financiers envers des tiers. Il s'agit de dérivés sur devises utilisés pour couvrir des risques de change. Les instruments financiers dérivés sont portés au compte de résultats au prix du marché à la date de clôture du bilan. Les actifs financiers à l'égard d'entités du Groupe incluent des emprunts à long terme. Durant l'exercice sous revue, des créances à court terme envers des entités du Groupe ont été converties en emprunts à long terme.

#### **Dettes résultant d'obligations de leasing**

Comme l'exercice précédent, il n'existe aucune dette majeure résultant d'obligations de leasing.

#### **Capital-actions**

Au 31 décembre 2016, le capital-actions d'Implenia SA s'élève à CHF 18 841 440 et est réparti en 18 472 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1.02. Les actions sont intégralement libérées. Par ailleurs, à la date de clôture, Implenia SA dispose d'un capital conditionnel de CHF 3 768 288 et d'un capital autorisé de CHF 3 768 288. Constitué du capital conditionnel et du capital autorisé, le capital-actions peut être augmenté de CHF 4 710 360 au total, conformément aux dispositions des art. 3a et 3b des statuts du 24 mars 2015. À la date de clôture, aucune action n'a été émise à partir du capital-actions conditionnel ou autorisé.

## Annexe aux comptes annuels

Actionnaires détenant plus de 3% du capital-actions et des droits de vote au 31 décembre:

	Participation au capital-actions	
	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
	%	%
Parmino Holding AG/Max Rössler	<b>16,1</b>	16,1
Rudolf Maag	<b>5,4</b>	5,4
Norges Bank (the Central Bank of Norway)	<b>3,3</b>	n.a.

Durant l'exercice sous revue, les attributions d'actions suivantes ont été opérées:

	Actions définitivement attribuées		Montant comptabilisé au compte de résultats	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Conseil d'administration	<b>5 775</b>	5 376	<b>328</b>	299
Group Executive Board	<b>37 050</b>	49 367	<b>2 225</b>	2 126
Cadres	<b>19 737</b>	11 160	<b>1 047</b>	601
<b>Total</b>	<b>62 562</b>	65 903	<b>3 600</b>	3 026

### Actions propres (position négative)

	<b>2016</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
	Nombre	1000 CHF	Nombre	1000 CHF
État au 1.1.	<b>163 105</b>	<b>8 833</b>	155 301	8 405
Achat	<b>250 233</b>	<b>13 995</b>	109 413	5 938
Vente et utilisation pour employés et Conseil d'administration	<b>(319 296)</b>	<b>(17 330)</b>	(101 609)	(5 510)
<b>État au 31.12.</b>	<b>94 042</b>	<b>5 498</b>	163 105	8 833

---

<b>4 Passifs éventuels</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Garanties/passifs éventuels	<b>46 233</b>	42 201
Cautionnement pour responsabilité solidaire en raison de l'imposition		
TVA de groupe	<b>p.m.</b>	p.m.

Dans le cadre du crédit consortial conclu le 5 août 2015, Implenia SA a consenti une garantie d'un montant de CHF 715 millions en faveur du consortium de banques pour les obligations des entités du Groupe.

## **5 Emprunts obligataires et emprunt convertible**

---

Implenia SA a émis deux emprunts obligataires et un emprunt convertible subordonné:

- CHF 125 millions Libération 15 octobre 2014, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 1,625%, période 2014–2024, prix d'émission 101,063%, ISIN CH025 359 2767, taux d'intérêt effectif 1,624%
- CHF 125 millions Libération 21 mars 2016, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 1,000%, période 2016–2026, prix d'émission 100,739%, ISIN CH031 699 4661, taux d'intérêt effectif 0,964%
- CHF 175 millions Libération 30 juin 2015, emprunt convertible subordonné, taux d'intérêt (avec incidence sur la trésorerie) 0,500%, période 2015–2022, prix d'émission 100,000%, SIN CH028 550 9359, prime de conversion 32,5%, prix de conversion CHF 75.06, taux d'intérêt effectif 2,158%

Implenia a remboursé à l'échéance le montant dû de CHF 200 millions de l'emprunt obligataire 2010–2016 à l'échéance, soit le 12 mai 2016.

## **6 Dissolution significative de réserves latentes**

---

La dissolution nette de réserves latentes durant l'exercice sous revue s'élève à CHF 4,2 millions (exercice précédent: CHF 3,5 millions).

## Annexe aux comptes annuels

### 7 Actions détenues par les membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les membres non exécutifs du Conseil d'administration ainsi que par les parties qui leur sont liées s'élève à 20611, ce qui représente 0,1% des actions (exercice précédent dans la composition d'alors: 34 833, soit 0,2%). Ce chiffre comprend les actions acquises à titre privé.

#### Membres non exécutifs du Conseil d'administration

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	31.12.2016 <sup>1</sup>	31.12.2015	2017	2018	2019
Hans Ulrich Meister, président	-	-	-	-	-
Calvin Grieder, vice-président	<b>2 163</b>	1 988	678	653	175
Chantal Balet Emery, membre	<b>2 263</b>	2 088	678	653	175
Kyrre Olaf Johansen, membre	-	-	-	-	-
Henner Mahlstedt, membre	<b>1 165</b>	490	-	490	175
Ines Pöschel, membre	<b>750</b>	-	-	-	-
Laurent Vulliet, membre	-	-	-	-	-
Membres du Conseil d'administration sortis	<b>14 270</b>	30 267	4 904	3 580	626
<b>Total</b>	<b>20 611</b>	34 833	6 260	5 376	1 151

1 Les actions pour l'année de mandat 2016/17 ne sont pas comptabilisées au 31.12.2016. Le transfert des actions s'est opéré le 3 janvier 2017.

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions détenues par les membres du Group Executive Board ainsi que par les parties qui leur sont liées est de 367 257, ce qui représente 1,9% du capital-actions (exercice précédent dans la composition d'alors: 359 494 actions, soit 1,9%). Ce chiffre comprend les actions acquises à titre privé.

### **Group Executive Board**

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Anton Affentranger, CEO	<b>271 840</b>	263 840	12 500	25 000	17 000
Beat Fellmann, CFO et responsable du Corporate Center	<b>43 500</b>	41 500	10 000	10 000	10 000
Christof Gämperle, membre et responsable de la Division Bau Deutschschweiz	<b>9 813</b>	8 763	2 543	2 500	2 500
René Kotacka, membre et responsable de la Division Infrastructure	<b>6 076</b>	5 314	655	2 671	2 750
André Métral, membre et responsable de la Division Construction Suisse Romande	<b>9 882</b>	7 382	2 337	2 500	2 500
Membres du Group Executive Board sortis	<b>26 146</b>	32 695	9 249	6 967	4 600
<b>Total</b>	<b>367 257</b>	359 494	37 284	49 638	39 350

## Annexe aux comptes annuels

### 8 Participations directes et participations indirectes significatives

Nom	Siège	Participation	Monnaie	Capital
Gebr. Ulmer GmbH	Bruchsal (D)	100%	EUR	25 565
Gravière de La Cliae-aux-moines SA	Savigny	66,7%	CHF	1 500 000
Implenia (Ticino) SA	Bioggio	100%	CHF	150 000
Implenia Construction GmbH	Wiesbaden (D)	100%	EUR	10 100 000
Implenia Cyprus Ltd.	Nicosie (CY)	100%	EUR	3 001
Implenia Global Solutions SA	Dietlikon	100%	CHF	100 000
Implenia Holding GmbH	Rümmingen (D)	100%	EUR	18 067 751
Implenia Norge AS <sup>1</sup>	Oslo (N)	100%	NOK	4 095 432
Implenia Österreich GmbH	Vienne (A)	100%	EUR	35 000
Implenia Immobilier SA	Dietlikon	100%	CHF	30 600 000
Implenia Spezialtiefbau GmbH	Frankfurt (D)	100%	EUR	1 000 000
Implenia Suisse SA	Dietlikon	100%	CHF	40 000 000
Reprojet AG	Zurich	100%	CHF	100 000
SAPA, Société Anonyme de Produits Asphaltiques	Satigny	75%	CHF	500 000
Sisag SA	Abidjan (CI)	100%	XOF	492 000 000
Swiss Overseas Engineering Company	Genève	100%	CHF	200 000
Tetrag Automation SA	Dietlikon	100%	CHF	100 000

1 Implenia Norge AS: Fusion le 31.12.2016 avec Implenia Miljø AS

## Proposition du Conseil d'administration

### Proposition du Conseil d'administration pour l'emploi du bénéfice au bilan

	2016
	1000 CHF
Bénéfice reporté	<b>278 214</b>
Bénéfice annuel	<b>42 955</b>
	<b>321 169</b>

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale l'emploi du bénéfice au bilan et des réserves suivant:

Distribution d'un dividende de	36 944
Report à compte nouveau	<b>284 225</b>
	<b>321 169</b>

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 22 mars 2017 de procéder à la distribution d'un dividende ordinaire de CHF 2.00 par action, après que pour l'exercice précédent, par action, un dividende d'un montant de CHF 1.80 et un dividende exceptionnel de CHF 0.10 ont été distribués. Au 31 décembre 2016, le montant total présumé des dividendes versés devrait s'élever à environ CHF 36,8 millions. Le montant total définitif résultera de la multiplication du dividende par le nombre d'actions en circulation au jour de référence du dividende (Record Date: 27 mars 2017). Jusqu'à cette date, le nombre d'actions peut évoluer.

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



### **Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale d'Implenia SA, Dietlikon**

---

#### **Opinion d'audit**

---

Nous avons effectué l'audit des états financiers d'Implenia SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2016 et le compte de résultats pour l'exercice arrêté à cette date ainsi, y compris un résumé des principales méthodes comptables (pages 304 à 315).

Selon notre appréciation, les états financiers ci-joints au 31 décembre 2016 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

#### **Bases de l'opinion d'audit**

---

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers».

Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

---

## Notre approche d'audit

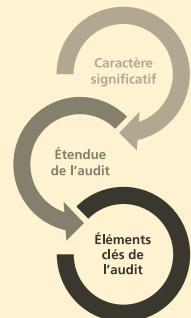
### Vue d'ensemble

Caractère significatif global: CHF 4,5 millions, ce qui représente 0,5% du total de l'actif

Nous avons adapté l'étendue de notre audit de manière à effectuer suffisamment de travaux pour nous permettre d'émettre une opinion d'audit sur les états financiers pris dans leur ensemble, en considérant la structure de la société, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers et le secteur d'activité de la société.

Le domaine suivant a été identifié comme élément clé de l'audit:

- Actualité de valeur des participations



---

### Étendue de l'audit

Nous avons défini notre approche d'audit en déterminant le caractère significatif et en évaluant les risques d'anomalies significatives dans les états financiers. En particulier, nous avons tenu compte des jugements lorsqu'ils ont été effectués, par exemple en relation avec des estimations comptables significatives pour lesquelles des hypothèses doivent être choisies et qui reposent sur des événements futurs qui sont par définition incertains. Comme pour tous nos audits, nous avons également considéré le risque que la direction ait pu contourner des contrôles internes, en tenant compte entre autres de l'éventuelle présence de biais subjectifs qui pourraient représenter un risque d'anomalies significatives provenant de fraudes.

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

### **Caractère significatif**

---

L'étendue de notre audit a été influencée par le caractère significatif appliqué. Notre opinion d'audit a pour but de donner une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs. Elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se basant sur ceux-ci.

Nous nous fondons sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux états financiers pris dans leur ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et d'autres considérations qualitatives, nous avons déterminé l'étendue de notre audit ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit et nous avons évalué les effets d'anomalies, prises individuellement ou collectivement, sur les états financiers pris dans leur ensemble.

<b>Caractère significatif global</b>	CHF 4,5 millions
<b>Comment nous l'avons déterminé</b>	0,5% du total de l'actif
<b>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination u caractère significatif global</b>	Nous avons choisi le total de l'actif comme grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif car il s'agit selon nous d'une grandeur appropriée pour les réflexions sur le caractère significatif de sociétés holding.

Nous avons convenu avec le Comité d'audit de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 0,45 millions que nous avons constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

## **Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)**

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, ont la plus grande importance pour notre audit des états financiers pour l'exercice sous revue. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des états financiers et les avons pris en compte pour l'élaboration de notre opinion d'audit. Cependant, nous ne délivrons pas d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

### **Actualité de valeur des participations**

#### **Éléments clés de l'audit**

Le contrôle de l'actualité de valeur des participations est un élément clé de notre audit.

Avec environ CHF 327,8 millions ou 33%, les participations représentent un montant significatif dans le total du bilan.

Les évaluations d'entreprises sont établies selon la méthode de la valeur intrinsèque ou la méthode du discounted cashflow (DCF), ce qui donne lieu à des marges de manœuvre importantes dans la détermination des paramètres tels que par exemple les taux de capitalisation. L'évaluation individuelle est appliquée ici.

Lors de l'identification d'un besoin éventuel de correction de valeur sur les participations, la direction a suivi le processus prescrit par le Conseil d'administration pour le contrôle de l'actualité de valeur.

Nous renvoyons à l'annexe 8 des états financiers

#### **Manière dont les éléments clés ont été examinés**

En ce qui concerne le test de dépréciation, nous avons effectué les procédures suivantes:

- Nous avons comparé les valeurs comptables des participations de l'exercice sous revue avec les parts de fonds propres, avec les évaluations d'entreprise réalisées selon la méthode DCF ou avec les Impairment Tests, réalisés par exemple pour le contrôle du goodwill au niveau du groupe.
- Nous avons vérifié la plausibilité des hypothèses appliquées par la direction concernant l'évolution du chiffre d'affaires, les coûts ainsi que les taux de croissance et les marges à long terme.
- Nous avons comparé le taux d'actualisation avec les coûts du capital du groupe, en tenant compte des spécificités nationales.

Les résultats de nos contrôles confirment les hypothèses adoptées pour l'évaluation de l'actualité de valeur des participations.

## **Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels**

### **Responsabilité du Conseil d'administration pour les états financiers**

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers en conformité avec les exigences légales et les statuts. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre ses activités et d'établir les états financiers sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

### **Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers**

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse et les NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister.

Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se basant sur ceux-ci.

Une description plus détaillée de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuise: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

---

**Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires**

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

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels présentés.

PricewaterhouseCoopers SA



Christian Kessler  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable



Diego J. Alvarez  
Expert-réviseur

Zurich, le 22 février 2017

Implenia, dont le siège principal se trouve à Dietlikon près de Zurich, dispose d'un vaste réseau de sites sur ses marchés de base, à savoir la Suisse (cf. ci-dessous), l'Allemagne, l'Autriche, la Norvège et la Suède (cf. page 323).

Par ailleurs, Implenia est représentée aux Pays-Bas, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie, en Thaïlande, à Hong Kong, au Mali et en Côte d'Ivoire. Les détails relatifs aux sites figurent sur les cartes imprimées dans ce rapport ainsi que sur notre site [www.implenia.com](http://www.implenia.com).





## Contacts

### Contact pour les investisseurs

Serge Rotzer  
Head of Treasury & Investor Relations  
T +41 58 474 07 34  
F +41 58 474 95 29  
serge.rotzer@implenia.com

### Contact pour les médias

Reto Aregger  
Head of Communications Group  
T +41 58 474 74 77  
F +41 58 474 95 03  
reto.aregger@implenia.com

## Calendrier

Conférence de presse et d'analystes sur le résultat semestriel 2017

**24 août 2017**

Conférence de presse et d'analystes sur le résultat annuel 2017

**1<sup>er</sup> mars 2018**

## Impressum

### Editeur

Implenia SA, Dietlikon

### Conception et création graphique

schniedermeier AG, Zurich;  
Neidhart + Schön AG, Zurich

### Photos

Implenia SA, Dietlikon; Gerry Amstutz et Franz Rindlisbacher, Zurich; Enrico Cano, Lugano; Alessandro Della Bella, Zurich; Fa. next.shot.photography, Horst Dockal, Vienne; Dubois SA, La Chaux-de-Fonds; imagocura, Jürgen Stresius, Coburg, pour Deutsche Bahn; MCH Foire Suisse (Bâle) SA; Norwegian Public Roads Administration, Oslo; Richez et Associés pour Société du Grand Paris; Lukas Schnellmann, Emmen; Bernd Schumacher, Freiburg im Breisgau

### Texte

Implenia SA, Dietlikon;  
Dynamics Group SA, Zurich;  
Traduction

Dagmar Lafosse, Lextra SARL, Saint-Germain-en-Laye,  
France

### Impression

Linkgroup AG, Zurich



MIXTE  
Papier issu de  
sources responsables  
FSC® C007447



climatiquement neutre

Powered by ClimatePartner®

Impression | ID 11665-1702-1012