



Implenia<sup>®</sup>

**Implenia conçoit et construit pour la vie. Avec plaisir.**

---

**4364**

Chiffre d'affaires, CHF millions

---

**90**

EBITDA, CHF millions

---

**10 028**

Collaborateurs

---

**611**

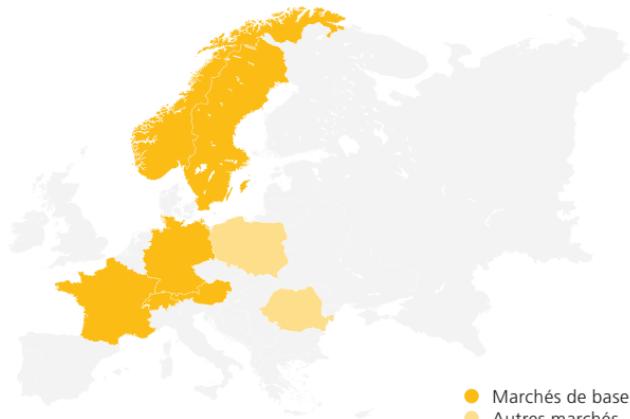
Capitalisation boursière, CHF millions

---

**6**

Marchés de base

Suisse  
Allemagne  
Autriche  
Norvège  
Suède  
France



● Marchés de base  
○ Autres marchés

---

**G4**

Publication, en août 2018, du quatrième Rapport de développement durable, en conformité avec les normes de la GRI



>1 GWh d'électricité photovoltaïque produite sur les toits d'Implenia



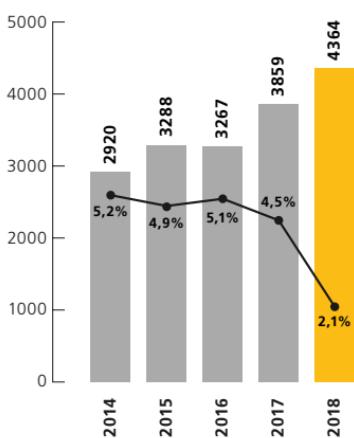
94% de satisfaction clients



51 grands projets bénéficiant d'un label de durabilité en cours de réalisation

## CHIFFRES CLÉS

### Chiffre d'affaires consolidé et marge EBITDA (en millions de CHF)



### Chiffres clés du Groupe

	2018 1000 CHF	2017 1000 CHF	Δ	like for like <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>4 364 473</b>	3 859 478	13,1%	11,6%
EBIT des divisions hors PPA	<b>40 623</b>	103 195	(60,6%)	(58,9%)
EBIT des divisions	<b>22 558</b>	65 474	(65,5%)	(61,8%)
Résultat opérationnel	<b>12 935</b>	63 591	(79,7%)	(75,3%)
Résultat consolidé hors PPA	<b>13 149</b>	65 438	(79,9%)	(76,9%)
Résultat consolidé	<b>504</b>	39 033	(98,7%)	(92,4%)
<b>EBITDA</b>	<b>89 726</b>	173 835	(48,4%)	(47,8%)
<b>en % du chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2,1%</b>	4,5%		
Flux de trésorerie disponible	<b>(52 586)</b>	162 535		
Position cash, net (au 31.12.)	<b>397 211</b>	488 513	(18,7%)	(17,1%)
Capitaux propres (au 31.12.)	<b>585 175</b>	654 909	(10,6%)	(9,6%)
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>6 248 291</b>	6 043 261	3,4%	5,6%
Production	<b>4 452 761</b>	3 926 727	13,4%	11,8%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>9 781</b>	9 342	4,7%	

1 Hors effet de change

## Implenia – prête pour l'avenir

Année de défis pour Implenia, 2018 a mis en lumière diverses difficultés relatives à quelques unités et projets. En termes de chiffre d'affaires et de production, le Groupe a réalisé une croissance très satisfaisante. Les défis se sont manifestés à travers les chiffres-clés de résultat, l'EBITDA et l'EBIT, qui, tous deux, ont nettement fléchi par rapport à l'exercice précédent. Implenia se trouve en 2019 dans une année de transition, au cours de laquelle il s'agira de stabiliser les activités et de créer des conditions propices à une croissance rentable à long terme. Le Groupe dispose de carnets de commandes bien garnis, les marchés offrent des opportunités attractives et, à travers l'évolution de sa stratégie, l'entreprise se positionne de manière optimale face à ses missions actuelles et futures.

L'année 2018 en images	<b>2</b>	<b>92</b> Collaborateurs	
<b>RAPPORT DE GESTION 2018</b>		<b>7</b>	<b>100</b> Health & Safety
Lettre du Président du Conseil d'administration	<b>9</b>	<b>106</b> Développement durable	
Lettre du CEO	<b>10</b>	<b>112 REPORTAGE SCAPHANDRIER PROFESSIONNEL</b>	
Stratégie	<b>12</b>	<b>122</b> Informations à l'intention des investisseurs	
Entretien entre le PCA et le CEO	<b>22</b>	<b>135 CORPORATE GOVERNANCE</b>	
<b>REPORTAGE DÉVELOPPEUSE BIM</b>		<b>30</b>	<b>146</b> Conseil d'administration
Rapport annuel 2018	<b>40</b>	<b>160</b> Group Executive Board	
Development	<b>52</b>	<b>173 RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>	
Suisse	<b>58</b>	<b>199 RAPPORT FINANCIER</b>	
Infrastructure	<b>64</b>	<b>200</b> États financiers consolidés du Groupe Implenia	
International	<b>70</b>	<b>303</b> Comptes annuels d'Implenia SA	
Fonctions globales	<b>76</b>	<b>320</b> Sites	
Project Excellence & Services	<b>79</b>	<b>322</b> Contacts, calendrier et impressum	
<b>REPORTAGE MAÎTRE ARTIFICIER</b>		<b>82</b>	

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).

## L'année en images



# 1

**GIGANTESQUE** /// Le Grand Paris Express voit la création d'un nouveau réseau de lignes de métro autour de la capitale française, dont Implenia réalise trois lots, en consortium avec des partenaires français et italiens. Le tunnelier «Steffie» est le premier de 21 tunneliers de ce grand projet à être mis en place dans le cadre de l'un de ces lots.



# 3

**STIMULANT** /// La deuxième édition du programme de renforcement de l'esprit d'équipe et de formation «IIN Excellence Day» a lieu dans la galerie minière expérimentale Hagerbach. Les participants venus de Suisse, d'Allemagne, d'Autriche et de France se confrontent, sous terre, à des sujets d'actualité en lien avec les infrastructures.



# 2

**CHARGÉE** /// Implenia est chargée par l'office des ponts et chaussées de la ville de Cologne de la rénovation totale du pont Mülheimer Brücke dans le nord de Cologne. Le montant du projet s'élève à EUR 137 millions (environ CHF 160 millions).



# 4

**GLACÉ** /// Pour combler la lacune dans la ligne de métro 5 de Berlin, Implenia lance le percement de la galerie centrale destinée à la nouvelle station «Museumsinsel». Comme celle-ci se situe sous le canal de la rivière Spree, il a d'abord fallu réaliser un bloc de glace afin d'empêcher l'intrusion de l'eau lors de l'élargissement des tubes à la section transversale de la station.



© Meyerfoto / Iwo Hoffmann



# 5

**RÉUSSI !!!** Une trentaine d'apprentis d'Implenia, issus de dix métiers, fêtent la fin de leur apprentissage sur le lac de Zug. La plupart des diplômés poursuivent leur carrière professionnelle au sein du Groupe.

© Alexandra Wey



# 6

**POSÉE !!!** En présence de la conseillère municipale Christa Meier a lieu, à Winterthur, la pose de la première pierre du «Krododil» – le premier bâtiment du nouveau quartier «Lokstadt». Avec ses différents types de logements locatifs et en PPE, il est synonyme de diversité et de durabilité.

© Alessandro Della Bella

7

**ENTRÉE EN SERVICE** /// Sous la direction d'Implenia, un consortium construit, sur mandat de la société des chemins de fer autrichiens (ÖBB), la partie centrale «Tunnel Fröschnitzgraben» (lot 2.1), longue d'environ 13 kilomètres, du tunnel de base du Semmering. L'entrée en service du premier de deux tunneliers est célébrée solennellement.



© ÖBB

8

**NOMMÉ** /// André Wyss reprend en tant que nouveau CEO la direction d'Implenia. Âgé de 51 ans, il possède une grande expérience de la direction au niveau international, acquise dans le cadre de divers modèles d'activités ainsi que de projets complexes.



© Alessandro Della Bella



## 9

**EXTRÈME** /// Ruedi Wild, ambassadeur de la marque Implenia, prend la 14<sup>e</sup> place à l'Ironman d'Hawaï, avec un temps de huit heures et 15 minutes. Pour ce faire, il a dû parcourir 3,86 km à la nage, 180,2 km à vélo et 42,195 km de course à pied.

© Michael Rauschendorfer



## 10

**CONVIVIAL** /// Lors des Implenia BIM Community Days, environ 200 experts et utilisateurs BIM se retrouvent dans le cadre de la «Lokstadt», à Winterthur. Ils y échangent des informations sur leur expérience pratique, les derniers développements et des outils utiles en vue de faire avancer la mise en œuvre du BIM chez Implenia.

© Alessandro Della Bella

## 11

**ACHEVÉ** /// La livraison des travaux d'aménagement extérieur marque l'achèvement du projet «sue&til» à Winterthur. Il s'agit du plus important projet de construction en bois de Suisse, développé et réalisé par Implenia en qualité d'entreprise totale. Il regroupe 20 bâtiments conformes au standard Minergie, comportant 300 logements locatifs et en PPE.



© Alessandro Della Bella



© Tomas Arlem Photography

## 12

**RELIÉ** /// Implenia remporte le marché de la construction du tunnel Anneberg-Skanstull long de 14 km, à Stockholm, en consortium avec Hochtief. Faisant partie du projet City Link, il vise à améliorer l'approvisionnement en énergie dans l'agglomération de Stockholm et est percé au moyen d'un tunnelier à une profondeur de 50 à 100 m sous la capitale suédoise. Le montant total du contrat s'établit à environ EUR 90 millions.

2018 a été une année haute en couleurs et riche en événements pour Implenia, dont les points forts en images sont résumés ici. Le franchissement d'étapes importantes, le gain de contrats significatifs et l'achèvement de projets réussis, qui ont marqué l'exercice, se sont conjugués à des événements destinés aux équipes et à la prise de fonction d'André Wyss comme nouveau CEO.

**Nombreux autres  
points forts  
de l'année en  
images sur:**

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



# Rapport de gestion 2018

---

6–7

Lettre du Président du Conseil d'administration 9 — Lettre du CEO 10 — Stratégie 12 — Entretien entre le PCA et le CEO 22 — Reportage Développeuse BIM 30 — Rapport annuel 2018 40 — Development 52 Suisse 58 — Infrastructure 64 — International 70 — Fonctions globales 76 — Project Excellence & Services 79 Reportage Maître artificier 82 — Collaborateurs 92 — Health & Safety 100 — Développement durable 106 Reportage Scaphandrier professionnel 112 — Informations à l'intention des investisseurs 122



## **LETTRE AUX ACTIONNAIRES**

---



André Wyss, CEO, et Hans Ulrich Meister, Président du Conseil d'administration

## **Madame, Monsieur, chers actionnaires,**

Implenia a vécu une année riche en événements. Début octobre 2018, nous avons, comme annoncé, réalisé un changement au niveau de la direction opérationnelle du Groupe en nommant un nouveau CEO, André Wyss. Avec André Wyss, c'est à un dirigeant confirmé, bénéficiant d'une longue expérience internationale au sein d'une entreprise active à l'échelle mondiale, que nous avons confié les rênes d'Implenia. Le quatrième trimestre a été marqué par une analyse approfondie de la situation actuelle du Groupe et par la refonte de la stratégie à long terme. L'analyse a porté, entre autres, sur les raisons des difficultés annoncées antérieurement dans quelques unités et projets, ainsi que sur les mesures pour y remédier. Il en a résulté une nouvelle vision, une nouvelle mission et une nouvelle stratégie pour Implenia, accompagnées de mesures immédiates visant à corriger les problèmes déjà mentionnés.

Étroitement impliqué dans l'évolution de la stratégie, le Conseil d'administration est convaincu d'avoir ainsi défini les bonnes orientations permettant d'assurer l'avenir d'Implenia. Implenia opère sur des marchés bénéficiant des tendances à long terme de la demande, notamment de l'urbanisation croissante et des besoins de mobilité accrus. Les points forts d'Implenia et sa stratégie remaniée lui permettront de continuer à croître sur ces marchés et de tirer parti des mutations industrielles, par exemple les avancées en matière de consolidation, d'industrialisation et de numérisation ainsi que le besoin croissant de solutions durables.

En termes de résultat de l'exercice 2018, Implenia affiche une forte augmentation de son chiffre d'affaires, tout particulièrement attribuable au segment Infrastructure, mais aussi aux segments International et Suisse. La performance du segment Development est une nouvelle fois réjouissante. En revanche, le résultat a pâti des difficultés en Norvège et en Bade du Sud ainsi que des problèmes d'une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne.

Même si le résultat de 2018 n'est pas à la hauteur des attentes, Implenia repose sur des bases solides. Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé de demander le versement d'un dividende réduit de CHF 0.50 par action (contre CHF 2.00 en 2017), lors de l'Assemblée générale d'Implenia SA qui aura lieu le 26 mars 2019. Cela permettra d'effectuer les investissements requis pour lancer la nouvelle stratégie sur des bases saines.

Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je vous remercie pour votre confiance au cours de l'année écoulée et espère pouvoir continuer à vous compter parmi nos actionnaires.



Hans Ulrich Meister  
Président du Conseil d'administration

## **Madame, Monsieur, chers actionnaires,**

Depuis que j'ai pris mes fonctions, le 1<sup>er</sup> octobre 2018, je me suis attaché, d'une part, à faire la connaissance des collaborateurs, des sites, des activités, des clients et des partenaires d'affaires du Groupe et, d'autre part, à mener une analyse approfondie de la performance opérationnelle et financière d'Implenia ainsi qu'à travailler sur la refonte de sa stratégie. Au cours de mes visites, j'ai été maintes fois convaincu de l'exceptionnelle qualification et de la longue expérience de nos collaborateurs. Le Groupe dispose de fondamentaux solides et opère sur des marchés prometteurs. Sur cette base, nous avons fait évoluer la stratégie d'Implenia au sein de la Direction, avec l'aide d'une large équipe de projet. Ceci a été réalisé en étroite collaboration avec le Président Hans Ulrich Meister et avec le soutien précieux de l'ensemble du Conseil d'administration.

Notre vision pour l'avenir est d'être un leader multinational de la prestation de services de construction. Notre mission consiste à développer de manière durable des biens immobiliers, avec et pour les gens, ainsi que de construire des bâtiments et des infrastructures qui répondent aux besoins modernes en matière d'habitat, de travail et de mobilité. Nous pouvons nous appuyer sur des atouts avérés. En Suisse, ainsi que sur ses autres marchés de base, Implenia bénéficie d'une excellente réputation. Régulièrement, nous apportons la preuve de nos vastes compétences à travers la conception, la planification et la réalisation d'ouvrages complexes ainsi que la mise en œuvre de solutions innovantes. À Genève, par exemple, nous développons et construisons pour le Conseil œcuménique des Églises le projet «Green Village». Ce complexe de bureaux et de logements, qui fera appel exclusivement à de l'énergie renouvelable, sera le premier projet de développement immobilier répondant à la norme «One Planet Living®» du World Wildlife Fund (WWF). À Kirchheim unter Teck, nous réalisons pour Deutsche Bahn l'Albvorland-tunnel, long de plus de huit kilomètres, en misant dès le début sur le Building Information Modeling (BIM). Dans cette optique, nous entendons continuer à tirer parti des tendances et des transformations au sein du secteur de la construction.

Afin de concrétiser notre vision, nous allons nous concentrer sur quatre priorités stratégiques. **En premier lieu**, nous exploiterons un portefeuille d'activités attractives. Il s'agit du Développement, du Bâtiment, du Génie Civil et des Spécialités. Dans chacun de ces métiers, nous avons défini plusieurs orientations afin de proposer à nos clients des prestations qui nous différencient de la concurrence. **En deuxième lieu**, nous nous focalisons sur la croissance rentable. À cet effet, nous mettons en œuvre un vaste programme «Operational Excellence». **En troisième lieu**, nous renforçons l'attention portée à l'innovation par le biais de plusieurs mesures et adaptations organisationnelles, par exemple la création d'un «Innovation Hub». Enfin, en **quatrième lieu**, nous entendons renforcer notre attractivité en tant qu'employeur. À cet effet, nous avons redéfini cinq valeurs d'Implenia et mettons en œuvre des initiatives ciblées, par exemple le renforcement de notre système de gestion des talents.

En vue des missions futures et de la réalisation de notre stratégie, nous adaptons notre organisation et mettons sur pied une équipe forte. À l'avenir, nous opérerons par le biais de Divisions opérationnelles ainsi qu'à travers des fonctions globales et un centre de compétences. La nouvelle Direction – l'Implenia Executive Committee – sera élargie à neuf

---

positions. En faisant appel à Adrian Wyss (Responsable de la Division Développement et Responsable de la Division Spécialités p.i.), Jens Vollmar (Responsable de la Division Bâtiment), René Kotacka (Responsable de la Division Génie Civil), German Grüniger (General Counsel) et Matthias Jacob (Head Country Management), nous nous appuyons sur des leaders internes chevronnés aux compétences solides dans leur domaine respectif. Pour les postes de CFO et de CHRO, le Groupe compte deux nouvelles recrues, Marco Dirren (auparavant aux CFF) et Christelle Beneteau (auparavant chez LafargeHolcim), qui disposent d'une longue expérience dans les domaines pertinents pour Implenia.

Beat Fellmann, CFO et membre de la direction, quitte le Groupe, après avoir considérablement marqué de son empreinte l'entreprise Implenia pendant de nombreuses années. Nous annonçons également d'autres changements au sein de la Direction. Christof Gämpferle, responsable de la division Austria & Romania, quittera le Groupe mais continue d'assumer ses fonctions ad interim jusqu'à ce que sa succession ait été réglée. Thomas Foery, responsable Ressources Humaines, et Stefan Roth, responsable de la division Construction Germany, quittent également la direction élargie. Thomas Foery continuera d'assumer ses fonctions ad interim afin d'assurer une passation optimale. Stefan Roth se consacrera à des tâches en dehors d'Implenia. André Métral, responsable de la division Construction Suisse, quitte la direction du Groupe. Toutefois, il reste chez Implenia dans son rôle actuel. J'adresse à tous mes sincères remerciements pour leur dévouement.

Notre personnel est hautement qualifié et capable de prendre part aux transformations futures. Implenia emploie des personnes originaires de plus de 80 pays. La moitié environ de ses quelque 10 000 collaboratrices et collaborateurs travaillent à l'extérieur de la Suisse. Par ailleurs, nous formons plus de 300 jeunes dans différents métiers. À cette occasion, je voudrais tous les remercier très sincèrement, une fois encore, pour le travail accompli.

À moyen terme, nous confirmons notre objectif d'une marge EBITDA entre 5,25% et 5,75%<sup>1</sup>. Nous avons la volonté de croître de manière rentable, tout en gagnant des parts sur nos marchés. 2019 est une année de transition où il convient de stabiliser l'activité et de créer les conditions nécessaires à une croissance rentable à long terme. Pour l'exercice en cours, nous tablons sur un EBITDA de plus de 150 millions de francs avant investissements dans la mise en œuvre de la stratégie. Ces investissements sont actuellement estimés à environ 20 millions de francs.

Je me réjouis de transformer Implenia au cours des prochaines années en un leader multinational de la prestation de services de construction et vous remercie pour la confiance que vous me témoignez.



André Wyss  
CEO

<sup>1</sup> Selon les règles comptables actuelles

## **Naissance d'un prestataire multinational des services de construction**

L'année 2018 a été caractérisée par une forte croissance, mais a également mis en lumière diverses difficultés. Nous nous attaquons aux problèmes identifiés et enregistrons les premiers résultats. Nos marchés offrent des opportunités attractives, dont nous tirons profit par le biais de notre nouvelle stratégie. Celle-ci sert de base à l'adaptation de notre organisation. Grâce à un plan pluriannuel et une équipe forte, nous en assurerons la mise en œuvre efficace.

---

## Situation en 2018

### **L'année 2018 a été caractérisée par une forte croissance, mais a également mis en lumière diverses difficultés.**

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a généré une croissance très satisfaisante au niveau du chiffre d'affaires et de la production, à laquelle ont contribué, tout particulièrement, le segment Infrastructure, ainsi que les segments International et Suisse. La performance du segment Development est une nouvelle fois réjouissante. De plus, nous avons continué d'internationaliser nos activités. Désormais, nous réalisons 46% de notre chiffre d'affaires hors de Suisse et y employons 45% de nos collaborateurs.

L'analyse des risques globaux et commerciaux du Groupe, dans le cadre du développement de notre stratégie, avait révélé des problèmes dans quelques unités et projets, particulièrement en Norvège, dans la Bade du Sud et dans une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne. Ces problèmes s'expliquent, entre autres, par des déficits structurels tels que l'absence de standardisation de bout en bout de certains processus, un environnement système fragmenté et une collaboration transversale insuffisante.

### **Nous nous attaquons aux problèmes identifiés et enregistrons les premiers résultats.**

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre des mesures immédiates visant à pallier les problèmes identifiés a débuté en marge du développement de la stratégie. En Norvège, ces mesures sont centrées sur l'attention accrue du top management sur certains projets principaux, sur l'amélioration et l'harmonisation des processus de contrôle et de gestion des risques sur les projets, ainsi que sur une collaboration transversale plus étroite. En Bade du Sud en Allemagne, nous nous concentrerons sur la réduction du profil de risque et nos compétences de base. Par ailleurs, nous renforçons notre organisation en définissant les rôles avec plus de précision et en clarifiant les responsabilités. En Pologne, nous recentrons le management au moyen d'une réorganisation. Nous sommes persuadés que ces mesures se traduiront à court terme par une nette atténuation de ces problèmes et leur élimination durable.

## Opportunités et nouvelle stratégie

**Nos marchés offrent des opportunités attractives à long terme, dont nous tirons profit par le biais de notre nouvelle stratégie.**

### **Stabilité des tendances à long terme de la demande**

L'urbanisation croissante et les besoins accrus en matière de mobilité ouvrent des perspectives de croissance. Aujourd'hui, 79% des habitants d'Europe occidentale vivent dans des villes. Et d'ici à 2050, ce seront 87%.<sup>1</sup> Les questions relatives à la planification urbaine et à la modernisation du bâti existant jouent un rôle central dans ce contexte. La demande de solutions de mobilité y est étroitement liée, mais aussi l'approvisionnement en énergie, eau et autres biens. Nos marchés de base disposent de bonnes perspectives de croissance dans des régions urbaines attractives et bénéficient des forts besoins dans le domaine de la rénovation de bâtiments et d'infrastructures.

### **Évolutions génératrices d'opportunités**

Le secteur de la construction est en mutation. Nous tablons sur la poursuite de la consolidation et de l'internationalisation de ce secteur, toujours très fragmenté. Les générateurs de valeur sous-jacents sont notamment les effets d'échelle, la diversification des risques et l'augmentation constante des investissements nécessaires. Il y aura toujours, à l'avenir, des entreprises de taille plus petite, capables de s'imposer avec succès sur des marchés de niche. C'est avec ces acteurs que nous entendons coopérer sur le long terme. En outre, on observe une plus forte industrialisation, basée sur l'utilisation accrue d'éléments modulaires, fabriqués à l'extérieur du chantier. Cette évolution est tirée par l'anticipation d'une réduction des coûts et l'accélération des projets de construction. Par ailleurs, la numérisation modifie les modes de construction. Des solutions numériques telles que le Building Information Modeling (BIM) ou l'Advanced Analytics seront à l'origine de nouvelles normes, amélioreront l'efficacité des processus et généreront aussi, dans certains cas, des avantages concurrentiels. Enfin, les clients sont de plus en plus à la recherche de solutions globales, durables et intégrées, ainsi que de services de conseil. Nous allons contribuer à ces évolutions et en tirer avantage.

1 United Nations Department of Economic & Social Affairs

## **Les atouts d'Implenia constituent une bonne base**

Implenia bénéficie d'atouts solides qui représentent un point de départ idéal pour tirer parti de ces opportunités. En Suisse, le Groupe est leader dans les domaines de la construction et des services de construction.

À de nombreuses reprises, nous avons apporté la preuve de nos vastes compétences en matière de conception, de planification et de réalisation d'ouvrages complexes. D'une part, dans le bâtiment, par exemple dans le cadre de projets comme Andresturm et le Fond Mondial ou de développements de projets internes comme «sue&til» et «The Metropolitans». Et, d'autre part, en matière de génie civil, par exemple à travers le projet du siècle, le tunnel de base du Saint-Gothard. De plus, nous disposons de réserves de terrains attractives, qui recèlent un potentiel de croissance supplémentaire.

Sur nos marchés de base autres que la Suisse, nous bénéficions également d'une excellente réputation, notamment grâce à des projets de référence comme la tour de bureaux «Atlas» au centre de Munich, la ligne de banlieue «Roslagsbanan» en Suède dont la capacité et la sécurité ont été augmentées, le prolongement d'une ligne de métro à Lyon et la construction de tunnels et de routes pour la nouvelle liaison entre les villes norvégiennes d'Os et de Bergen.

En tant que Groupe, nous pouvons en outre compter sur des collaboratrices et collaborateurs bénéficiant d'excellentes qualifications et d'une grande expérience.

## **Vision, mission et priorité stratégiques**

Notre **vision** consiste à être un leader multinational de la prestation de services de construction.

Notre **mission** consiste à développer de manière durable des biens immobiliers, avec et pour les gens, ainsi que de construire des bâtiments et des infrastructures qui répondent aux besoins modernes en matière d'habitat, de travail et de mobilité.

## Quatre priorités stratégiques

Afin de réaliser notre vision et notre mission, d'exploiter les opportunités sur nos marchés et de valoriser nos atouts, nous avons élaboré une nouvelle stratégie basée sur quatre priorités stratégiques:

### 1

#### Portefeuille

**Notre objectif est d'opérer dans des domaines où nous nous différencions de nos concurrents. À cet effet, nous devons élargir les activités sur nos marchés de base afin de mieux profiter de notre expertise locale et de nos contacts clients. De plus, nous allons nous implanter sur d'autres marchés géographiques en nous appuyant sur des compétences concurrentielles au plan international. Désormais, notre portefeuille se compose de quatre métiers nettement différenciés en ce qui concerne leurs modèles d'activité sous-jacents et leurs orientations à long terme:**

- **Développement** comprend le développement intégré de projets immobiliers. En Suisse, nous occupons déjà une position dominante dans ce domaine et entendons la conserver. À l'avenir, nous réaliserons un plus grand nombre d'investissements dans des immeubles de rapport et mettrons en place des modèles de financement innovants. Nous évaluerons par ailleurs d'éventuelles opportunités de marché hors de Suisse.
- **Bâtiment** comprend la conception et la réalisation intégrales de bâtiments neufs complexes ainsi que la modernisation d'immeubles existants. Dans ce domaine aussi, nous figurons parmi les leaders sur plusieurs de nos marchés de base, en particulier en Suisse. Désormais, nous renforcerons notre positionnement de prestataire de services de construction intégrés sur toute la chaîne de création de valeur, notamment en développant nos compétences de proximité dans le domaine du conseil et de la planification. Nous continuerons par ailleurs à croître en tant qu'entreprise générale et totale, en particulier sur nos marchés de base, ce qui inclut certaines acquisitions de consolidation.

- 
- **Génie Civil** comprend les activités de région (p.ex. la construction routière et ferroviaire), les travaux spéciaux et la construction de tunnels. Dans ces domaines, nous disposons d'une position dominante en Suisse et d'une présence reconnue sur nos autres marchés de base. Dans les domaines des travaux spéciaux et de la construction de tunnels, nous allons désormais nous implanter de manière ciblée sur de nouveaux marchés, en nous basant sur des compétences concurrentielles au plan international et sur des partenariats dans le cadre de certains projets individuels. C'est ainsi que nous renforcerons nos activités dans la construction de tunnels en France. De plus, nous allons élargir nos compétences en ingénierie au sein de la chaîne de création de valeur. Dans les activités de région, nous nous concentrerons sur nos marchés de base, où nous vérifierons notre compétitivité dans les différentes régions et adapterons, s'il y a lieu, notre présence en conséquence.
  - **Spécialités** comprend nos offres de niche innovantes, par exemple la construction en bois, la technique de précontrainte et la construction de façades. Afin d'exploiter les transformations fondamentales au sein du secteur de la construction et de nous focaliser en permanence sur l'innovation, nous y ajouterons constamment des offres inédites. Les offres existantes seront redimensionnées, alors que celles ne recélant pas, à long terme, un potentiel de leadership du marché seront abandonnées.

## 2

### Croissance rentable

**Notre objectif est de croître de manière rentable, de gagner des parts de marché et d'améliorer nos marges. À cet effet, nous devons nous concentrer sur des activités offrant une rentabilité supérieure et un meilleur potentiel de gain de parts de marché, par exemple en développant certains pôles d'activité et en transformant d'autres. De plus, nous devons nous placer en tête en matière d'efficacité des coûts afin d'augmenter nos marges et créer, sur le long terme, de la valeur pour nos clients, collaborateurs et actionnaires. Nous atteindrons cet objectif grâce à un vaste programme «Operational Excellence» comportant plusieurs axes. Parmi ceux-ci figurent notamment une approche d'assurance de valeur de bout en bout, basée sur des données («Value Assurance», auparavant «Risk Management»), avec des processus améliorés en matière de sélection, d'exécution et de pilotage de projets, l'optimisation des processus de planification et de production grâce au «Lean Construction», la centralisation accrue des activités d'achat ainsi que l'utilisation de produits préfabriqués. S'y ajoutent l'harmonisation et la standardisation des processus et des systèmes.**

## 3

### Innovation

**Notre objectif est d'exploiter les transformations fondamentales au sein du secteur de la construction au bénéfice de nos clients, collaborateurs et actionnaires.** À cet effet, nous devons non seulement renforcer l'accent mis sur l'innovation, mais aussi réaliser les investissements appropriés. Nous poursuivrons le développement des technologies dans le domaine de la construction numérique et du BIM. Un nouvel «Innovation Hub» se concentrera sur des modèles d'activité porteurs d'avenir et le développement numérique. Nous encouragerons les offres de niche prometteuses et en développerons les plus attractives. Enfin, nous ferons progresser la gestion de projet intégrale et la construction industrielle, en particulier dans le développement et le bâtiment.

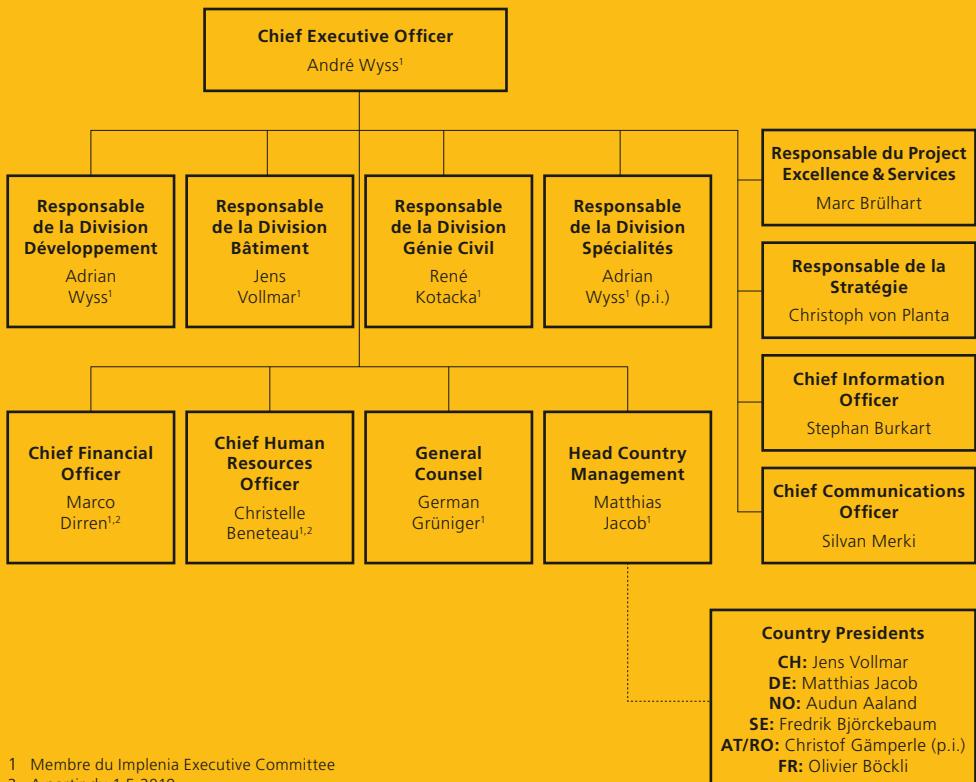
## 4

### Talents et organisation

**Notre objectif est d'être un employeur attractif, de manière à attirer, former et conserver les talents nécessaires pour relever les défis futurs. La nouvelle stratégie constitue la pierre angulaire ouvrant des perspectives claires et attrayantes.** Dans le cadre d'un diagnostic de notre «forme organisationnelle», nous avons identifié plusieurs pistes d'amélioration. Parmi celles-ci figurent le renforcement de notre système de gestion des talents, le développement de notre «Implenia Academy» ainsi que la définition plus précise de nos valeurs, conjuguées en cinq valeurs Implenia:

- **Excellence:** Nous répondons aux exigences les plus strictes par nos projets, services et processus internes.
- **Collaboration:** Nous combinons nos multiples connaissances du marché et nos compétences techniques au bénéfice de nos clients ainsi que d'autres parties prenantes.
- **Agilité:** Nous identifions les opportunités et risques à un stade précoce et nous y réagissons rapidement, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.
- **Intégrité:** Nous satisfaisons à des normes éthiques élevées, nous sommes honnêtes et nous agissons dans le respect de nos engagements.
- **Durabilité:** Nous obtenons des résultats pérennes, nous protégeons nos semblables et l'environnement.

# Organisation



<sup>1</sup> Membre du Implenia Executive Committee

<sup>2</sup> A partir du 1.5.2019

## Dans cette optique stratégique, nous adaptons notre organisation.

Notre stratégie s'articule autour d'activités réparties en quatre métiers qui, d'une part, sont susceptibles de tirer parti des synergies au sein de l'organisation et entre marchés géographiques et, d'autre part, se distinguent nettement les uns des autres (p. ex. au niveau des clients ou des technologies). Afin d'en assurer le succès, nous devons associer l'esprit d'entreprise à l'excellence globale et aux relations locales. Pour y parvenir, nous nous organisons désormais autour de quatre Divisions, plusieurs fonctions globales et un centre de compétences. Les Divisions Développement, Bâtiment, Génie Civil et Spécialités opèrent avec succès sur leurs marchés en s'appuyant sur la responsabilité entrepreneuriale et un concentré d'expertise. Les fonctions

## **Plan d'exécution de la stratégie et équipe**

globales (Finance, HR, Legal, Marketing/Communications et IT) soutiennent les Divisions et assurent le pilotage transversal du Groupe dans leurs domaines. Le centre de compétences «Project Excellence & Services» soutient les Divisions dans la réalisation de projets. Afin de garantir la proximité avec nos clients et l'ancrage local en profondeur, nous établissons des organisations régionales et nationales représentant les intérêts d'Implenia de manière transversale.

La nouvelle organisation, qui garantit qu'Implenia opère désormais en tant qu'entreprise intégrée, entre en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2019.

### **Grâce à un plan pluriannuel et une équipe forte, nous en assurerons la mise en œuvre efficace.**

Afin de réaliser notre vision à long terme et d'appliquer efficacement notre stratégie, nous avons lancé un plan pluriannuel comportant trois objectifs:

- **D'ici à fin 2019:** Stabilisation de nos activités et création des conditions nécessaires à une croissance rentable à long terme. Cet objectif implique l'élimination des problèmes, l'établissement de la nouvelle organisation et le lancement de toutes les initiatives liées à nos quatre priorités stratégiques.
- **À moyen terme:** Croissance rentable, gains systématiques de parts de marché sur nos marchés et innovation. Cet objectif implique le déploiement des effets de notre programme «Operational Excellence», un portefeuille attractif, l'exploitation de nouvelles opportunités (tant sur les marchés de base qu'à l'extérieur) ainsi que le renforcement de l'«Innovation Hub».
- **À long terme:** Transformation de nos activités et innovations dans le cadre de nos projets et services ainsi que de notre mode de travail. Cet objectif implique l'utilisation de bout en bout de solutions numériques, une position de leader dans l'utilisation d'éléments modulaires et l'identification, l'étude et le dimensionnement d'innovations.

---

En vue de la mise en œuvre de notre stratégie, nous complétons nos spécialistes et dirigeants hautement qualifiés par de nouvelles personnalités sélectionnées. Dans cette optique, nous nous appuyons avec Adrian Wyss, Jens Vollmar, René Kotacka, German Grüniger et Matthias Jacob sur des leaders internes chevronnés aux compétences solides dans leur domaine respectif. Marco Dirren (nouveau CFO), jusqu'à présent CFO de CFF Infrastructure, possède à ce titre, ainsi que du fait de son activité internationale antérieure, les compétences nécessaires dans le domaine de la gestion des performances (en particulier de projets complexes). Christelle Beneteau (nouvelle CHRO) dispose d'une longue expérience à des postes de direction dans diverses organisations actives à l'échelle internationale (p. ex. LafargeHolcim et Clariant). Elle est donc en mesure d'accompagner la transformation d'Implenia en entreprise multinationale. À l'extérieur de la direction du Groupe, nous avons également renforcé nos équipes de manière ciblée, par exemple dans les domaines du marketing, de la communication et de la stratégie.

La nouvelle direction du Groupe Implenia – l'Implenia Executive Committee – se compose des personnes et des fonctions suivantes:

---

**André Wyss**, CEO

---

**Adrian Wyss**, Responsable de la Division Développement et Responsable de la Division Spécialités p.i.

---

**Jens Vollmar**, Responsable de la Division Bâtiment et Country President Suisse

---

**René Kotacka**, Responsable de la Division Génie Civil

---

**Marco Dirren**, CFO

---

**Christelle Beneteau**, CHRO

---

**German Grüniger**, General Counsel

---

**Matthias Jacob**, Head Country Management et Country President Allemagne

**«Nous développons et construisons toujours avec et pour des gens et voulons travailler, sur chaque projet, au niveau le plus élevé.»**

2018 a été une année de défis pour Implenia. Au cours d'un entretien, le Président du Conseil d'administration Hans Ulrich Meister et le CEO André Wyss en font le bilan et se tournent vers l'avenir.

**Monsieur Meister, le Conseil d'administration a été fortement sollicité l'an dernier. Vous avez initié le changement opérationnel à la tête du Groupe, vous êtes allé chercher André Wyss comme CEO et avez demandé la révision de la stratégie. Quel est votre bilan après les premiers mois?**

**Hans Ulrich Meister:** Je suis satisfait à tous les égards et convaincu que nous avons fait le bon choix. L'objectif du Conseil d'administration était de renforcer Implenia au plan stratégique et de l'internationaliser. Avec André Wyss, nous avons fait monter à bord une personnalité disposant de l'expérience nécessaire et de l'énergie requise, et qui a su impulser un rythme extrêmement soutenu au cours de ces premiers mois. Nous sommes impressionnés par la précision de tir avec laquelle André Wyss s'est saisi des thématiques à l'ordre du jour.

**Fin 2018, Implenia a réduit ses prévisions de résultats. Dans ce contexte, comment se sont déroulées les discussions au sein du Conseil d'administration?**

**Hans Ulrich Meister:** Ce fut une phase très délicate. Peu avant l'arrivée d'André Wyss au poste de CEO, nous avions publié nos résultats semestriels. À l'époque, nous étions convaincus, sur la base des informations dont nous disposions, que nous allions atteindre les objectifs annuels communiqués. Parallèlement à l'élaboration de la stratégie remaniée, nous avons entrepris une révision approfondie des risques globaux et commerciaux à tous les niveaux. Les résultats nous ont finalement incités à réviser les prévisions antérieures pour l'exercice 2018.

---

**Implenia a malgré tout substantiellement augmenté son chiffre d'affaires en 2018. Des dépréciations et des performances opérationnelles en baisse – concernant notamment des projets et des unités spécifiques au sein du segment International – ont toutefois sensiblement pesé sur le résultat. Que s'est-il passé?**

**André Wyss:** Après mes débuts chez Implenia, nous nous sommes non seulement immédiatement attaqués à la refonte de la stratégie, mais aussi, comme Hans Ulrich Meister l'a expliqué, à la révision des risques globaux et commerciaux. Nous sommes alors tombés sur des problèmes affectant quelques unités et projets – particulièrement en Norvège, dans la Bade du Sud et dans une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne. Les raisons de ces problèmes sont très diverses. Il s'agit, entre autres, de déficits structurels, comme l'absence de standardisation de bout en bout de certains processus, d'un environnement système fragmenté et d'une collaboration transversale insuffisante. Implenia travaille dans le domaine des activités de projet, ce qui va toujours de pair avec des risques. La plupart des projets se déroulent parfaitement et, actuellement, nous n'avons pas identifié d'autres problématiques notables nécessitant des ajustements. Désormais, l'élimination des points faibles identifiés est pour nous la priorité numéro un.

**Comment allez-vous gérer à l'avenir les risques inhérents aux activités de projet?**

**André Wyss:** Avant tout en améliorant et en harmonisant les processus de risque et de contrôle, depuis l'analyse et la sélection des projets jusqu'au calcul des coûts et l'achèvement. À cet effet, nous introduisons un processus intégré, grâce auquel nos experts internes nous aident à prendre les bonnes décisions aux étapes importantes. Nous avons constaté un potentiel d'amélioration dans ce domaine et nous allons nous y attaquer très rapidement.

**Vous avez mentionné les difficultés dans le domaine des activités internationales. Où identifiez-vous d'autres défis?**

**Hans Ulrich Meister:** Tout d'abord, j'aimerais dire que, rétrospectivement, la stratégie d'internationalisation s'est avérée bonne, malgré les difficultés mentionnées. Les marchés sélectionnés sont attractifs et nous sommes persuadés d'atteindre, à moyen terme, les résultats souhaités. L'intégration d'une nouvelle unité ou d'un nouveau marché, en termes de culture, de personnel, de systèmes et de direction, demande du temps. Nous réalisons maintenant que nos prévisions ont été trop optimistes en leur temps. Mais nous misons sur les activités à l'international et sommes très confiants d'y réussir dans le cadre de notre nouvelle stratégie et de notre organisation remaniée. En raison des mégatendances comme l'urbanisation et la mobilité, notre savoir-faire et nos prestations resteront très demandés à l'avenir.

**André Wyss:** Nous avons procédé à un examen très attentif de chacun des secteurs. Même dans la construction routière en Suisse et en Allemagne, les choses ne se sont pas passées jusqu'ici aussi bien que prévu au niveau opérationnel. C'est pourquoi nous avons élaboré un plan structuré autour de mesures d'amélioration concrètes, qui est appliqué dans les projets lancés en interne. Nous suivons ces mesures de près et les adapterons, si nécessaire, à l'avenir. Toutefois, notre modèle opérationnel antérieur était avant tout déficient au niveau de la gestion de bout en bout des activités à l'étranger. C'est la raison pour laquelle nous y apportons des aménagements, en particulier au plan organisationnel.

**Comment ont évolué les différents segments en 2018?**

**Hans Ulrich Meister:** Nous avons remporté des contrats intéressants hors de Suisse, en particulier dans le segment Infrastructure – par exemple en Allemagne et en France. Les segments Suisse et International ont globalement affiché des chiffres d'affaires solides. Le Bâtiment s'est bien tenu en Allemagne et en Suisse. Quant au secteur Development, il a réalisé une très bonne année 2018. S'agissant des activités de région avec la construction de routes et de ponts, en particulier en Suisse, nous n'avons pas encore réussi à redresser la barre. Mais nous continuons d'y travailler. Une chose est sûre: compte tenu de notre positionnement actuel dans tous les segments, nous sommes bien armés pour affronter l'avenir.

**La révision des perspectives bénéficiaires, annoncée en décembre, affecte aussi les capitaux propres. Prévoyez-vous une augmentation de capital?**

**Hans Ulrich Meister:** Par rapport au reste du secteur, nous disposons toujours d'une base de capitaux propres saine. Si l'on tient compte de l'emprunt convertible subordonné, comme le font les banques, le taux des capitaux propres s'établit à un niveau encore plus élevé. Nous ne voyons donc actuellement pas de raisons de prendre des mesures en ce sens.



«La nouvelle stratégie a été remaniée en étroite collaboration avec le Conseil d'administration, lequel l'a adoptée avec conviction.»

Hans Ulrich Meister, Président du Conseil d'administration



«Nous deviendrons un leader multinational de la prestation de services de construction et créons des valeurs durables: pour nos clients, tous nos collaborateurs et nos actionnaires.»

André Wyss, CEO

### **Comment se présente l'évolution du cash-flow?**

**André Wyss:** Nos activités opérationnelles génèrent un cash-flow positif, bien que nous ayons reconstitué nos réserves de terrains, pour la première fois depuis longtemps, et décidé de payer nos créanciers plus rapidement. Cette dernière décision a représenté une étape importante, visant à renforcer nos partenariats stratégiques sur le long terme.

### **Monsieur Wyss, en prenant vos fonctions de nouveau CEO le 1<sup>er</sup> octobre 2018, vous avez reçu le mandat de remanier la stratégie. Comment Implenia compte-t-elle s'affirmer sur le marché à l'avenir?**

**André Wyss:** Nous internationalisons les segments Développement, Bâtiment et Génie Civil et regroupons les Spécialités sous une même direction. Afin d'assurer le succès de ces mesures, nous nous sommes réorganisés en instaurant une direction internationale et des processus et systèmes globaux. Mais seule l'interconnexion transversale des activités internationales avec le niveau local concerné sur place permettra à Implenia de s'imposer. Sur chacun de nos marchés de base, nous devons donc nous rapprocher de nos clients afin de les connaître et de les comprendre, au même titre que les défis au sein de leurs projets. Et, en interne, il nous faut évidemment penser et agir davantage en entrepreneurs, depuis l'analyse des projets de construction jusqu'à leur achèvement et leur développement futur.

### **Dans le domaine du développement, Implenia se limitait jusqu'à présent à la Suisse. Quel potentiel voyez-vous à l'international dans ce domaine?**

**André Wyss:** Nous apportons des compétences internationales et disposons en Suisse de fortes activités de développement, secteur dont nous connaissons les processus et les méthodes. Ces acquis sont transposables aux marchés internationaux. Dans ce contexte, nous étudions de manière approfondie les marchés géographiques qui pourraient s'avérer intéressants. À court terme, nous entrevoyons du potentiel par exemple sur le marché allemand, où nous disposons déjà des compétences requises.

### **La nouvelle stratégie s'accompagne-t-elle aussi d'un programme de réduction de coûts?**

**André Wyss:** Notre projet ne comporte pas en principe de programme de réductions des coûts. Notre objectif est de travailler de manière plus efficiente en termes de coûts. Et ce, au sein de Divisions bien positionnées et repositionnées, qui collaborent en parfaite harmonie et sont soutenues par des fonctions transversales compétentes. Outre la nouvelle organisation, nous avons initié un programme «Operational Excellence», qui fera franchir un grand pas à nos processus, systèmes et outils.

**Quelles sont les prochaines étapes dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie?**

**Hans Ulrich Meister:** 2019 sera une année de transformation. La nouvelle organisation prendra effet le 1<sup>er</sup> mars, et la mise en œuvre de la stratégie débutera le même jour.

**André Wyss:** Nous allons investir dans les systèmes, le personnel et les processus. J'ai déjà mentionné le programme d'«Operational Excellence». Et nous allons nous positionner de manière à devenir une entreprise de services de construction performante, opérant à l'échelle multinationale. Pour y parvenir, nous mettons l'accent sur la croissance rentable et visons l'objectif à moyen terme d'une marge EBITDA entre 5,25% et 5,75%<sup>1</sup>.

**En adoptant sa nouvelle stratégie, le Groupe s'est également assigné une nouvelle vision, une nouvelle mission et de nouvelles valeurs. Quels seront les changements?**

**André Wyss:** Nous cherchons à promouvoir la perception commune que nous sommes un prestataire de services de construction multinational, qui est chez lui en Suisse, mais qui emploie désormais presque autant de collaborateurs à l'étranger. Les nouvelles valeurs seront le cœur battant d'Implenia. Dans toutes nos activités, nous devons opérer à un niveau très élevé. Il est donc crucial de définir une mission et de préserver les bonnes valeurs. Notre mission consiste à développer de manière durable des biens immobiliers, avec et pour les gens, ainsi que de construire des bâtiments et des infrastructures qui répondent aux besoins modernes en matière d'habitat, de travail et de mobilité.

**Comment le processus d'élaboration de la stratégie s'est-il déroulé?**

**André Wyss:** La stratégie a été élaborée par une équipe de base d'une petite centaine de participants qui connaissent très bien nos activités. Ceci en collaboration avec un groupe qui a piloté le processus. Il s'agit d'une stratégie «bottom-up», qui a été mise au banc d'essai de manière «top-down». L'équipe de base assumera également la communication relative à cette stratégie et la mettra en œuvre au cours des prochains 18 mois.

**Monsieur Meister, comment avez-vous vécu le travail collaboratif sur la stratégie?**

**Hans Ulrich Meister:** Nous avons organisé plusieurs ateliers très intenses avec la Direction et une équipe de projet dédiée, durant lesquels nous avons discuté de manière approfondie et structurée. À la fin, nous sommes arrivés, tous ensemble, à un bon résultat. La stratégie a été remaniée en étroite collaboration avec le Conseil d'administration, lequel l'a adoptée avec conviction. La procédure choisie, qui a impliqué près d'une centaine de personnes, permet déjà d'obtenir une acceptation préalable et de gagner ensuite beaucoup de temps au niveau de la communication interne, de l'implémentation et de la suite de la mise en œuvre.

1 Selon les règles comptables actuelles

### Quelles sont les conséquences de la nouvelle stratégie pour les collaborateurs?

**André Wyss:** Elle offre avant tout de nombreuses opportunités: responsabilités et projets stimulants, méthodes innovantes et collaboration intense. Les chantiers restent des chantiers, ils demeurent au cœur d'Implenia. Nous allons soutenir du mieux possible nos collaborateurs sur les chantiers, en les formant et en mettant à leur disposition les outils adéquats.

Quant aux collaborateurs dans le développement, l'ingénierie et d'autres services, ainsi que dans les fonctions transversales, nous les doterons des instruments qui leur permettront de gérer ou de soutenir les projets et les tâches de manière efficace et rationnelle, en fonction de leur rôle. Ils ont la chance de travailler dans une organisation globale, ce qui offre également d'importantes possibilités d'évolution personnelle.

### Comment se présente la nouvelle Direction d'Implenia?

**André Wyss:** La nouvelle Direction – l'Implenia Executive Committee – se compose du CEO, des responsables des quatre Divisions, du CFO, du CHRO, du General Counsel et du Head Country Management. Nous y associons la longue expérience de plusieurs personnalités dirigeantes d'Implenia à l'expertise de nouvelles recrues provenant d'autres entreprises de premier plan. Les fonctions globales, qui relèvent directement de moi, comme IT, Marketing/Communications ou Strategy, ainsi qu'un centre de compétences central «Project Excellence & Services», font désormais partie du noyau élargi de la Direction du Groupe.

### Quelles sont vos prévisions pour l'année en cours?

**Hans Ulrich Meister:** Même si le résultat de 2018 n'est pas à la hauteur des attentes, Implenia repose sur des bases solides. Par conséquent, le Conseil d'administration a décidé de demander le versement d'un dividende réduit de CHF 0.50 par action (contre CHF 2.00 en 2017), lors de l'Assemblée générale d'Implenia SA qui aura lieu le 26 mars 2019. Cela permettra d'effectuer les investissements requis pour lancer la nouvelle stratégie sur des bases saines.

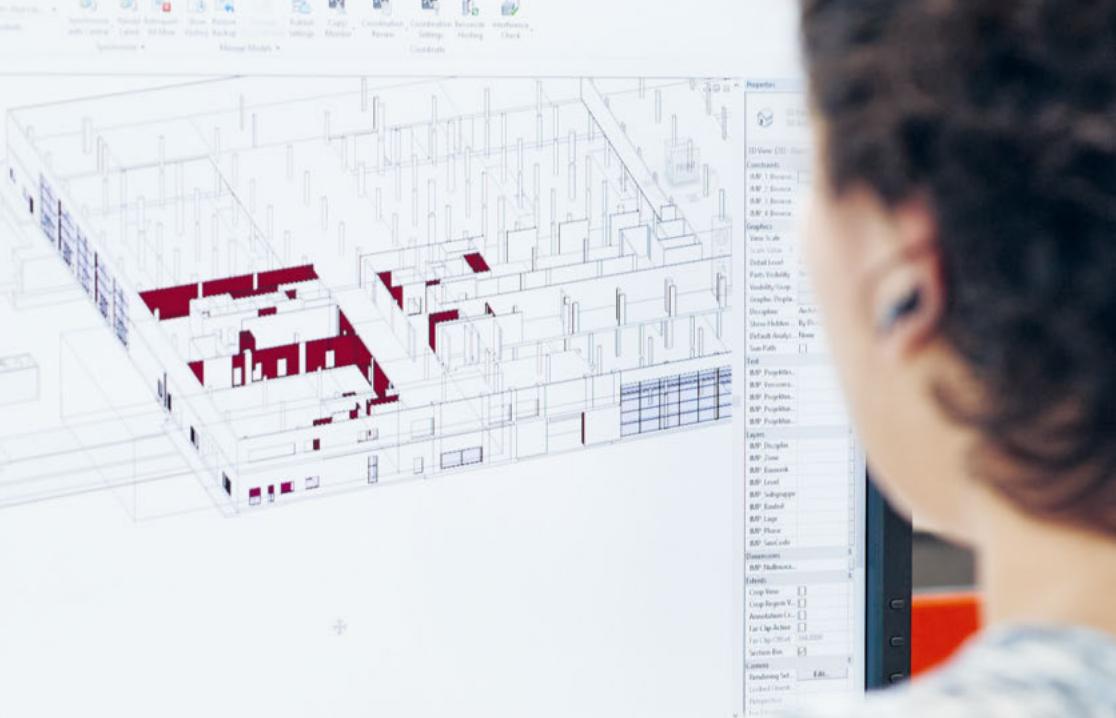
**André Wyss:** Nous allons désormais travailler d'arrache-pied à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie ainsi qu'au développement de nos activités opérationnelles. Je suis très confiant que nous y parviendrons en coopération avec l'ensemble de notre personnel et que nous pourrons bientôt en recueillir les premiers fruits.



## BIM: le jumeau virtuel d'un ouvrage

Implenia assume un rôle de fer de lance dans le domaine du BIM: le Groupe possède ainsi son propre centre de compétences afin de façonner activement l'avenir numérique au sein du secteur de la construction. Le BIM permet de créer le jumeau numérique d'un ouvrage. Chaque élément est alors défini sous forme d'objet de données avec toutes ses propriétés dans le cadre d'un modèle virtuel central multidimensionnel. Celui-ci tient compte non seulement de toutes les composantes de la construction, mais aussi des calendriers, des budgets et des informations relatives à l'environnement. Ce modèle est à la disposition de toutes les disciplines techniques. Il permet de concevoir, simuler et optimiser les processus sur l'ensemble du cycle de vie d'un projet – de la planification à la gestion, en passant par la réalisation – et de détecter d'éventuels problèmes à un stade précoce.







## **«La numérisation dans le domaine du génie civil est mon cheval de bataille»**

En modélisant par numérisation les bâtiments et autres ouvrages de construction, le Building Information Modeling (BIM) diminue les risques de projet et les dépenses, optimise les calendriers et améliore la qualité, tant au niveau de la planification que de l'exécution. Développeuse BIM chez Implenia, la Vénézuélienne Mariel Rivero Dapena contribue à implanter cette méthode dans le domaine du génie civil.

«Chez Implenia, j'ai la chance d'apprendre chaque jour des choses nouvelles, tout en menant une action efficace.»

Mariel Rivero Dapena, développeuse BIM

Avec un bruissement léger, le drone monte verticalement dans le ciel bleu et plane peu après au-dessus du Rhin. Comme une tête chercheuse curieuse, il tourne autour du pont qui relie à Cologne les quartiers de Mülheim et de Riehl, le Mülheimer Brücke. Sa mission consiste à prendre avec sa caméra, sous tous les angles imaginables, des photos aériennes en haute résolution du pont suspendu qu'Implenia soumet actuellement à une rénovation générale.

Ce drone est piloté par Mariel Rivero Dapena, qui travaille comme développeuse BIM dans le secteur Génie Civil d'Implenia. Son activité est axée sur la recherche et le développement: «Parmi mes principales attributions figurent, entre autres, le test et l'adaptation de logiciels applicatifs ainsi que le conseil aux unités opérationnelles en matière de choix logiciels et de coûts induits.» Par ailleurs, elle organise des présentations et des formations et soutient les unités au moyen de vols de drones, de modélisations et de cartographies de terrain ainsi de développement et de réalisation de modèles numériques dans les domaines de la planification et de l'exécution de travaux.

### **Vers le poste de ses rêves par des voies détournées**

Mariel Rivero Dapena n'a rejoint Implenia que depuis quelques mois. Après des études de génie civil dans sa patrie, la Vénézuélienne a créé sa propre entreprise de construction avec sa cousine. Âgée aujourd'hui de 34 ans, la jeune femme a quitté son pays en 2015, en raison de la situation économique et politique. Elle est partie pour l'Espagne afin d'y faire reconnaître son diplôme et prendre une nouvelle mission. Son grand-père s'était réfugié au Venezuela dans les années 1950 pour fuir le régime de Franco. En tant que petite-fille, elle a pu faire reconnaître sa nationalité espagnole dans le cadre de la «loi sur la mémoire historique».

Mais, dès le début, l'Espagne n'était qu'une étape de transition pour Mariel Rivero Dapena. «Mon objectif était clair: Je voulais absolument partir en Allemagne, à l'avant-garde dans le domaine de la construction.»

En 2016, son rêve se réalise: par quelques détours – pour joindre les deux bouts, elle a notamment travaillé comme femme de ménage, puis comme assistante de direction de travaux – elle entre chez Implenia à la mi-2018. «L'offre d'emploi semblait être faite sur mesure pour moi, car la numérisation est mon cheval de bataille. Mon travail est incroyablement varié et multiforme», se réjouit l'ingénierie civile ambitieuse.

#### Des débuts prometteurs

Chez Implenia, elle se sent parfaitement à l'aise et intégrée, comme l'explique Mariel Rivero Dapena: «D'un côté, j'ai la chance d'apprendre chaque jour des choses nouvelles, tout en menant une action efficace. De l'autre, je bénéficie de nombreuses possibilités de perfectionnement. Outre des formations professionnelles, j'ai déjà suivi un cours privé de langue et un cours de pompier volontaire.» Mais elle souligne aussi le sentiment de cohésion très particulier qui règne chez Implenia: «L'esprit d'équipe est tout simplement exceptionnel – entre autres sur les chantiers.» Depuis peu, elle chante même au sein du groupe BimPlenia Band,

lancé spontanément, qui a récemment mis de l'ambiance dans une fête de Noël de l'entreprise.

#### Modèle 3D virtuel du Mülheimer Brücke

Après le vol au-dessus du Rhin, Mariel Rivero Dapena retourne à son poste de travail pour analyser les données collectées et ensuite les traiter et les intégrer à un modèle 3D du pont. Ultérieurement, on pourra visiter ce modèle dans la salle de réalité virtuelle chez Implenia, de manière à se faire une idée réaliste de l'ouvrage.

L'une des tâches principales consiste à établir un catalogue numérique des différents éléments de l'ouvrage, qui pourront être réutilisés dans le cadre de projets BIM futurs. C'est d'autant plus important que la méthode en est encore à ses balbutiements dans le domaine du génie civil, comme l'explique Mariel Rivero Dapena: «Le BIM est d'ores et déjà mis en œuvre fréquemment dans le bâtiment mais, en génie civil, nous partons pratiquement d'une page blanche en Allemagne. Pour les ponts, les exigences sont tout simplement différentes de celles s'appliquant au bâtiment.»

De par son travail, Mariel Rivero Dapena contribue à faire progresser le BIM dans le domaine du génie civil: «Je suis persuadée que le BIM n'est pas uniquement une option prometteuse, mais qu'il sera bientôt totalement intégré aux projets de génie civil.»

#### Cherchez-vous une mission passionnante?

Implenia offre des profils de poste variés dans des domaines très divers. Consultez notre portail d'offres d'emploi ou contactez directement notre département RH pour identifier le poste qui vous convient.

[www.implenia.com/fr/carriere.html](http://www.implenia.com/fr/carriere.html)



«Je suis convaincue que le BIM sera bientôt totalement intégré aux projets de génie civil.»

Mariel Rivero Dapena, développeuse BIM





Implenia



## Rénovation totale du pont Mülheimer Brücke

Reconstruit après la Deuxième Guerre mondiale, le Mülheimer Brücke de Cologne relie Mülheim, sur la rive droite du Rhin, à Riehl, sur la rive gauche. Ce pont suspendu à quatre voies, où passe aussi le train périurbain, est un élément important du plan de circulation. Il est en mauvais état depuis un certain temps. Sur mandat de la ville de Cologne, Implenia se charge actuellement de son assainissement total et de sa remise en état pour un montant d'environ 137 millions d'euros. Deux des quatre ouvrages vont être démolis et reconstruits, les autres éléments seront remis en état et renforcés. D'autres travaux concernent la réfection du revêtement des chaussées et trottoirs, la construction de nouvelles installations d'évacuation d'eau et le remplacement des câbles de suspension. L'achèvement des travaux est prévu pour 2022. Le pont brillera alors d'un éclat nouveau.



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

**6248** (6043)

Carnet de commandes,  
CHF millions

**4364** (3859)

Chiffre d'affaires,  
CHF millions

**16** (197)

Flux de trésorerie opérationnel,  
CHF millions

**90** (174)

EBITDA,  
CHF millions

**41** (103)

EBIT hors PPA,  
CHF millions

**7%** (27%)

ROIC

## Quatre segments d'activité



### Development

De la première idée jusqu'à l'achèvement du projet de construction – Implenia est le leader du développement immobilier en Suisse.



### 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 et au-delà.



### Suisse

Généraliste dans le secteur suisse de la construction – du bâtiment à la construction de routes et au génie civil, en passant par la modernisation.



### International

Prestations régionales de génie civil en Allemagne, Autriche, Roumanie, Norvège et Suède ainsi qu'expertise en bâtiment dans l'espace germanophone.

## **Implenia – prête pour l'avenir**

Année de défis, 2018 a mis en lumière diverses difficultés relatives à quelques unités et projets. En termes de chiffre d'affaires et de production, le Groupe a réalisé une croissance très satisfaisante, liée surtout au segment Infrastructure, mais aussi aux segments International et Suisse. Développement est une nouvelle fois réjouissante. Les défis se sont manifestés à travers les chiffres-clés de résultat, l'EBITDA et l'EBIT, qui, tous deux, ont nettement fléchi par rapport à l'exercice précédent. Ce repli, qui est dû surtout aux unités Norvège et Bade du Sud en Allemagne ainsi qu'à une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne, s'explique, entre autres, par des déficits structurels. La correction de ces points de faiblesse est en cours, et de premières mesures ont été prises. Implenia reste toutefois optimiste en ce qui concerne l'avenir, notamment en raison de sa nouvelle stratégie, du niveau élevé de son carnet de commandes, de son bon positionnement, de ses compétences techniques et organisationnelles largement étayées ainsi que de la robustesse de ses marchés.

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

Globalement, la construction demeure un marché de croissance. Certaines mégatendances, telles que l'urbanisation et la mobilité, offrent toujours un net potentiel de croissance future. Le secteur suisse de la construction vient de connaître une longue phase d'expansion. Récemment, cette croissance a toutefois quelque peu ralenti. En 2018, le montant des travaux dans le bâtiment devrait rester légèrement en retrait par rapport à celui de 2017. Le marché se maintient à un niveau élevé. Comme prévu, la construction de logements poursuit sur sa lancée latérale. En raison de la conjoncture favorable, la construction commerciale et industrielle a fait figure de locomotive et devrait afficher sa meilleure année depuis 2009 en termes de chiffre d'affaires. Quant au génie civil, il enregistre une évolution solide. La marche des affaires dans ce secteur dépend largement du lancement de grands projets de travaux publics. Globalement, les perspectives restent positives dans le domaine du génie civil.

## Chiffres clés du Groupe

	2018 1000 CHF	2017 1000 CHF	Δ	Δ like for like <sup>1</sup>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>4 364 473</b>	3 859 478	13,1%	11,6%
EBIT des divisions hors PPA	<b>40 623</b>	103 195	(60,6%)	(58,9%)
EBIT des divisions	<b>22 558</b>	65 474	(65,5%)	(61,8%)
Résultat opérationnel	<b>12 935</b>	63 591	(79,7%)	(75,3%)
Résultat consolidé hors PPA	<b>13 149</b>	65 438	(79,9%)	(76,9%)
Résultat consolidé	<b>504</b>	39 033	(98,7%)	(92,4%)
<b>EBITDA</b>	<b>89 726</b>	173 835	(48,4%)	(47,8%)
<b>en % du chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>2,1%</b>	4,5%		
Flux de trésorerie disponible	<b>(52 586)</b>	162 535		
Position cash, net (au 31.12.)	<b>397 211</b>	488 513	(18,7%)	(17,1%)
Capitaux propres (au 31.12.)	<b>585 175</b>	654 909	(10,6%)	(9,6%)
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>6 248 291</b>	6 043 261	3,4%	5,6%
Production	<b>4 452 761</b>	3 926 727	13,4%	11,8%
Effectif du personnel (à plein temps ; au 31.12.)	<b>9 781</b>	9 342	4,7%	

1 Hors effet de change

### Chiffres clés du bilan

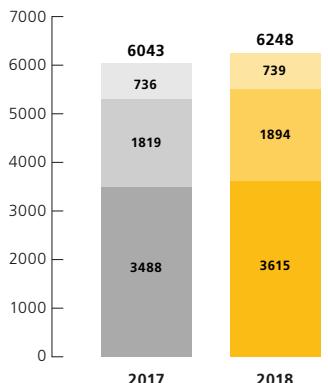
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Trésorerie	<b>913 233</b>	985 443	(7,3%)
Opérations immobilières	<b>185 292</b>	158 055	17,2%
Autres actifs circulants	<b>1 044 098</b>	1 043 616	0,0%
Actifs immobilisés	<b>718 732</b>	709 880	1,2%
<b>Total des actifs</b>	<b>2 861 355</b>	2 896 994	(1,2%)
Passifs financiers	<b>516 022</b>	496 930	3,8%
Autres capitaux étrangers	<b>1 760 158</b>	1 745 155	0,9%
Capitaux propres	<b>585 175</b>	654 909	(10,6%)
<b>Total du passif</b>	<b>2 861 355</b>	2 896 994	(1,2%)
Position cash, net	<b>397 211</b>	488 513	(18,7%)
Investissements en opérations immobilières	<b>62 821</b>	39 802	57,8%
Investissements en immobilisations corporelles	<b>80 025</b>	70 050	14,2%
Degré de financement propre	<b>20,5%</b>	22,6%	

### **Marchés de base solides à l'échelle internationale**

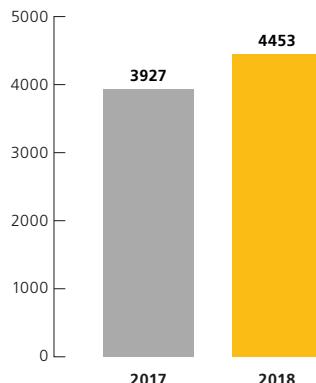
En Allemagne, le secteur de la construction a de nouveau connu une très bonne année, riche en records. D'un côté, la construction de logements a profité de l'évolution économique favorable, de l'autre, le gouvernement fédéral n'a cessé ces dernières années d'accroître les dépenses d'infrastructures de transport. En Autriche, l'évolution dans le bâtiment a également été positive. Toutefois, le génie civil autrichien bénéficie de perspectives encore plus favorables. La construction dans le domaine des transports demeure le principal moteur de croissance, en particulier le développement des infrastructures ferroviaires, lesquelles bénéficient du plan-cadre public 2018–2023. En Norvège, les dépenses de construction, tant dans le bâtiment que dans le génie civil, restent tirées par les commandes publiques. Comme en Suède, la croissance dans la construction d'infrastructures est stimulée par les investissements liés au plan d'infrastructures de transport. En Suède, le gouvernement vient d'augmenter le plan pour la période 2018–2029 de 11 milliards d'euros supplémentaires. Quant à la France, elle a confirmé en 2018 la tendance prometteuse de l'année précédente par une solide croissance dans le domaine des travaux spéciaux et du génie civil.

**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**

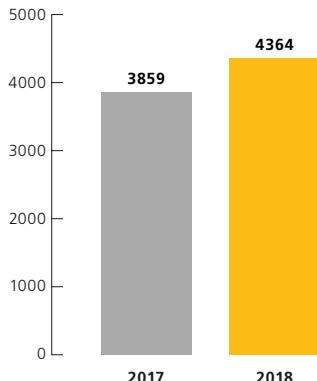
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Suisse	<b>3 031 301</b>	2 956 197	2,5%
Infrastructure	<b>1 527 835</b>	1 340 700	14,0%
International	<b>1 689 155</b>	1 746 364	(3,3%)
<b>Total carnet de commandes</b>	<b>6 248 291</b>	6 043 261	3,4%

**Production**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Development	<b>107 772</b>	140 254	(23,2%)
Suisse	<b>2 522 570</b>	2 356 438	7,1%
Infrastructure	<b>852 337</b>	615 444	38,5%
International	<b>1 538 559</b>	1 308 761	17,6%
Divers/élimination de services intragroupes	<b>(568 477)</b>	(494 170)	(15,0%)
<b>Total de la production</b>	<b>4 452 761</b>	3 926 727	13,4%

**Chiffre d'affaires consolidé**

(en millions de CHF)

**Le chiffre d'affaires et la production progressent**

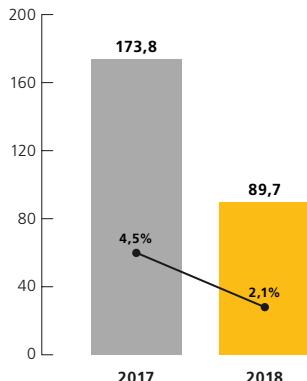
Au cours de l'exercice 2018, Implenia a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 4364 millions de francs (2017: 3859 millions), ce qui correspond à une progression d'environ 13% par rapport à l'année précédente. La croissance organique s'élève à 10,2%, le reste étant attribuable à des effets de change et à l'acquisition de Bilfinger Hochbau, qui a été consolidé pour la première fois sur douze mois. Au cours de l'exercice, la production consolidée s'est élevée à 4453 millions de francs (2017: 3927 millions). La croissance du chiffre d'affaires a été particulièrement forte dans le segment Infrastructure, mais les segments International et Suisse y ont également contribué.

**Des ajustements pèsent sur le résultat**

Au cours de l'exercice, la rentabilité a été nettement impactée par les dépréciations annoncées en décembre. L'analyse des risques globaux et commerciaux, dans le cadre du développement de la stratégie, avait révélé des problèmes dans quelques unités et projets – particulièrement en Norvège, dans le Bade du Sud et dans une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne. L'EBITDA du Groupe s'est établi à 89,7 millions de francs, soit un niveau nettement inférieur à celui de 2017 (173,8 millions). Par rapport au chiffre d'affaires, il en a résulté une marge de 2,1% (2017: 4,5%).

### EBITDA

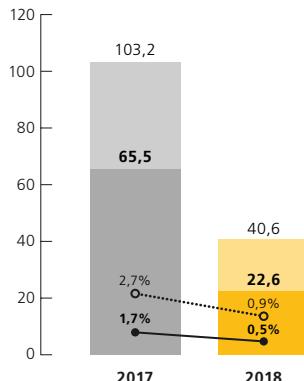
(en millions de CHF)



—●— Marge (en %)

### EBIT des divisions

(en millions de CHF)



—●— Marge (en %)  
··○·· Marge (en %) hors PPA  
■■■ EBIT des divisions hors PPA

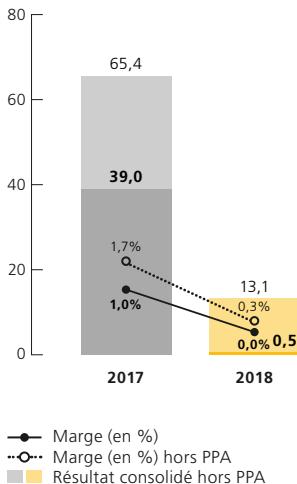
L'EBIT des Divisions (hors PPA) s'est élevé à 40,6 millions de francs (2017: 103,2 millions). Le résultat se situe donc à l'intérieur de la fourchette communiquée en fin d'année. L'analyse des risques globaux et commerciaux n'a pas soulevé d'autres problèmes matériels que ceux déjà communiqués début décembre 2018.

Une fois de plus, le segment Development a livré une excellente performance. Le segment Infrastructure a également réalisé un très bon résultat, alors que celui du segment Suisse a été conforme aux attentes. Au sein du segment International, le résultat a été gêné par les problèmes déjà mentionnés. Durant l'exercice écoulé, Implenia a continué d'investir dans la numérisation et la consolidation des systèmes informatiques du Groupe. À la suite des intégrations au cours des dernières années, le coût de l'entretien du système de l'environnement a nettement augmenté.

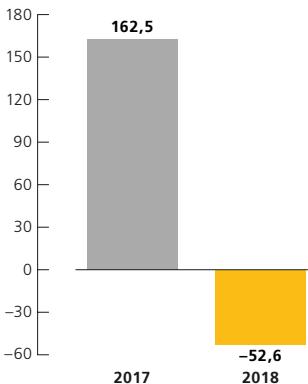
Implenia a par conséquent enregistré un résultat à l'équilibre au titre de l'exercice 2018. Le résultat consolidé s'est établi à 0,5 million de francs, contre 39,0 millions en 2017.

**Résultat consolidé**

(en millions de CHF)

**Flux de trésorerie disponible**

(en millions de CHF)



—●— Marge (en %)

··○·· Marge (en %) hors PPA

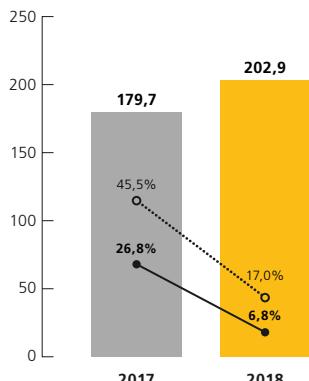
■ Résultat consolidé hors PPA

**Les activités sous-jacentes sont intactes**

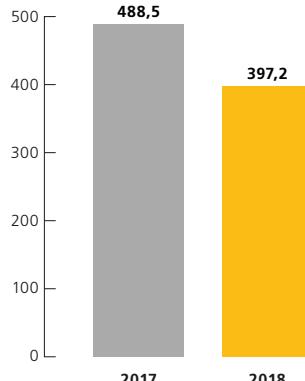
Le cash-flow opérationnel est positif, bien que les créanciers aient été payés plus rapidement, à hauteur d'une centaine de millions de francs. Implenia renforce ainsi les partenariats stratégiques avec ses fournisseurs et partenaires. Parallèlement, l'entreprise optimise ses coûts au vu de la faiblesse persistante des taux d'intérêt. Cette mesure a par ailleurs un effet positif sur le total du bilan et le taux des capitaux propres. Le flux de trésorerie disponible au titre de l'exercice 2018 est négatif, à -52,6 millions de francs (2017: 162,5 millions). Toutefois, en faisant abstraction des paiements accélérés, il en aurait résulté un flux de trésorerie disponible nettement positif, ce qui illustre la très bonne santé des activités opérationnelles sous-jacentes. Le niveau des liquidités restait très élevé en fin d'année.

**Rendement du capital investi (ROIC)**

(en %)

**Position cash, net**

(en millions de CHF)



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

**Capital investi**

	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Fonds de roulement (sans trésorerie)	<b>1 229 390</b>	1 201 671	2,3%
Immobilisations (sans actifs de prévoyance)	<b>713 025</b>	704 135	1,3%
Engagements (sans passifs financiers et passifs de prévoyance)	<b>(1 739 480)</b>	(1 726 075)	(0,8%)
<b>Total du capital investi</b>	<b>202 935</b>	179 731	12,9%

**Résultat opérationnel**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Δ</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
Development	<b>40 257</b>	39 241	2,6%
Suisse	<b>53 384</b>	43 626	22,4%
Infrastructure	<b>22 255</b>	14 419	54,3%
International	<b>(93 338)</b>	(31 812)	
Divers/Holding	<b>(9 623)</b>	(1 883)	
<b>Total du résultat opérationnel</b>	<b>12 935</b>	63 591	(79,7%)

## Assise financière solide

Le total du bilan s'est établi à la fin de l'exercice 2018 à 2861 millions de francs (2017: 2897 millions). En dépit de la forte croissance du chiffre d'affaires, le total du bilan est resté stable, notamment en raison de la très grande discipline dont Implenia a de nouveau fait preuve dans la gestion du fond de roulement. Les capitaux propres se sont établis en fin d'exercice à 585,2 millions de francs, en recul par rapport à l'année précédente (2017: 654,9 millions). Cette évolution s'explique par la distribution du dividende et la faiblesse des autres éléments du résultat global. Le taux des capitaux propres s'est établi à 20,5%, contre 22,6% l'année précédente. Par rapport au reste du secteur, le Groupe dispose donc toujours d'une base de capitaux propres solide. Implenia est clairement attachée au maintien de sa notation «investment grade».

## Perspectives positives sur le marché suisse

Les perspectives de développement du secteur suisse de la construction sont favorables. Ainsi, selon les prévisions de la Banque nationale suisse, le secteur de la construction devrait se maintenir à un haut niveau, après des années de forte croissance. Le nombre de demandes de permis de construire a d'ailleurs très peu évolué ces derniers temps. La conjoncture robuste et la faiblesse des taux d'intérêt continuent de soutenir un climat favorable à l'investissement. Des corrections passagères sont toutefois possibles dans le sillage d'une consolidation du marché. Cependant, un retournement de tendance généralisé dans le bâtiment, pour des raisons de sur-production, n'est envisageable que dans le cadre d'une hausse notable des taux d'intérêt. Dans le domaine du génie civil, tous les feux restent au vert. Le fonds en vue du «Financement et aménagement de l'infrastructure ferroviaire» (FAIF), le «Fonds pour les routes nationales et pour le trafic d'agglomération» (FORTA), ainsi que la bonne santé financière des finances publiques, offrent des conditions très favorables, au-delà du cycle économique.

## En Europe, la construction reste sur une trajectoire de croissance

D'après les prévisions, le secteur européen de la construction continuera de croître jusqu'en 2021 – bien qu'avec une intensité moindre. Cela s'explique, en premier lieu, par un important effet de base après la forte croissance des dernières années. Parmi les principaux moteurs de la reprise dans la construction européenne figurent la bonne situation économique, l'environnement de taux attractif et les marges de manœuvre accrues des collectivités publiques. L'urbanisation croissante dans de vastes régions d'Europe nécessite non seulement une augmentation de l'offre de logements, mais aussi un développement des infrastructures.

L'Allemagne connaît toujours une phase de forte croissance, même si la dynamique conjoncturelle a légèrement fléchi. Les carnets de commandes au sein du secteur allemand de la construction ont progressé de 10% en 2018, atteignant un niveau inédit depuis plus de deux décennies. Les contraintes de capacité se sont donc sensiblement accrues dans ce secteur, ce qui se traduit notamment par une hausse des prix et une pénurie persistante de main-d'œuvre qualifiée.

En Autriche, la croissance devrait légèrement faiblir dans le bâtiment. Les perspectives d'expansion restent cependant favorables pour les investissements, en particulier dans la construction ferroviaire, mais aussi dans la construction routière. Les plans d'infrastructures de transport en Norvège et en Suède sont à l'origine d'une forte croissance persistante sur les deux marchés scandinaves de base du Groupe. La croissance prévisionnelle dans le génie civil sur la période 2019–2021 s'établit à 10–15% en Norvège et 5–7% en Suède.

## Le niveau élevé des commandes soutient les perspectives positives

S'établissant à 6248 millions de francs à fin 2018, le carnet de commandes au niveau du Groupe affiche un chiffre record (2017: 6043 millions). Cette croissance a été générée de manière organique. Les effets de change ont eu une incidence négative de 2,2% sur le carnet de commandes. En remportant des contrats attractifs hors de Suisse, le segment Infrastructure a été le premier contributeur à cette évolution favorable. Les segments Suisse et International affichent des chiffres comparables à ceux de l'année précédente.

Fin 2018, Implenia employait 9781 personnes (en équivalents plein temps, intérimaires compris), contre 9342 à fin 2017.



De la première idée jusqu'à l'achèvement du projet de construction – Implenia est le leader du développement immobilier en Suisse.

---

**606 984** (609 434)

Réserves de terrains, m<sup>2</sup>

---

**4191** (5109)

Logements en développement

---

**185** (158)

Portefeuille immobilier, CHF millions

---

**53** (60)

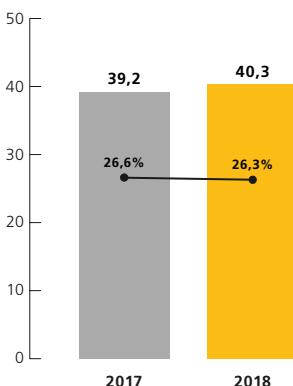
Équivalents plein temps, EPT

## Development

- Nouvelle amélioration du résultat
- Dynamique persistante dans les régions du Grand Zurich et de l'Arc Lémanique
- Nouveaux investissements dans la réserve de terrains

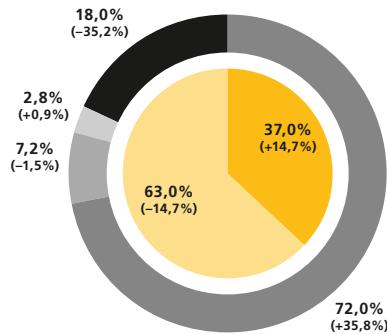
**EBIT Development**

(en millions de CHF)



**Unités résidentielles vendues en 2018**

(en %)



—●— ROIC (résultat opérationnel/Ø capital investi)

**Par type**

■ Propriété par étages  
■ Immeubles de placement

**Par région**

■ Zurich  
■ Est  
■ Centre  
■ Ouest

Le segment Development, lequel regroupe toutes les activités du Groupe dans le domaine du développement de projets immobiliers, a réalisé en 2018 un excellent résultat. L'EBIT s'élève à 40,3 millions de francs, ce qui correspond à une augmentation d'environ 2,6% par rapport à l'année précédente (2017: 39,2 millions).

**Chiffres clés Development**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	$\Delta$
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
<b>EBIT</b>	<b>40 257</b>	39 241	2,6%
<b>EBITDA</b>	<b>40 781</b>	39 866	2,3%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>53</b>	60	(11,7%)

## Forte dynamique persistante dans les régions urbaines

Ce bon résultat témoigne d'un excellent portefeuille de projets. Dans ce contexte, Implenia a profité de la forte dynamique persistante des marchés immobiliers dans les régions du Grand Zurich et du Bassin lémanique. Le segment a réalisé d'excellentes ventes immobilières et lancé de nombreux nouveaux projets.

Au cours de l'exercice écoulé, Implenia a ainsi obtenu un important succès dans le domaine du développement du quartier Lokstadt à Winterthur. Le Groupe a signé un accord d'investissement avec l'organisation de santé Swica pour la tour d'habitation «Bigboy» sur l'îlot 1. Swica est par ailleurs le locataire de référence retenu pour l'immeuble «Elefant». Le développement de l'immeuble «Krokodil» est d'ores et déjà à un stade plus avancé, la pose de la première pierre ayant eu lieu l'été dernier. En développant et en construisant la Lokstadt, Implenia crée au centre de Winterthur un nouveau quartier urbain à usage mixte, offrant des logements, des bureaux et des commerces. Il s'agira du premier site à 2000 watts de la ville. Implenia a par ailleurs lancé d'autres projets de développement importants, notamment les projets «Rue du Temple» à Rolle et «West-Log» à Zurich-Altstetten.

Les investissements dans la réserve de terrains ont augmenté par rapport à l'année précédente.

## Projets clés

### **Green Village – Conseil œcuménique des Eglises, Genève**

Implenia est le principal développeur du projet «Green Village» du Conseil œcuménique des Eglises, à Genève. En plein cœur du quartier international, ce complexe de bureaux et de logements comprend huit bâtiments entourés d'espaces verts. Le site abrite d'ores et déjà l'administration principale du Conseil œcuménique des Eglises, avec une chapelle et un centre de conférence. Ces deux derniers édifices ainsi que les jardins environnants sont classés et seront donc préservés lors de la transformation. 43 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 48 appartements, un hôtel, une crèche et deux garages souterrains verront le jour. L'ensemble satisfait aux plus hautes exigences de durabilité. Les bâtiments sont alimentés à 100% par des sources d'énergie renouvelables: géothermie, photovoltaïque et énergies de réseau. «Green Village» est le premier projet de développement immobilier qui respecte la norme «One Planet Living®» du World Wildlife Fund (WWF) destinée à la création de quartiers durables en Suisse. Le WWF Suisse a conçu la méthode d'application en collaboration avec Implenia. Chacun des bâtiments porte le nom d'une des villes dans lesquelles d'importantes conventions ont été signées lors de conférences mondiales des Nations Unies. La livraison devrait s'échelonner entre 2022 et 2026.

Plus de projets clés dans le Rapport de gestion en ligne sur:  
[annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com)

- **Bigboy et Tender, Lokstadt, Winterthur**
- **West-Log, Zurich-Altstetten**







Généraliste dans le secteur suisse de la construction – du bâtiment à la construction de routes et au génie civil, en passant par la modernisation.

---

**3031 (2956)**

Carnet de commandes, CHF millions

---

**73% (68%)**

Visibilité<sup>1</sup>

---

**2523 (2356)**

Production, CHF millions

---

**3556 (3637)**

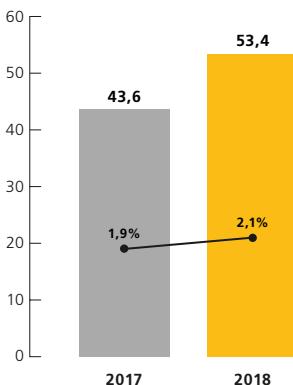
Équivalents plein temps, EPT

<sup>1</sup> Visibilité: carnet de commandes pour l'année en cours/production prévue

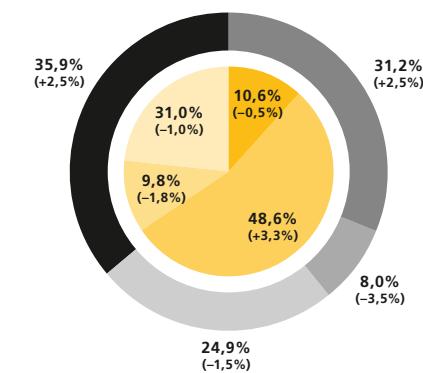
## Suisse

- Modernisation renforce sa position de marché en Suisse romande
- Buildings apporte de nouveau la principale contribution au résultat
- Le carnet de commandes reste au top niveau

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



**Production 2018**  
(en %)



—●— Marge (en %)

**Par secteur**

Secteur	Production (en %)	Variation (en %)
Modernisation	35,9%	(+2,5%)
Entreprise générale et totale	31,0%	(-1,0%)
Bâtiment	10,6%	(-0,5%)
Construction	9,8%	(-1,8%)
Zurich	48,6%	(+3,3%)
Est	24,9%	(-1,5%)
Centre	8,0%	(-3,5%)
Ouest	35,9%	(+2,5%)

**Par région**

Région	Production (en %)	Variation (en %)
Zurich	35,9%	(+2,5%)
Est	31,0%	(-1,0%)
Centre	10,6%	(-0,5%)
Ouest	9,8%	(-1,8%)

Le segment Suisse, avec les unités Modernisation et Buildings ainsi que les activités de région, a réalisé au cours de l'exercice un chiffre d'affaires de 2496 millions de francs, en hausse de 6,5%, contre 2344 millions de francs en 2017. Le segment affiche ainsi un résultat conforme aux attentes.

**Chiffres clés Suisse**

	<b>2018</b> 1000 CHF	<b>2017</b> 1000 CHF	Δ
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 496 356</b>	2 344 381	6,5%
<b>EBIT</b>	<b>53 384</b>	43 626	22,4%
<b>EBITDA</b>	<b>71 089</b>	62 768	13,3%
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>3 031 301</b>	2 956 197	2,5%
Production	<b>2 522 570</b>	2 356 438	7,1%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>3 556</b>	3 637	(2,2%)

## La Suisse en ligne avec les attentes

Dans le domaine des activités de modernisation, Implenia a réalisé un résultat conforme aux attentes, tout en continuant de renforcer sa position sur le marché suisse romand. Dans celui du bâtiment, le Groupe a de nouveau générée une contribution positive au résultat. Le léger fléchissement de la dynamique économique au second semestre s'est toutefois également fait ressentir chez Implenia. Les mesures d'amélioration prises dans le domaine des activités de région en Suisse n'ont pas encore produit leurs effets. Quant aux défis structurels dans le secteur de la construction routière et du génie civil, ils demeurent inchangés. Implenia analyse son degré de compétitivité dans les différentes régions afin d'adapter, s'il y a lieu, sa présence en conséquence. L'EBIT s'élève à 53,4 millions de francs, contre 43,6 millions en 2017.

Le segment a enregistré de nombreux succès en matière d'acquisition de contrats au cours de l'exercice. Dans le domaine du bâtiment, le Groupe a ainsi remporté divers grands contrats, par exemple la première étape de la transformation, de la rénovation et de la construction du «Bernapark» à Deisswil, la réalisation de 270 logements dans le «Quartier de l'Étang» à Vernier, la construction d'une nouvelle tour à Zurich-Altstetten, la tranchée couverte sur l'A1 près de Schwamendingen et l'assainissement de l'importante artère de circulation A1 entre Zurich-Est et Effretikon.

À 3031 millions de francs, le carnet de commandes a progressé de 2,5% par rapport à l'année précédente (2017: 2956 millions).

## Projets clés

### Réfection N09B, Vallorbe-Essert-Pittet

Sur mandat de l'Office fédéral des routes (OFROU), Implenia a rénové, de 2016 à 2018, le tronçon d'autoroute de la N09B entre Vallorbe et Essert-Pittet. Sur une distance de onze kilomètres, ce tronçon a été assaini, renforcé et modernisé sur le plan technique afin d'améliorer la sécurité et le confort des usagers ainsi que de prolonger sa durée de la vie. L'autoroute, qui ne comportait qu'une seule voie par sens de circulation sur certaines sections, a été élargie à deux voies par chaussée, avec un mur de protection central. Le tronçon compte 23 ouvrages d'art, tels que ponts et passages, qui ont été entièrement ou partiellement rénovés. Les zones endommagées des ponts ont été traitées par hydrodémolition et r agrage mortier, et de nouveaux joints ont été posés. Plus de 80 000 m<sup>3</sup> de terrassement, 45 000 m de réseaux souterrains et 35 000 tonnes d'enrobé ont été nécessaires. Les travaux se sont déroulés sur trois ans, d'avril à octobre, de jour et de nuit. Le projet a pu être livré au maître d'ouvrage en octobre 2018, conformément au calendrier prévu.

Plus de projets clés dans le Rapport de gestion en ligne sur:  
[annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com)

- **Immeuble de bureaux pour organisation internationale, Genève**
- **Überlandstrasse 375–377 et 391–393, Zurich**







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.

---

**1528 (1341)**

Carnet de commandes, CHF millions

---

**80% (77%)**

Visibilité<sup>1</sup>

---

**852 (615)**

Production, CHF millions

---

**1239 (1131)**

Équivalents plein temps, EPT

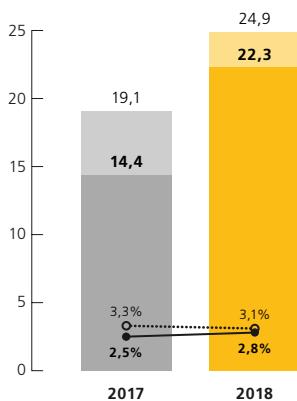
<sup>1</sup> Visibilité: carnet de commandes pour l'année en cours/production prévue

## Infrastructures

- Évolution très positive du chiffre d'affaires et du résultat
- Renforcement de la position de marché en France
- Augmentation du niveau des commandes

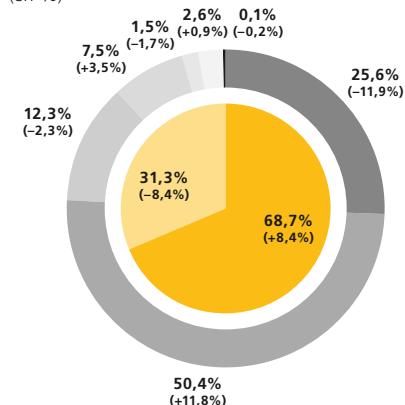
### EBIT Infrastructure

(en millions de CHF)



### Production 2018

(en %)



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

### Par secteur

- Travaux souterrains
- Travaux spéciaux de génie civil

### Par région

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

Au sein du segment Infrastructure, Implenia regroupe ses unités dédiées à la construction de tunnels et aux travaux spéciaux de génie civil. Ces unités ont fait du bon travail au cours de l'exercice 2018, générant un résultat très positif. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 797,4 millions de francs, soit une nette augmentation (2017: 572,5 millions). S'établissant à 24,9 millions de francs, l'EBIT (hors PPA) a également progressé par rapport à l'année précédente (2017: 19,1 millions).

#### **Chiffres clés Infrastructure**

	<b>2018</b>	2017	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>797 431</b>	572 473	39,3%
EBIT hors PPA	24 893	19 133	30,1%
<b>EBIT</b>	<b>22 255</b>	14 419	54,3%
<b>EBITDA</b>	<b>41 336</b>	49 241	(16,1%)
Carnet de commandes (au 31.12.)	1 527 835	1 340 700	14,0%
Production	852 337	615 444	38,5%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>1 239</b>	1 131	9,5%

## **Les grands projets internationaux tournent à plein régime**

L'évolution très favorable a été tirée par divers grands projets, en particulier à l'étranger, où la production tourne désormais à plein régime. Les projets de construction de tunnels et de travaux spéciaux de génie civil en Suisse ont toutefois également apporté une contribution positive au résultat. Compte tenu des frais d'amortissement des actifs incorporels rachetés dans le cadre de l'acquisition de Bilfinger Construction, l'EBIT a atteint 22,3 millions de francs au cours de l'exercice (2017: 14,4 millions). Dans le domaine des infrastructures européennes, Implenia a renforcé sa position de marché en France. Outre un contrat pour le Centre Européen de Recherche Nucléaire (CERN) à Cessy, près de la frontière suisse, le Groupe a remporté un nouveau contrat pour le prolongement d'une ligne de métro à Lyon. De plus, début février 2019, le Groupe a engrangé un troisième lot dans le cadre du projet «Grand Paris Express». Au cours de l'exercice, le segment a également pris part à l'acquisition de divers projets en Scandinavie et en Allemagne, notamment l'aménagement en double voie du trafic ferroviaire entre Varberg et Hamra, un lot du projet City Link à Stockholm et la participation à un consortium chargé de la réalisation d'un lot du 2<sup>e</sup> tracé principal du RER de Munich.

Le carnet de commandes du segment Infrastructure a progressé de 14%, à 1528 millions de francs (2017: 1341 millions), en particulier grâce aux contrats remportés sur les marchés internationaux.

## Projets clés

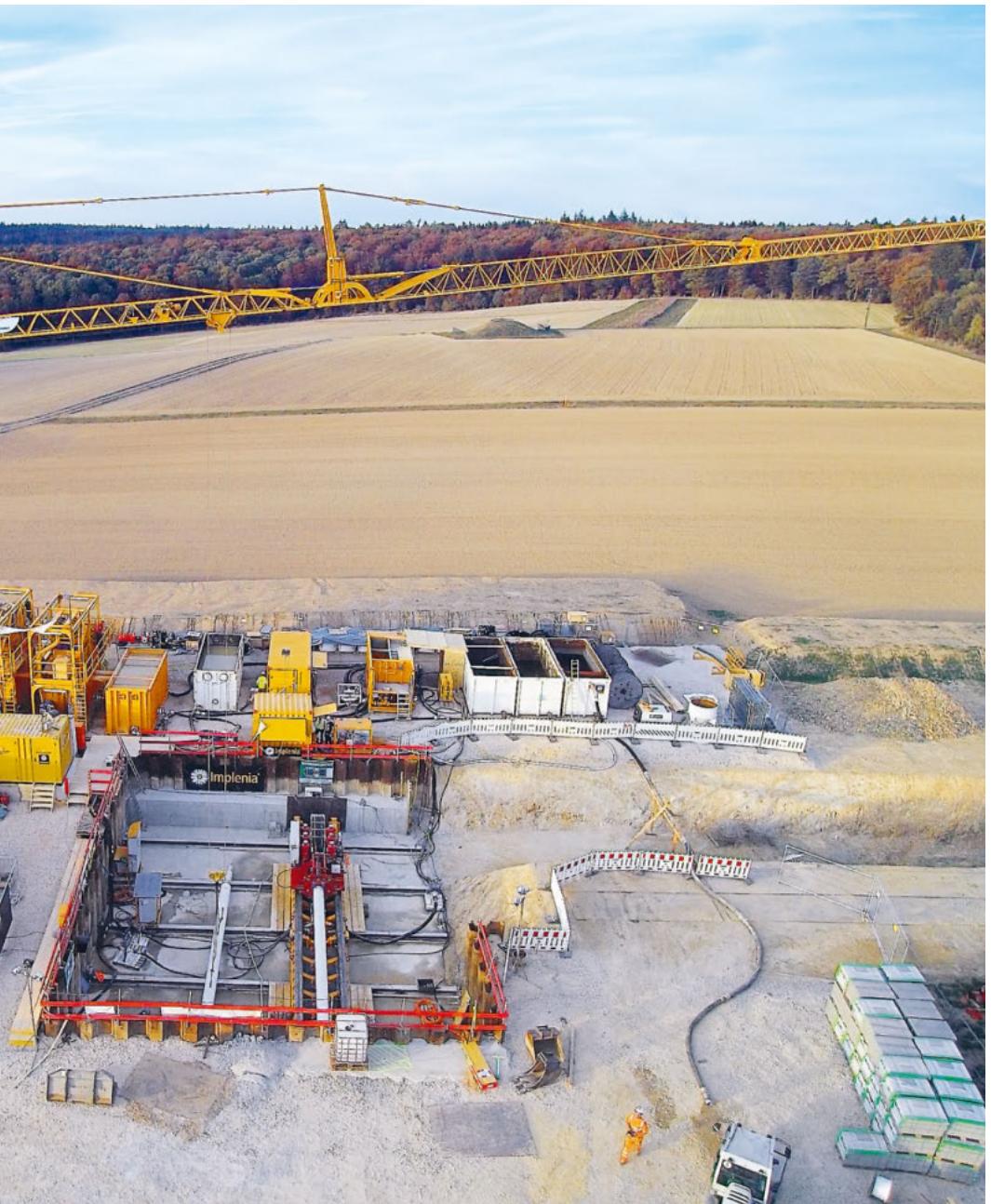
### Liaison par câble souterrain, Bacharach

En Allemagne, la transition énergétique nécessite la construction de tracés haute tension destinés à transporter l'énergie éolienne renouvelable produite dans les parcs éoliens vers les agglomérations. Ces tracés doivent être réalisés en partie sous forme de câbles souterrains. Dans le secteur du poste de transformation de Bacharach, en Rhénanie-Palatinat, Implenia pose au total 4,1 km de gaines de protection de câbles au moyen du procédé E-Power Pipe®, nouvellement développé par la société Herrenknecht. Ce poste permet de transformer l'énergie éolienne produite dans le massif du Hunsrück en courant haute tension, lequel est acheminé ensuite vers le réseau. Un micro-tunnelier d'un diamètre de forage de 505 mm, spécialement développé à cet effet, perce six trajectoires courbes de près de 700 m chacune. Le maître de l'ouvrage est l'opérateur de réseau Amprion. Commencés à la fin de l'été 2018, les travaux seront achevés en septembre 2019. En remportant ce contrat, les experts Trenchless d'Implenia marquent leur retour sur le marché allemand, dans le cadre d'un projet pilote recourant à une nouvelle méthode de pose de câbles souterrains sans tranchée. À l'avenir, cette méthode devrait être mise en œuvre dans des situations où les modes de construction en tranchée ouverte ne sont pas autorisés, par exemple pour des raisons de protection de l'environnement.

Plus de projets clés dans le Rapport de gestion en ligne sur:  
[annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com)

- **Centre de recherche et développement Roche, Bâle**
- **Marina Tower, Vienne**
- **N04/06 Tunnel de Galgenbuck, Schaffhouse**







Prestations régionales de génie civil en Allemagne, Autriche, Roumanie, Norvège et Suède, avec une forte expertise en bâtiment dans l'espace germanophone.

---

**1689** (1746)

Carnet de commandes, CHF millions

---

**63%** (73%)

Visibilité<sup>1</sup>

---

**1539** (1309)

Production, CHF millions

---

**3441** (3229)

Équivalents plein temps, EPT

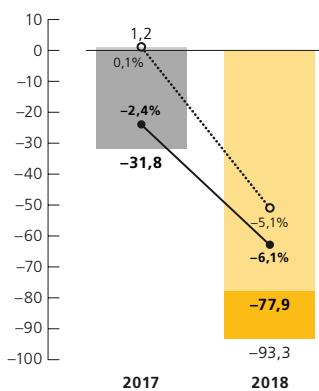
<sup>1</sup> Visibilité: carnet de commandes pour l'année en cours/production prévue

## International

- Nouvelle progression du chiffre d'affaires
- Prise de mesures immédiates face aux difficultés identifiées
- Importants contrats remportés sur tous les marchés de base

**EBIT International**

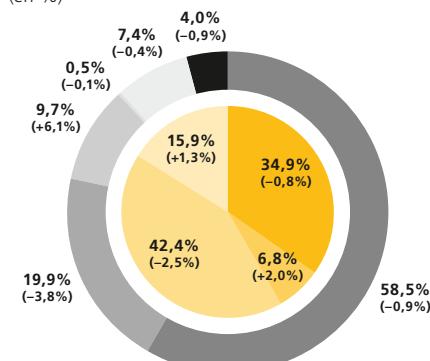
(en millions de CHF)



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

**Production 2018**

(en %)



**Par secteur**

- Construction d'infrastructures
- Travaux souterrains
- Bâtiment
- Spécialités/Divers

**Par région**

- Allemagne
- Norvège
- Suède
- France
- Autriche & Roumanie
- Divers

Le segment International – avec ses activités de région en Allemagne, Autriche, Roumanie, Norvège et Suède, ainsi que ses activités bâtiment en Allemagne et Autriche – a réalisé au cours de l'exercice 2018 un chiffre d'affaires en progression de 16%, à 1522 millions de francs (2017: 1310 millions). Le résultat a été, en revanche, fortement négatif, à la suite de dépréciations.

**Chiffres clés International**

	<b>2018</b>	<b>2017</b>	$\Delta$
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 521 910</b>	1 310 210	16,2%
EBIT hors PPA	(77 911)	1 195	
<b>EBIT</b>	<b>(93 338)</b>	(31 812)	(193,4%)
<b>EBITDA</b>	<b>(57 018)</b>	20 050	
Carnet de commandes (au 31.12.)	<b>1 689 155</b>	1 746 364	(3,3%)
Production	<b>1 538 559</b>	1 308 761	17,6%
Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)	<b>3 441</b>	3 229	6,6%

## Des dépréciations pèsent sur le résultat

L'EBIT (hors PPA) s'est établi à –77,9 millions de francs, soit un niveau nettement inférieur à celui de l'année précédente (2017: 1,2 million). Des problèmes relatifs à quelques unités et projets – particulièrement en Norvège, dans la Bade du Sud, Allemagne, et dans une filiale d'Implenia Construction Germany en Pologne, ont pesé sur le résultat. Le processus d'élaboration et de mise en œuvre des mesures immédiates visant à pallier les problèmes identifiés a débuté en marge du développement de la stratégie. En Norvège, ces mesures sont centrées sur l'attention accrue du top management sur certains projets principaux, sur l'amélioration et l'harmonisation des processus de contrôle et de gestion des risques sur les projets, ainsi que sur une collaboration transversale plus étroite. En Bade du Sud, Implenia se concentre sur la réduction du profil de risque et les compétences de base. Par ailleurs, le Groupe renforce son organisation en définissant les rôles avec plus de précision et en clarifiant les responsabilités. En Pologne, une réorganisation vise à recentrer le management.

En Allemagne, le bâtiment a été, pour la première fois, consolidé sur douze mois pleins au cours de l'exercice. Il inclut donc, à la différence de l'année précédente, les mois de janvier et février, faibles pour des raisons saisonnières. La performance a été globalement bonne dans le bâtiment en Allemagne. Quant à la Suède, elle a également connu une évolution très positive au sein du segment International. Les gravières Sisag au Mali et en Côte d'Ivoire, dont l'évolution a été conforme aux attentes, ont de nouveau apporté une contribution positive au résultat. Les effets de change se sont répercutés négativement sur l'EBIT du segment.

Entre-temps, le segment a enregistré de nombreux succès en matière d'acquisition de contrats. Parmi les nouveaux contrats figurent notamment d'importants projets dans le bâtiment à Hambourg, Dortmund et Mannheim. Dans cette dernière ville, Implenia réalise la nouvelle mairie technique «Neues Technisches Rathaus». Au niveau des activités de région, le Groupe a remporté un grand contrat portant sur la rénovation totale du pont Mülheimer Brücke à Cologne, ainsi que divers grands contrats d'infrastructure en Suède.

À fin décembre 2018, le segment International enregistrait un niveau de commandes de 1689 millions de francs, en léger recul par rapport à l'année précédente (2017: 1746 millions).

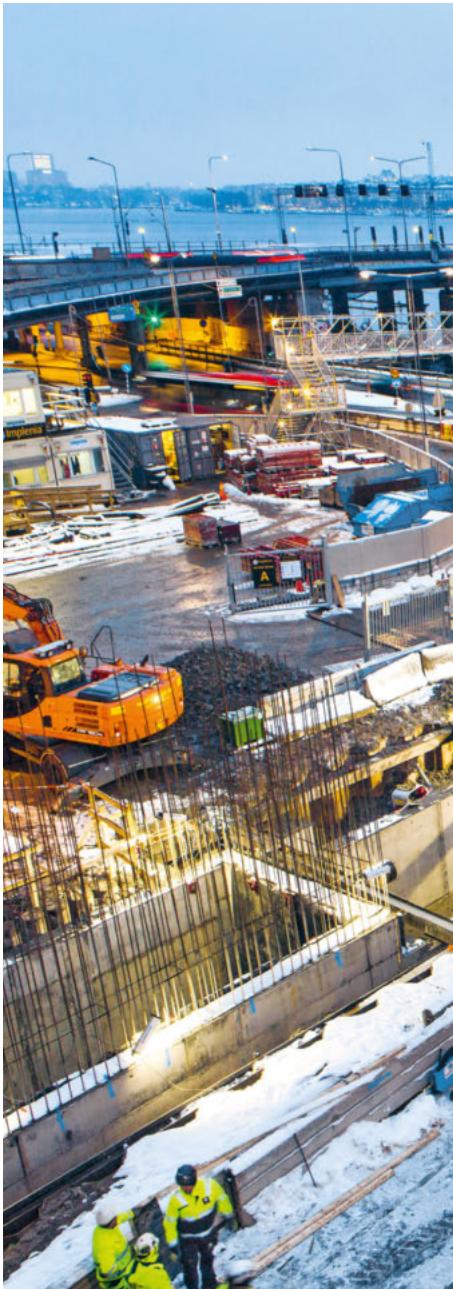
## Projets clés

### **Slussen SN 843, Stockholm**

Sur mandat de la ville de Stockholm, Implenia participe au réaménagement complet du nœud central de circulation Slussen. Slussen se compose d'une série de constructions de ponts pour tous les types de trafic, de dispositifs de drainage et d'un système de conduites pour l'eau, les canalisations, le gaz, l'électricité et les câbles de télécommunication. Avec 480 000 de personnes en transit chaque jour, Slussen est le deuxième nœud de circulation de Suède, après la gare principale de Stockholm. Afin que cette situation puisse perdurer, il est nécessaire de procéder à une révision générale des structures d'origine datant de 1935. Dans le cadre du lot SN 843, Implenia construit un nouveau passage pour le système de conduites, permettant d'augmenter le débit. Il s'agit d'un puits en béton en forme de L, qui permettra la pose de conduites supplémentaires en vue d'améliorer la distribution dans le centre-ville de Stockholm. Le contrat inclut en outre la réalisation d'une chambre à soupape. Les travaux se déroulent de mai 2018 à novembre 2019. Divers défis caractérisent ce projet: la situation centrale, les flux de circulation et l'espace restreint. En septembre 2018, Implenia a par ailleurs remporté le sous-projet SN 91, lequel concerne également le réaménagement de Slussen et porte sur la réalisation d'une gare routière à l'intérieur de la colline Katarina.

Plus de projets clés dans le Rapport de gestion en ligne sur:  
[annualreport.implenia.com](http://annualreport.implenia.com)

- **Neues Technisches Rathaus, Mannheim**
- **Gros œuvre du siège de dm et parking souterrain, Karlsruhe**
- **Bundesrealgymnasium Lessinggasse, Vienne**
- **Routes régionales 857 et 125, liaison Bjarkøy**





## **Fonctions globales**

Implenia réoriente ses fonctions intragroupe. Fournissant désormais leurs services par l'intermédiaire de Business Partners au sein des Divisions, celles-ci sont directement subordonnées aux responsables des fonctions concernées. Il devient donc nettement plus agile, en particulier en ce qui concerne la conception de processus transversaux efficaces et la définition de normes à l'échelle du Groupe.

Désormais, les responsables des fonctions Finance, HR, Legal, Strategy, IT et Marketing/ Communications rendent compte directement au CEO du Groupe. Les fonctions Controlling, Insurance, Reporting & Tax, Treasury & Investor Relations et Procurement sont placées sous l'autorité du CFO. La nouvelle organisation décharge les instances dirigeantes au sein des Divisions, raccourcit les voies de communication et améliore la gestion technique des collaborateurs.

## Les points forts de 2018

### Financement durable assuré

Au printemps 2018, Implenia a augmenté et renouvelé par anticipation son crédit syndiqué sous la conduite de la fonction Treasury. Dans ce contexte, elle a été la première entreprise industrielle de Suisse à lier partiellement la marge de crédit applicable à sa performance de durabilité, sur la base de l'évaluation de l'un des leaders mondiaux dans la recherche, la notation et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), qui a attribué à Implenia l'excellente note de 77 points. Le Groupe s'établit ainsi en leader dans son secteur et en pionnier dans le domaine du financement de crédit «vert». Les efforts de longue date du Groupe en matière de développement durable ont donc une nette incidence monétaire sur son financement, ce qui constitue une réussite.

### Amélioration et harmonisation des processus

Dans le cadre de son internationalisation croissante, Implenia a travaillé intensément, durant l'exercice écoulé, à l'amélioration continue des processus du Groupe, par exemple lors de l'introduction des nouvelles normes IFRS dans le domaine Accounting ou de la mise en place du Financial Controlling. Au sein de la fonction Treasury, le Groupe a renouvelé ses systèmes et entamé les préparatifs en vue de l'introduction d'un nouvel outil dans le domaine Value Assurance. En matière de collaboration avec les fournisseurs, le Groupe a continué d'améliorer les processus d'évaluation approfondie de ceux-ci. Dans le cadre d'une approche à 360 degrés, Implenia formule des exigences claires envers ses fournisseurs et partenaires afin de garantir un haut niveau de qualité lors de la réalisation de ses projets. Au cours de l'exercice, Implenia a par ailleurs renouvelé diverses prestations dans le domaine Insurance et négocié des conditions plus favorables.

### Code of Conduct et nouveau Règlement général sur la protection des données

Sous la direction de Legal, le renforcement du processus visant à sensibiliser au respect des directives d'entreprise et de conduite s'est poursuivi. 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. Dans le cadre du nouveau Règlement général sur la protection des données de l'UE, entré définitivement en vigueur en mai 2018, le Groupe a adapté l'ensemble de ses processus. Il a notamment créé, en matière de processus et de contenu, les fondements nécessaires à la gestion appropriée des images et des vidéos, tout en mettant en place une banque de données multimédia au niveau du Groupe afin d'assurer le respect de la protection des données lors de l'utilisation des contenus.

## Les défis de 2019

### Évolution de la stratégie

En vue de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, le Groupe a constitué divers groupes spécialisés. Ceux-ci s'emploient à faire avancer les initiatives prises à l'échelle du Groupe dans le but de réaliser les priorités stratégiques. Les unités fonctionnelles accompagnent ce processus par leurs conseils et leur expertise.

### Harmonisation en matière d'informatique

L'intégration de l'ensemble des sites informatiques repris lors de l'acquisition de Bilfinger Hochbau a été achevée en 2018. Dans le cadre du projet «Kairos», le logiciel RIB iTWO a été implanté pour la partie calcul des coûts chez Buildings Suisse. La partie SAP S/4 HANA a été mobilisée, des mesures d'harmonisation des processus de gestion ont été prises et un prototype basé sur le projet «Krokodil» de la Lokstadt à Winterthur est actuellement en cours de mise en œuvre. Une stratégie «Cloud First» a été initialisée, ce qui a entraîné la révision et l'extension de l'IT Security and Risk Framework. Les projets informatiques lancés en 2018 seront poursuivis et développés en 2019.

## Project Excellence & Services

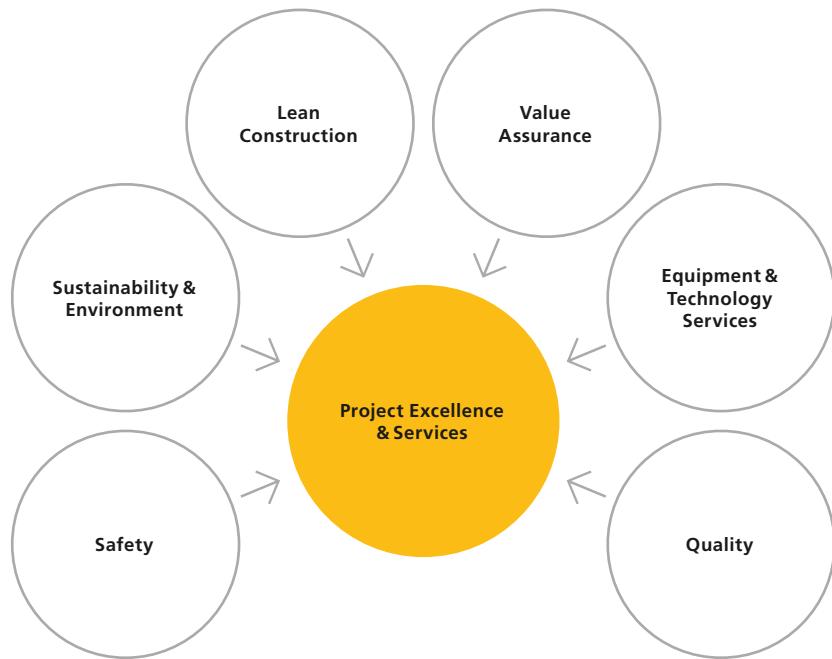
Implenia regroupe ses compétences techniques transversales au sein de Project Excellence & Services (l'ancien Technical Center) et continue à les développer de manière constante. L'accent est mis à cet égard sur l'optimisation des processus ainsi que sur des thèmes tels que le développement durable, la protection de l'environnement, la sécurité au travail, la qualité, l'assurance de la valeur et le pôle Equipment & Technology Services.

Concrètement, Project Excellence & Services comprend les unités fonctionnelles Safety, Quality, Sustainability & Environment, Lean Construction, Value Assurance et Equipment & Technology Services. En optimisant et améliorant constamment les processus et les compétences techniques et en jouant un rôle de moteur d'innovation, Project Excellence & Services, en collaboration étroite avec les unités opérationnelles, crée de la valeur ajoutée pour l'ensemble du Groupe. Il lui revient en outre de donner le tempo dans l'important domaine stratégique du développement durable et en matière de sécurité au travail ainsi que de qualité des processus et des produits.

### Lean Construction

En centralisant la mise en réseau des processus, expertises, méthodes et personnes au sein des projets, Project Excellence & Services contribue de manière fondamentale à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe. À cet égard, l'accent est mis sur la standardisation des processus, la Lean Construction et le développement constant de la construction numérique, grâce à une collaboration étroite avec le département Building Information Modeling (BIM).

Les principes de la Lean Construction sont mis en œuvre de façon standardisée dans le bâtiment et intégrés aux projets de construction. Depuis 2018, ces principes sont également appliqués largement au sein de la Division Modernisation, dont plusieurs importants projets de transformation ont été planifiés et réalisés de manière méthodique. De même, la Division Infrastructure ainsi que les unités Norvège et Suède travaillent intensément sur l'orientation à long terme de leurs activités à l'aide d'approches Lean. Cette évolution se poursuivra au cours de l'exercice 2019, en lien avec d'autres instruments numériques, dans le but d'optimiser la mise en œuvre du personnel et du matériel.

**Structure de Project Excellence & Services**

L'Implenia Management System (IMS 2.0) permet au Groupe d'assurer la gestion intégrée des projets sur la base de normes générales, depuis l'acquisition jusqu'à la livraison au client, y compris la période de garantie, améliorant ainsi la collaboration au sein des équipes de projet et la communication. En 2018, l'Implenia Management System a été étendu au domaine de la prospection de marché. L'amélioration permanente des processus dans l'ensemble des Divisions restera l'une des missions centrales en 2019.

**Value Assurance**

Grâce à Value Assurance, Implenia analyse les opportunités et risques dans le cadre des projets et aide les unités opérationnelles à les évaluer. Un processus standardisé est mis en place depuis 2016 par le biais de l'Implenia Management System. Au cours de l'exercice, l'optimisation de ce processus et des outils y relatifs s'est poursuivie, l'objectif étant de choisir les projets les plus prometteurs pour Implenia et d'accroître la qualité des offres émises, et donc le taux de succès.

## Equipment & Technology Services

Equipment & Technology Services (ETS) regroupe sous son toit les prestations des ateliers en Suisse et en Allemagne, destinés à l'aménagement et à l'approvisionnement des chantiers. En tant que prestataire unique, ETS associe expertise technique et services en vue d'élaborer des solutions sur mesure destinées à nos chantiers et unités de construction. L'accent a été mis en 2018 sur l'optimisation de la logistique de réseau des ateliers et le développement du portefeuille de services. La mise en commun d'équipements au niveau du Groupe, la standardisation des activités et le regroupement des investissements permettent de continuer à améliorer l'efficacité dans les ateliers et sur les chantiers.

## Building Information Modeling (BIM)

Au cours de l'exercice, Implenia a constaté une nette augmentation de la demande de prestations BIM, notamment de la part de donneurs d'ordre institutionnels. Cette évolution se reflète non seulement dans leur nombre mais aussi dans la qualité de leurs exigences, ce qui montre le bien-fondé de la décision – prise à un stade précoce – de recourir systématiquement au BIM dans tous les projets de développement réalisés par Implenia. L'expérience acquise dans le cadre de ces projets confère, entre autres, à Implenia la qualité d'interlocuteur compétent pour toutes les parties concernées et permet au Groupe de dépasser les exigences externes en matière de BIM, tout en atteignant ses objectifs internes. Les contrats remportés dans le domaine des projets d'infrastructure à haut niveau d'exigence en Scandinavie et en Allemagne, ainsi que l'intégration croissante des processus numériques, par exemple dans le secteur privé en Suisse, soulignent cette évolution.

Au total, plus de 150 projets ont fait l'objet de prestations BIM en 2018, que ce soit au cours des phases de concurrence, d'offre, de planification ou d'exécution, ainsi que dans le domaine BIM2FM ou s'agissant du modèle d'investissement numérique (MIN). Le développement des compétences à l'échelle du Groupe, tant auprès des utilisateurs de toutes les Divisions et régions que de l'équipe BIM centrale, favorise durablement la tendance vers les projets BIM, de manière à permettre la poursuite en 2019 d'importantes améliorations dans le pilotage numérique des processus de planification et d'exécution.



## **Construction de tunnels par avancement à l'explosif**

La plupart des tunnels sont excavés au tunnelier ou par avancement à l'engin mécanique ou à l'explosif. En présence de roches dures et résistantes, la mise en œuvre d'un tunnelier est privilégiée. Mais celui-ci risque de rester bloqué lorsque la roche est trop tendre. Dans ce cas, les mineurs ont recours à l'avancement à l'explosif (méthode de forage et d'abattage). Jusqu'à 1500 kilogrammes d'émulsion explosive sont nécessaires par tir. Un cycle d'abattage comprend le forage des trous, le chargement de l'explosif, le tir, la purge et l'évacuation du matériau abattu – appelée le marinage – et dure environ 17 heures. Les mineurs du projet Johannelund abattent cinq à six mètres de roche par tir. Un tir d'abattage réussi exige une préparation minutieuse de la disposition et de la séquence de mise à feu des trous de mine: chaque tir doit diminuer la contrainte dans la roche en vue du tir suivant, de manière à provoquer une éjection maximale.







Niklas Hallström

Emi

Vattenfall  
Impulsenia

Vattenfall  
Impulsenia

## **«Chaque tir est différent»**

En tant que maître artificier, Emil Parnestam est responsable de l'avancement à l'explosif dans le tunnel de Johannelund à Stockholm. La fascination qu'il ressent pour ce travail hors du commun se renouvelle jour après jour.

«Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat après la mise à feu et que tout s'est parfaitement passé.»

Emil Parnestam, maître artificier

«Au début, le tir à l'explosif était pour moi surtout une affaire de sensation forte», avoue d'emblée Emil Parnestam, qui ajoute cependant qu'il a beaucoup évolué sur ce point: «Aujourd'hui, je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat après la mise à feu et que tout s'est parfaitement passé.»

Emil Parnestam est né en 1989 à Stockholm. Très tôt, il sait qu'il se destine à un métier de la construction. Il s'essaie comme peintre ou charpentier. Mais, lorsqu'un ami lui

parle de la formation de maître artificier, il sait qu'il a trouvé sa vocation. L'autoroute urbaine Norra Länken à Stockholm, tracée en souterrain, est son premier projet de construction de tunnel. Ensuite, il travaille au tunnel ferroviaire Citybanan, qui passe sous le centre-ville de la capitale suédoise. Depuis août 2016, il participe à la construction du tunnel de Johannelund à Stockholm.

### **Chaque tir est un nouveau défi.**

Mais qu'est-ce qui fascine Emil Parnestam dans son travail de maître artificier?

«Chaque jour apporte de nouveaux défis. Ainsi, la structure de la roche peut changer après chaque tir. On est donc sans cesse confronté à de nouvelles situations auxquelles il s'agit de réagir», explique-t-il. Les tunnels passant sous des routes ou des maisons en zone densément peuplée représentent un défi pour lui, qui considère que le maître artificier porte alors une responsabilité particulière: «Les vibrations en surface ne doivent pas dépasser une certaine valeur limite. Nous devons donc calculer très précisément la quantité d'explosif que nous utilisons». De plus, l'expérience est très importante, par exemple lorsque le maître artificier palpe la roche manuellement après la mise à feu: «Grâce à la pratique et à l'expérience, j'arrive à me faire une première idée de l'état de la roche pour voir si des blocs risquent de tomber et de mettre en danger les ouvriers».

### **Exercer une influence ciblée sur le tir**

Parfois, il est possible de procéder à plusieurs tirs selon un plan identique ou similaire. Mais, la plupart du temps, il convient de réévaluer la situation.

Un maître artificier expérimenté peut exercer une influence à travers plusieurs facteurs: par exemple, le nombre et la taille des trous forés dans la roche et chargés d'explosif. Enfin, il est également important de déterminer la quantité d'explosif à utiliser et la séquence des mises à feu. «En réalisant un bon tir, je crée les conditions nécessaires à l'évacuation aisée du matériau abattu. Je facilite ainsi la suite des opérations pour mes collègues», explique Emil Parnestam.

#### **Le travail en équipe offre une grande liberté**

Outre son activité variée, Emil Parnestam apprécie la «semaine de Stockholm», nom que les ouvriers donnent à leur organisation en équipes. Ils travaillent le mercredi, le jeudi et le vendredi. Puis, les mineurs sont en congé le samedi et le dimanche, pour être de retour dans le tunnel le lundi, le mardi et le mercredi. Ils ont ensuite un congé d'une semaine entière, avant que le cycle ne recommence. «Comme j'habite à Stockholm, je peux rentrer à la maison pendant le week-end. Cela me permet de passer beaucoup de temps avec ma compagne et mes deux enfants», se réjouit le

jeune père de famille. Le fait qu'il travaille sous terre de 7h00 à 22h00 quand il est de service ne le dérange pas: «Nous nous concentrons sur notre tâche, et l'ambiance est bonne dans l'équipe d'Implenia. De plus, nous sortons à l'air libre pendant les pauses».

Le fait qu'Emil Parnestam exerce un métier peu banal alimente aussi les conversations parmi ses amis. Mais ils s'y sont désormais habitués. Toutefois, il a fallu faire un effort de persuasion auprès de sa compagne, qui se faisait quelques soucis au début: «Je lui ai donc fait visiter le tunnel et lui ai tout montré. Elle a constaté alors que tout était soigneusement préparé et planifié et que nous n'accepterions jamais de prendre des risques inutiles. Cela l'a beaucoup tranquillisée», note Emil Parnestam en souriant.



#### **Cherchez-vous une mission passionnante?**

Implenia offre des profils de poste variés dans des domaines très divers. Consultez notre portail d'offres d'emploi ou contactez directement notre département RH pour identifier le poste qui vous convient.

[www.implenia.com/fr/carriere.html](http://www.implenia.com/fr/carriere.html)

«En réalisant un bon tir, je crée les conditions nécessaires à l'évacuation aisée du matériau abattu, facilitant ainsi la suite des opérations.»

Emil Parnestam, maître artificier









## Le tunnel de Johannelund

Aux portes de la capitale suédoise, le contournement «Förbifart Stockholm» crée une nouvelle liaison routière nord-sud. L'Administration suédoise des transports (Trafikverket) a chargé Implenia de la construction du tunnel de Johannelund. Les deux tubes principaux à trois voies ont une longueur totale de 7,2 kilomètres. Outre le tunnel, le contrat comprend quatre rampes d'accès et de sortie à une voie, quatre tunnels d'accès, plusieurs galeries transversales ainsi que des installations électriques et d'aération. Le montant du contrat s'élève à 235 millions de francs suisses.

Notre ambition: être le partenaire privilégié de nos collaborateurs actuels et futurs.

---

**10 028 (9710)**

Collaborateurs

---

**9,5% (9,9%)**

Taux de fluctuation

---

**82 (90)**

Apprentis diplômés 2018

---

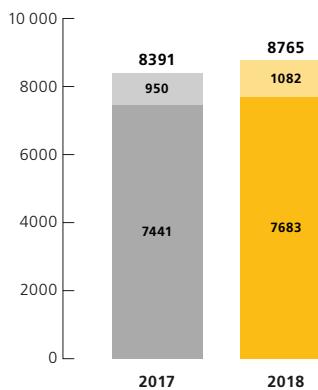
**86 (81)**

Nationalités

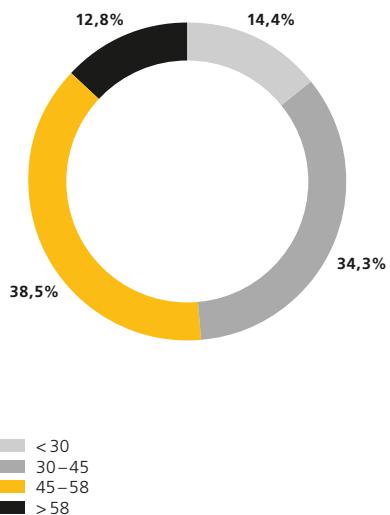
## Collaborateurs

- Internationalisation croissante et diversité culturelle
- Possibilités attractives d'embauche et d'emploi
- Offre variée de développement pour collaborateurs

**Nombre d'hommes et de femmes**  
(Équivalents plein temps, sans intérimaires)



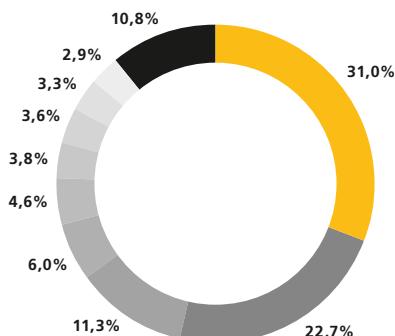
**Répartition par âge 2018**



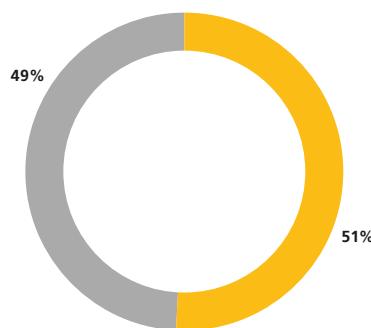
Les 10 000 collaborateurs d'Implenia constituent un important élément de réussite. Le Groupe met donc leur promotion et leur développement au centre de ses préoccupations. Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans le secteur de la construction, la recherche de collaborateurs qualifiés constitue un défi croissant. Par conséquent, l'amélioration constante de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur représente un enjeu majeur. Un environnement de travail attractif et sûr, des possibilités de développement variées et des missions et projets internationaux, telles sont les bases qui font d'Implenia le partenaire privilégié de ses collaborateurs actuels et futurs.

Fin 2018, Implenia employait 9781 personnes (en équivalents plein temps, intérimaires compris). En 2018, le taux de fluctuation au niveau du Groupe s'est élevé à 9,5% (hors variations saisonnières), soit une légère diminution de 0,4 point de pourcentage par rapport à l'année précédente. Parmi les collaborateurs engagés à titre définitif figuraient 7683 hommes et 1082 femmes. À 12,3%, la proportion de femmes a de nouveau augmenté par rapport à l'année précédente (2017: 11,3%). Le Groupe emploie des collaborateurs de plus de 80 pays. Implenia traite tous ses collaborateurs sur un pied d'égalité, quels que soient leur origine ethnique, la couleur de leur peau, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur religion ou leurs convictions politiques.

### Équivalents plein temps par pays d'origine 2018



### Rapport entre personnel technique et personnel technico-administratif à fin 2018



█ Allemagne  
█ Suisse  
█ Portugal  
█ Norvège  
█ France

█ Italie  
█ Côte d'Ivoire  
█ Autriche  
█ Suède  
█ Autres

█ Personnel technique  
█ Personnel technico-administratif

### Découvrir des talents

Identifier des collaborateurs qualifiés pour les chantiers et au-delà est l'un des grands défis actuels dans le secteur de la construction. En matière de recrutement du personnel, Implenia mise non seulement sur les méthodes de recherche classiques, mais aussi sur de nouvelles voies. En 2018, le Groupe s'est ainsi servi de manière proactive des réseaux sociaux (professionnels) afin d'identifier de nouveaux collaborateurs – et ce, avec succès. Ce nouveau mode de recrutement, désormais intégré progressivement dans la stratégie de l'entreprise, sera développé en 2019.

Implenia est régulièrement présente lors de salons, d'événements de recrutement et de conférences dans des universités et des établissements de formation afin de rencontrer de jeunes talents à un stade précoce. En Allemagne, le Groupe décerne chaque année l'«Implenia Award» pour des mémoires de bachelor d'excellente qualité, dans six catégories différentes relevant de la filière génie civil. Dans le cadre de cet événement de deux jours, qui inclut une excursion sur l'un de nos grands chantiers, les étudiants peuvent se faire une idée précise du Groupe ainsi que des possibilités d'évolution offertes par Implenia.

**Recruter des talents**

La relève dispose de plusieurs filières pour entrer dans le monde du travail par le biais d'Implenia. Le Groupe considère la formation de jeunes professionnels non seulement comme une responsabilité sociale, mais aussi comme une réponse à la pénurie de main-d'œuvre, de même qu'un outil très concret pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il entend ainsi continuer à augmenter le taux d'apprentissage, tout en maintenant le haut niveau de qualité de la formation. En Allemagne, Implenia a obtenu en 2018, pour la première fois, le certificat d'«Excellent entreprise de formation». En Norvège, le taux d'apprentissage s'est élevé à 7% au cours de l'exercice. L'entreprise a donc atteint l'objectif qu'elle s'était elle-même fixé.

Aux étudiants de disciplines très diverses, Implenia offre la possibilité de poser d'importants fondements en vue de leur carrière future dans le cadre de stages et de postes d'étudiants salariés. Les diplômés de l'enseignement supérieur se voient offrir des solutions attractives pour débuter leur carrière commerciale ou technique par le biais de programmes de trainee d'une à deux années. L'implantation internationale d'Implenia permet d'y intégrer de manière flexible des séjours à l'étranger.

**Effectif du personnel (à plein temps)**

Personnel technique et administratif	à fin 2018	à fin 2017
Development	53	60
Suisse	3 556	3 637
Infrastructure	1 239	1 131
International	3 441	3 229
Divers/Holding	476	334
<b>Total postes à plein temps (sans les collaborateurs intérimaires)</b>	<b>8 765</b>	8 391
Collaborateurs intérimaires	1 016	951
<b>Total postes à plein temps</b>	<b>9 781</b>	9 342



### **Rencontre de contre-maîtres**

Environ 200 contremaîtres se sont rassemblés, fin juin, à Fisibach, en Argovie, lors de la première Journée suisse des contremaîtres d'Implenia. Ce fut l'occasion d'exprimer l'appréciation de l'entreprise pour leurs excellentes performances et de mettre l'accent sur le réseautage et l'échange de connaissances en matière de Health & Safety, d'apprentissage et d'excellence opérationnelle.

### **Promouvoir des talents**

Avec ses collaborateurs, Implenia entend générer une croissance pérenne et pourvoir les postes vacants grâce aux talents sortis de ses propres rangs. Des structures horizontales raccourcissent les filières de décision et favorisent l'autonomie. Implenia exige de ses collaborateurs des performances de premier ordre, et les rémunère en conséquence.

Elle accorde en permanence une priorité absolue à leur promotion et qualification, conformément aux besoins. Implenia offre par conséquent un choix attractif de formations professionnelles et continues, dont les collaborateurs profitent au plan professionnel aussi bien que privé. Le Groupe poursuit à cet égard des objectifs clairs. D'un côté, l'entreprise encourage la relève en interne. De l'autre, elle met les collaborateurs en capacité de maîtriser les défis de leur domaine de responsabilité et d'améliorer leur productivité. En 2018, environ 3000 collaborateurs ont participé, dans le cadre d'un programme interne de séminaires, à une ou plusieurs mesures de formation continue.

À travers l'initiative «Young Generation», lancée en 2015, Implenia encourage les échanges entre jeunes collaborateurs de moins de 32 ans. Des workshops, organisés en 2018 en Suisse, Norvège et Allemagne, ont été notamment ciblés sur la sensibilisation à des thèmes économiques et sur la discussion de questions liées à la numérisation du poste de travail.



### Engagés

Dans le cadre de la semaine annuelle de projet social, 40 apprentis d'Implenia en Suisse ont découvert un métier de construction très ancien. Gratuitement, ils ont remis en état un mur de pierres sèches de l'alpe Nagens, au-dessus de Laax, dans les Grisons. Au cours de la semaine, les apprentis ont collaboré activement en vue de réparer 400 mètres de ce mur de pierres sèches construit il y a 140 ans, dans le cadre d'un engagement bénévole.

### Développement des cadres

S'efforçant d'établir une conception commune des principes de direction, basée sur ses valeurs, Implenia mise dans ce domaine sur un plan de formation à plusieurs niveaux. Les collaborateurs à fort potentiel disposant de plusieurs années d'expérience professionnelle, mais n'ayant exercé jusqu'alors peu, voire aucune responsabilité d'encadrement, sont soutenus par le biais du programme «Winning Potentials». Quant à «Winning Performance», il s'agit du programme de base s'adressant à tous les collaborateurs assumant un rôle d'encadrement chez Implenia. Les participants sont formés, entre autres, dans les domaines de la direction d'équipes, de la communication et de la gestion financière, en s'intégrant dans un réseau international. Au cours de l'exercice, «Winning Performance» a été organisé avec près de 90 participants, parallèlement en Suisse romande, dans la région Allemagne, Autriche et Suisse ainsi qu'en Scandinavie.

Pour les cadres supérieurs confirmés, Implenia a développé le programme de leadership «Winning the Future». En 2018, le programme «Winning Production», qui s'adresse aux contremaîtres et chefs d'équipe, a été mis en œuvre pour la première fois en Norvège. Cette formation de quatre jours a été suivie jusqu'à présent par 25 participants.



### **Le modèle du système de formation dual**

Lors du troisième Congrès international sur la formation professionnelle, organisé du 6 au 8 juin 2018 à la Lokstadt de Winterthur, Implenia a présenté son système de formation professionnelle à plus de 500 participants originaires de quelque 80 pays. À l'occasion de visites de chantier au sein de la Lokstadt, des apprentis actuels et anciens ont rendu compte de leur expérience d'apprentissage ainsi que des multiples possibilités d'évolution chez Implenia.

### **Formation professionnelle tournée vers l'avenir**

Durant l'exercice, 322 jeunes ont suivi un apprentissage technique ou technico-administratif chez Implenia. Au cours de l'été, environ 82 apprentis ont achevé leur formation au sein de l'entreprise. Les trois quarts environ des apprentis diplômés y restent ensuite employés.

### **Les apprentis chez Implenia**

	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
	<b>Maintien dans l'entreprise</b>	<b>Apprentis</b>	<b>Maintien dans l'entreprise</b>	<b>Apprentis</b>
Corporate Center	6	4	9	6
Development	2	2	0	0
Suisse	48	34	54	34
Infrastructure	1	1	1	0
International	25	20	26	14
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>61</b>	<b>90</b>	<b>54</b>
<b>Total des apprentis engagés chez Implenia</b>	<b>322</b>		<b>296</b>	

## La sécurité au travail et la santé des collaborateurs sont prioritaires.

---

**60 (67)**

Nombre d'accidents pour  
1000 équivalents plein temps<sup>1</sup>

---

**469 (465)**

Nombre de collaborateurs absents  
>30 jours<sup>2</sup>

---

**4,1% (4,0%)**

Taux d'absence<sup>2</sup>

---

**17,7% (21,0%)**

Pourcentage d'absences dues à des  
accidents professionnels<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ajusté, y compris Implenia Hochbau Deutschland

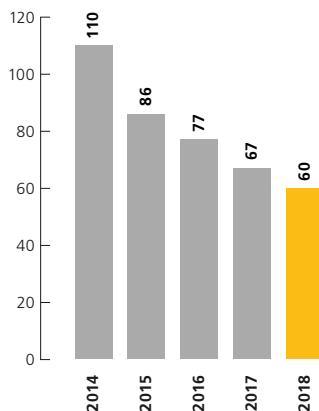
<sup>2</sup> Suisse

## Health & Safety

- Nombre d'accidents en recul pour la septième année consécutive
- Formations intensives en vue d'accroître la sensibilisation
- Saisie systématique des incidents à la base de l'amélioration

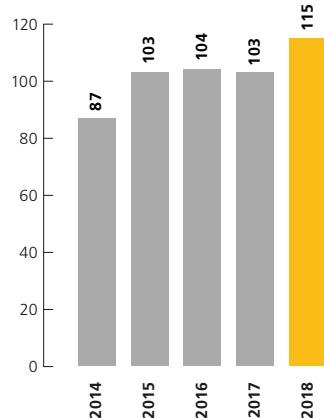
### Évolution des accidents professionnels

(événements par 1000 équivalents plein temps; base: toutes les unités du Groupe Implenia; état au 31.12.)



### Évolution des accidents non professionnels

(événements par 1000 équivalents plein temps; base: toutes les unités en Suisse; état: 31.12., hors rechutes)



Travailler dans la construction présente des risques. Ouvrir les yeux, identifier les dangers, prendre des mesures et éviter les accidents, c'est donc le mot d'ordre chez Implenia. Le thème Health & Safety a par conséquent la priorité absolue. Grâce à d'intenses efforts de formation et de communication ainsi qu'à des visites de sécurité régulières sur les chantiers, le nombre d'accidents a pu encore être réduit. L'implication active des cadres permet de renforcer la culture de la sécurité. Afin que cette évolution favorable se poursuive, le principe reste le suivant: la sécurité prime.

L'objectif d'Implenia est d'empêcher les situations susceptibles de mettre en danger la santé ou la sécurité des collaborateurs ou de tiers. Car les accidents peuvent être évités. Clairement communiquées par le Code of Conduct d'Implenia, les règles de sécurité doivent être strictement respectées. C'est la seule manière de créer un environnement de travail sûr. Les directions des unités opérationnelles reçoivent des rapports hebdomadaires qui les informent en temps utile du nombre d'accidents dans leur domaine de responsabilité et leur fournissent des prévisions en vue de la réalisation des objectifs de fin d'année. Elles sont ainsi en mesure de réagir rapidement, en cours d'année, afin de corriger d'éventuelles évolutions négatives.

### **La sécurité, processus d'apprentissage permanent**

En 2018, Implenia a de nouveau organisé différents programmes et actions. Et ce, toujours dans le but d'ancrer durablement la sensibilisation à la sécurité et la culture de la sécurité au sein du Groupe. Faisant partie intégrante de l'Implenia Management System, les processus Health & Safety internes en constituent la base. Les discussions et ateliers Health & Safety, organisés régulièrement et déjà bien établis, se sont poursuivis. L'intégration de thèmes environnementaux et d'aspects comportementaux de la sécurité au travail ainsi qu'une initiation à la détermination des causes d'incidents a permis d'améliorer la formation d'introduction à la sécurité pour le personnel technico-administratif en Suisse. La sécurité au travail constitue également un élément central du programme de la semaine d'initiation des nouveaux apprentis.



### Prévention sanitaire au travail

En Suisse, des collaboratrices du service de Gestion de la santé dans l'entreprise donnent des informations sur les facteurs de risque des maladies cardiovasculaires ainsi que sur les symptômes et les possibilités de prévention. Dans ce cadre, ces professionnelles de santé qualifiées effectuent des tests sanguins rapides et mesurent l'indice de masse corporelle, la tension artérielle et la glycémie. En cas de résultats anormaux, elles incitent à consulter un médecin. Cette campagne est menée en coopération avec la Fondation Suisse de Cardiologie.

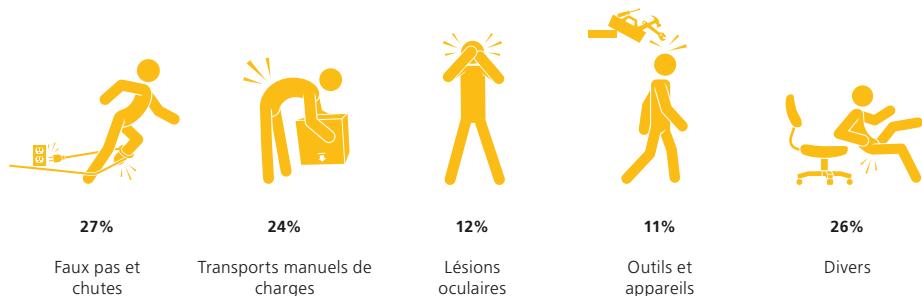
Implenia a poursuivi le développement de la collaboration internationale au cours de l'exercice. Le partage régulier d'expériences au sein de l'organisation Health & Safety du Groupe – que ce soit à travers un rapport sur le nombre d'accidents ou l'échange d'exemples de meilleures pratiques – aide à identifier des champs d'action nouveaux ainsi que des potentiels d'amélioration. Une conférence internationale fortement axée sur le thème Health & Safety, rassemblant toutes les Divisions, a de nouveau été organisée en 2018. L'échange de collaborateurs originaires de différents pays renforce le réseau et illustre la diversité des approches dans le traitement des problèmes. Apprendre les uns des autres, telle est la devise dans ce contexte.

Le programme interne «Safety counts!» a notamment permis de sensibiliser les cadres au fait que la sécurité au travail est une responsabilité qui leur incombe et a considérablement développé cette prise de conscience. Des workshops destinés aux cadres, accompagnés d'une autoévaluation, renforcent la culture de la sécurité et débouchent sur des mesures de prévention supplémentaires. Ces autoévaluations aboutissent à une appréciation de la situation existante et à l'élaboration de plans d'actions visant à l'améliorer.

### La prévention d'abord

En matière de prévention des accidents, Implenia entend adopter une démarche encore plus systématique. Les chargés de sécurité internes jouent un rôle central dans l'implantation de la culture de la sécurité au sein des Divisions. Ils passent la majeure partie de leur temps de travail sur les chantiers, soutenant ainsi les supérieurs hiérarchiques dans la sensibilisation aux

## Répartition des catégories d'accidents en 2018



processus de sécurité, ainsi que dans la mise en œuvre et le contrôle de ces derniers. La collecte et l'analyse centralisées des données relatives aux accidents constituent à cet égard un pilier important. Implenia détermine ainsi les optimisations nécessaires en matière de Health & Safety afin de prendre les mesures de prévention appropriées. Les objectifs de prévention suivants ont été définis en vue d'éviter les accidents:

- visites de sécurité effectuées par des cadres, y compris des entretiens avec le personnel technique,
- explications obligatoires entre supérieur et personne accidentée,
- documentation d'une analyse pertinente après l'accident.

La formation interne «15 minutes de sécurité», organisée chaque mois dans le cadre de tous les projets d'Implenia, permet de discuter de thèmes liés aux risques et d'analyser les causes d'incidents, ce qui sensibilise aux modalités de prévention des accidents. Grâce à la transparence et l'ouverture, Implenia crée une culture positive permettant de tirer les conséquences appropriées de ses erreurs et d'éviter les accidents.

### Objectifs clairement définis

Les initiatives et mesures immédiates en matière de Health & Safety ainsi que la présence renforcée des chargés de sécurité et des cadres sur les chantiers se sont traduites en 2018 par une nouvelle réduction des accidents. Globalement, le nombre d'accidents pour 1000 équivalents plein temps au sein du Groupe a reculé de 67 à 60 par rapport à l'an dernier. Cette évolution positive incite à poursuivre les efforts en matière de Health & Safety.



### Sous le signe de la sécurité

La troisième édition de la «Health & Safety Day Implenia Infrastructure» a eu lieu en septembre 2018. Environ 1200 collaborateurs originaires de la région Allemagne, Autriche et Suisse ainsi que de France ont participé à cette journée d'action. Ils ont notamment bénéficié de visites de sécurité sur les chantiers, d'actions de santé et de formations aux premiers secours.

Par rapport à l'année précédente, le nombre d'accidents non professionnels a légèrement augmenté au cours de l'exercice (+7,7%). 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 sensiblement évolué par rapport à l'année précédente. Ainsi, près de 65% des absences sont imputables à la maladie, 17,7% à des accidents du travail et 17,4% à des accidents non professionnels. Globalement, 469 cas ont été recensés au cours de l'exercice, dans lesquels des collaborateurs ont été absents plus de 30 jours à la suite d'une maladie ou d'un accident.

L'équipe interne chargée de la gestion de la santé dans l'entreprise (GSE) soutient les collaborateurs accidentés ou malades au cours de leur convalescence et lors de leur réinsertion dans la vie professionnelle. Grâce à des programmes de réintégration, les collaborateurs concernés sont progressivement ramenés vers une activité autonome, au besoin avec l'aide d'experts externes, l'objectif étant de les réinsérer dans le monde du travail et d'identifier des champs d'activité appropriés. En 2018, l'équipe GSE a accompagné 174 personnes sur ce chemin difficile.

### Implenia Health & Safety Award

En décernant son Health & Safety Award, Implenia distingue chaque année, depuis 2015, 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.

# Le développement durable fait partie intégrante de toutes les activités d'Implenia.

---

G4

Publication, en août 2018, du quatrième Rapport de développement durable, en conformité avec les normes de la GRI

---

**94% (96%)**

Satisfaction des clients

---

**>1 GWh**

Électricité PV produite sur les toits d'Implenia

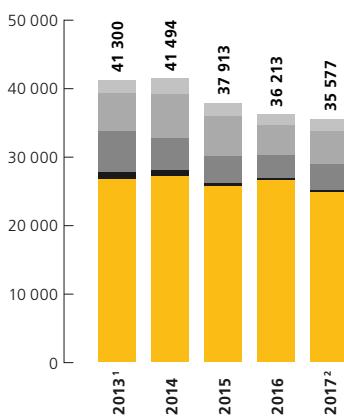


51 grands projets bénéficiant d'un label de durabilité en cours de réalisation

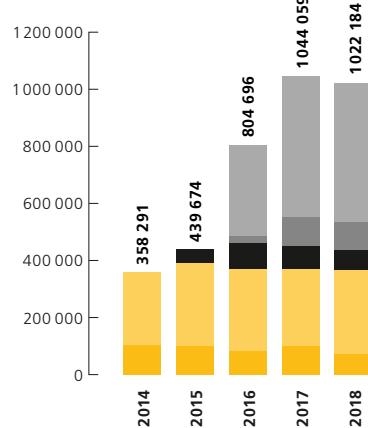
## Durabilité

- Pionnier dans le secteur de la construction avec actuellement une excellente note (ESG) de 77 points attribués par Sustainalytics
- Marge de crédit applicable en partie liée à la performance de durabilité
- Introduction d'un standard environnemental au niveau du Groupe et production d'électricité photovoltaïque sur les toits d'Implenia de 1 GWh par an

**Émissions de gaz à effet de serre,  
Implenia Suisse (champs d'application 1+2)**  
(par source d'énergie en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)



**Électricité PV produite sur  
les toits d'Implenia**  
(en kWh)



Électricité  
 Fouil de chauffage  
 Gaz naturel  
 Essence  
 Diesel

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

<sup>1</sup> 2012/2013 années de référence

<sup>2</sup> Les chiffres de 2018 ne seront disponibles qu'en été 2019 et pourront alors être consultés sur [sustainability.implenia.com](http://sustainability.implenia.com).

Sustainalytics, l'un des leaders mondiaux dans la recherche, la notation et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), a relevé la note d'Implenia à 77 points en 2018. Le Groupe s'impose ainsi en pionnier dans le secteur de la construction. Depuis le lancement, en 2009, de son initiative en matière de développement durable, Implenia s'attache résolument à fournir ses prestations dans le respect de l'environnement, de la société et de l'économie.

Le secteur de la construction est un important employeur sur tous les marchés nationaux d'Implenia et contribue de manière déterminante à la valeur ajoutée macroéconomique et à la prospérité. Mais il génère aussi un volume notable de gaz à effet de serre et de déchets, tout en consommant de grandes quantités d'énergie. Implenia entend apporter sa contribution à une économie plus durable. À cet effet, elle met en œuvre des mesures appropriées, relevant de cinq points forts clairement définis.

#### **Cinq points forts en matière de durabilité**

En réalisant ses projets de construction, Implenia vise à mettre en œuvre des produits et services durables. À cet égard, il dispose d'importants leviers au niveau du développement de ses propres projets immobiliers. Implenia demande par ailleurs à ses fournisseurs et planificateurs qu'ils agissent, eux aussi, de manière durable. Les normes exigées en matière de durabilité font partie intégrante de la gestion des fournisseurs du Groupe.

---

**Notre engagement met l'accent sur les cinq domaines thématiques suivants:**



Produits et services durables



Environnement de travail attractif



Gestion respectueuse de l'environnement



Engagement dans la société et compliance



Excellence financière et opérationnelle

Un environnement de travail attractif constitue la base nécessaire au recrutement de nouveaux collaborateurs et à la fidélisation du personnel existant. Implenia offre des possibilités variées de formation et de perfectionnement et s'engage fortement en faveur de la sécurité et de la santé de ses employés.

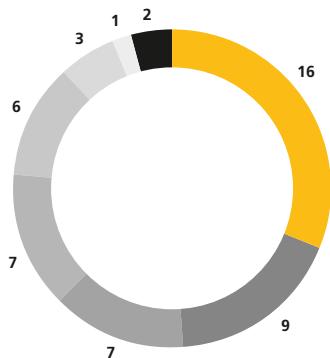
À travers ses objectifs environnementaux, le Groupe a formulé un haut niveau d'ambition en matière de gestion respectueuse de l'environnement. La réduction constante des impacts environnementaux de ses chantiers constitue à cet égard un axe prioritaire. Implenia vise notamment à diminuer sa consommation de ressources et d'énergie et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 2,5% par an en termes de chiffre d'affaires.

Mais Implenia reconnaît également sa responsabilité au sein de la société. C'est ainsi que l'entreprise reste attachée aux valeurs éthiques fondamentales de son Code of Conduct et veille à leur respect par tous les collaborateurs en organisant des formations et en pratiquant une politique de tolérance zéro à l'égard des infractions à l'intégrité et aux règles de la concurrence. De plus, dans le cadre de son engagement sociétal, l'entreprise s'engage en faveur de projets sociaux qui dépassent son propre périmètre d'activité.

Enfin, tirée par l'excellence financière et opérationnelle, la compétitivité fait également partie de la stratégie d'Implenia en matière de durabilité. Le Groupe adapte en permanence ses structures et processus aux évolutions du marché. En évaluant soigneusement les chances et les risques, Implenia préserve sa liberté entrepreneuriale et crée durablement de la valeur pour ses parties prenantes.

**Certificats de durabilité dans le bâtiment 2018**

(Nombre de certificats par label de durabilité)



- Minergie (uniquement avec les compléments P, A ou ECO)
- SIA 2040
- DGNB
- Sites à 2000 watts
- LEED
- CS greenproperty
- SNBS
- Divers (SMEO, BREEAM)

Tendance de l'évolution au cours des dernières années sur  
[sustainability.implenia.com](http://sustainability.implenia.com)

**Pionnier du financement de crédit «vert»**

Fin juin 2018, Implenia a pu augmenter de 150 millions de francs, à 800 millions, sa facilité de crédit en cours auprès du consortium de banques existant conduit par UBS. Implenia est la première entreprise industrielle de Suisse dont la marge de crédit applicable est en partie liée à la performance de durabilité établie par Sustainalytics. La bonne notation actuelle du Groupe lui permet de bénéficier de conditions plus favorables.



#### Coopération avec les universités

Afin de renforcer le transfert de connaissances entre la science et l'économie et de promouvoir la formation de professionnels, Implenia collabore avec des universités. En Suisse, Implenia soutient ainsi l'Excellence Scholarship & Opportunity Programme de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). De plus, Implenia contribue au financement d'un poste de professeur assistant dans le domaine de la construction innovante et industrialisée à l'EPFZ, qui vise à développer le savoir-faire au sein des sciences de la construction. Le professeur Daniel Hall, titulaire de cette chaire, a présenté l'état actuel de la recherche lors des Implenia BIM Community Days 2018, conjointement avec des étudiants.

Sustainalytics, l'un des leaders mondiaux dans la recherche, la notation et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), a attribué à Implenia l'excellente note de 77 points, ce qui la place en tête de son secteur et en fait un pionnier du financement de crédit «vert». Les efforts de longue date du Groupe en matière de développement durable ont aussi désormais une nette incidence monétaire sur son financement, ce qui constitue une étape importante et logique.

---

**Depuis août 2018, Implenia rend compte en continu, sur [sustainability.implenia.com](http://sustainability.implenia.com), de ses efforts dans le domaine du développement durable, conformément aux Lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Ce site présente la liste complète des mesures et objectifs en cours.**



## Les facteurs garantissant des sensations fortes pour les scaphandriers

**La météo:** Damien Brunelli a déjà vu des vagues de 1,5 m sur le lac Léman certains jours de fort vent. Une fois sous l'eau, les vagues n'ont pratiquement plus d'importance. Mais les intempéries peuvent représenter une gêne pour l'accès au site de plongée. **Les dangers imprévus:** la situation la plus dangereuse pour le scaphandrier est celle où il risque d'être aspiré par une vanne mal fermée ou défectueuse et de rester bloqué dans un passage. **Le courant:** lors de travaux subaquatiques, en particulier dans les rivières, le scaphandrier est exposé à des courants. Un pare-courant de protection, conçu en interne par Implenia, est mis en œuvre si le courant est trop fort. Il s'agit d'une structure en acier recouverte d'un treillis à mailles serrées, derrière laquelle le scaphandrier peut travailler en sécurité.







**«Tout ce que nos ouvriers font en surface,  
je le réalise sous l'eau.»**

Damien Brunelli est scaphandrier professionnel chez Implenia. Oui, vous avez bien lu.

En Suisse romande, Implenia dispose d'une équipe de plongée, petite mais performante, qui effectue des travaux de construction dans les cours d'eau, les lacs et parfois même les stations d'épuration. Damien Brunelli, 25 ans, et ses collègues sont nos hommes de l'art.

«La systématisation de l'emploi de matériel et de procédures adaptés ainsi qu'une solide formation et des contrôles médicaux annuels nous permettent de ne pas prendre plus de risques que sur un chantier de construction terrestre.»

Damien Brunelli, scaphandrier professionnel

«J'aime les sensations fortes», dit Damien Brunelli en souriant. Il ne lui suffisait plus, à un moment donné, de pratiquer la motocyclette pendant ses loisirs. Chauffagiste de formation, il travaille comme soudeur en 2015, quand il apprend qu'il est possible de réaliser des travaux de soudure sous l'eau. C'est alors qu'il décide de devenir scaphandrier professionnel. Sitôt dit, sitôt fait – immédiatement, il s'inscrit à l'Institut National de la Plongée Professionnelle (INPP) à Marseille, en France, où il suit pendant trois mois une

formation théorique et pratique de plongée quotidienne. Son certificat en poche, il rejoint Implenia en 2016, avec un contrat à durée déterminée en Suisse romande. Et, rapidement, il s'est vu proposer un emploi fixe. Damien Brunelli fait partie de l'équipe de 20 collaborateurs affectés aux travaux hydrauliques en surface et sous l'eau, dont deux autres scaphandriers (Émilien Gete et Jean-Baptiste Houot), un contremaître scaphandrier (Thierry Aillain), un conducteur de travaux scaphandrier (Jean-Philippe Rauch) et un responsable de section (Alain Berrut).

#### **Scaphandre pressurisé**

Aujourd'hui, nos scaphandriers interviennent sur une mission peu commune dans une station d'épuration à Satigny, dans le canton de Genève, avec une visibilité sous l'eau qui pourrait être meilleure. Mais cela ne leur fait pas peur. «Parfois, les conditions sont telles qu'on n'a pas vraiment envie de se mettre à l'eau. Mais dès que le casque est immergé, le plaisir de la plongée revient, et on se concentre entièrement sur son travail», affirme Damien Brunelli. Il entre dans l'eau après avoir planifié l'opération avec précision et s'être minutieusement revêtu de son équipement professionnel de plongée. Lors d'interventions de ce type, plus rares que les missions de plongée en eau claire dans les lacs et rivières, le scaphandre est entièrement pressurisé, afin que rien ne puisse y pénétrer. Une fois sous le niveau d'eau, Damien Brunelli parvient à changer un diffuseur d'air comprimé défectueux – et ce, en dépit d'une visibilité limitée et de gants qui entravent ses gestes. Grâce à son intervention, il évite au client une opération coûteuse de vidange et de nettoyage du bassin.

## **Un pour tous, tous pour un**

À la différence de la plongée de loisir où l'on plonge toujours en binôme avec un compagnon de plongée, les scaphandriers d'Implenia travaillent seuls. Leur sécurité est-elle mise en danger? Pas du tout! «Par un ombilical appelé narghilé, je reste constamment en contact téléphonique et vidéo avec mes deux collègues en surface, c'est ça qui assure la sécurité», souligne Damien Brunelli. Le gaz respirable et le courant électrique pour l'éclairage passent également par l'ombilical. Par ailleurs, le scaphandrier porte sur son dos une bouteille de secours s'il y a un problème d'approvisionnement en gaz respirable par le «narghilé». Les trois scaphandriers sont tous présents lors d'une opération de plongée. Alors que Thierry Aillain, responsable de plongée du jour, gère constamment l'approvisionnement en gaz respirable et les temps de plongée, Jean-Baptiste Houot, scaphandrier de secours pour l'occasion, entièrement équipé, est prêt à plonger immédiatement en cas de problème.

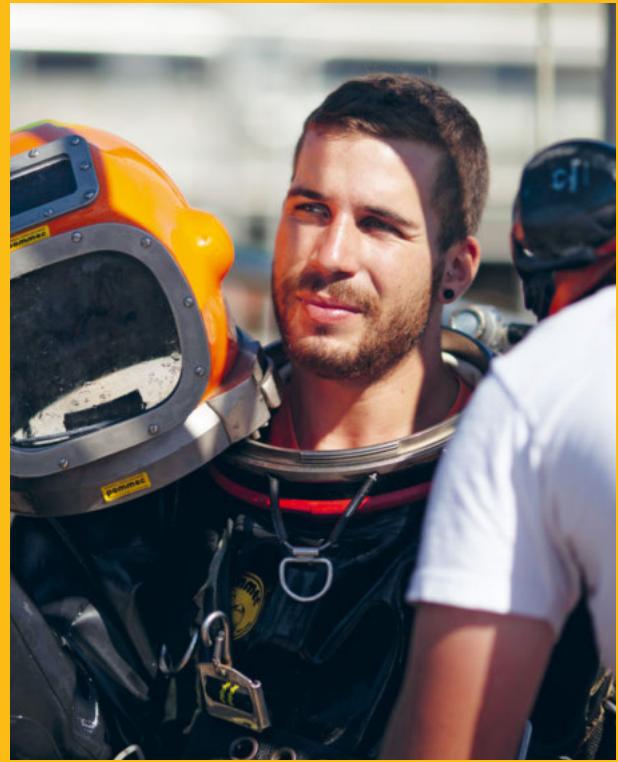
## **Cherchez-vous une mission passionnante?**

Implenia offre des profils de poste variés dans des domaines très divers. Consultez notre portail d'offres d'emploi ou contactez directement notre département RH pour identifier le poste qui vous convient. Notre équipe de scaphandriers sera bien sûr ravie d'accueillir aussi du renfort féminin.

[www.implenia.com/fr/carriere.html](http://www.implenia.com/fr/carriere.html)

## **Au maximum trois heures**

Réparer un diffuseur d'air comprimé dans un bassin d'épuration est une chose. Poser au fond du lac Léman, à une profondeur allant jusqu'à 55 m, une conduite longue de huit kilomètres, d'un diamètre de 1,8 m, en est une autre. C'est la mission suivante à accomplir. Cette conduite est destinée à amener de l'eau du lac pour refroidir les bâtiments aux alentours. La température au fond du lac est de quatre degrés Celsius. Cela exige une préparation de la part des scaphandriers. «Nous sommes bien équipés contre le froid. Sous le scaphandre, nous portons plusieurs couches de vêtements isolants», explique Damien Brunelli. La plongée à de telles profondeurs est physiquement et psychiquement éprouvante. C'est pourquoi sa durée est limitée à trois heures par période de 24 heures, paliers de décompression compris. Au bout de trois heures, le scaphandrier suivant prend le relais pour continuer les travaux subaquatiques. Parmi ces travaux figurent la pose de conduites, la soudure, le découpage thermique, le coffrage, le ferrailage et le bétonnage. «En fait, tous les travaux de montage et de génie civil pratiqués en surface sont susceptibles d'être réalisés sous l'eau», explique Damien Brunelli: «Mais peu de gens le savent, et l'élément de l'eau rend les travaux encore plus passionnantes et variées!»



«J'apprécie beaucoup de travailler pour Implenia. L'entreprise est structurée, capable de réaliser de grands et intéressants chantiers et bien dotée en matériel de plongée très professionnel.»

Damien Brunelli, scaphandrier professionnel









## Que font les scaphandriers quand ils ne plongent pas?

C'est une question qu'on peut se poser, car la journée de travail dure environ huit heures, et les scaphandriers n'ont pas le droit de plonger plus de trois heures. Lorsqu'ils ne plongent pas et ne surveillent pas la plongée d'un collègue, les scaphandriers deviennent des ouvriers de surface sur terre ou sur ponton. Hors de l'eau ou sous l'eau, le travail de nos scaphandriers sur les chantiers d'Implenia est précieux.

Les mégatendances  
urbanisation et mobilité  
offrent un potentiel  
de croissance attractif.

---

**-0.28** (1.95)

Bénéfice par action, CHF

---

**611** (1217)

Capitalisation boursière, CHF millions

---

**0.5** (2.0)

Dividende par action, CHF

---

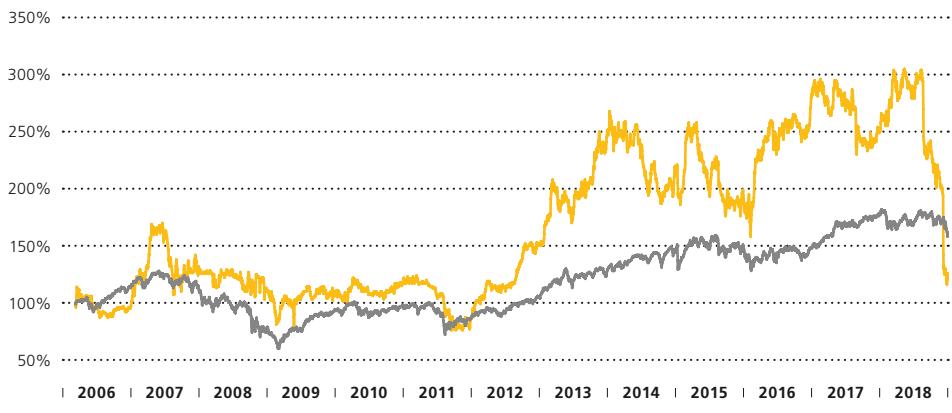
**3,2** (2,8)

Volume quotidien de transactions,  
CHF millions

## Informations à l'intention des investisseurs

- Nous sommes internationaux
- Notre croissance est rentable
- Nous sommes durables

**Graphique de l'action depuis le 6 mars 2006 (1<sup>er</sup> jour de négoce)**  
**Total Shareholder Return +70,1%** (SPI Total Shareholder Return 62,1%)



Implenia N  
SPI

Source: Bloomberg

## Informations sur l'action Implenia

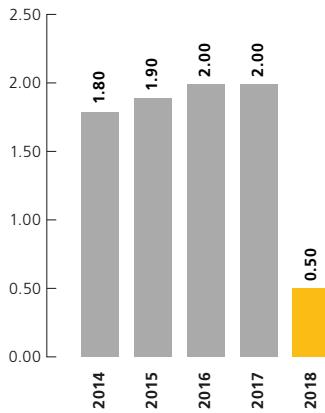
### Rétrospective

Le volume moyen des transactions a progressé en 2018 à plus de 54 000 actions par jour, contre approximativement 40 000 actions l'année précédente. Il en a résulté une augmentation de 0,4 million de francs de la liquidité journalière moyenne, à environ 3,2 millions de francs. Le flottant (free float) est resté pratiquement inchangé durant l'année écoulée, à 78,3%.

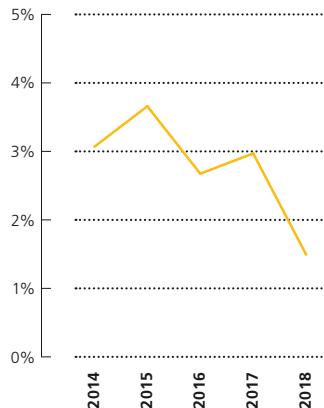
### Évolution du cours de l'action

	2018	2017	2016	2015	2014
Plus haut (en CHF par action)	<b>81.05</b>	78.95	75.45	68.20	72.40
Plus bas (en CHF par action)	<b>29.50</b>	60.10	41.15	45.55	47.30
Cours au 31 décembre (en CHF par action)	<b>33.08</b>	65.90	75.25	51.10	57.75
Performance sur l'année en %	<b>(49,8%)</b>	(12,4%)	47,3%	(11,5%)	(11,2%)
Nombre moyen d'actions négociées quotidiennement	<b>53 506</b>	39 775	34 010	46 814	42 782
Capitalisation boursière au 31 décembre (en 1000 CHF)	<b>611 054</b>	1 217 305	1 390 018	943 919	1 066 758

**Dividende**  
(en CHF par action)



**Rendement sur dividendes**  
(en %)



## Politique de distribution et rendement

### En position de force

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 26 mars 2019 de verser un dividende ordinaire de 0.50 franc par action. Le montant total du dividende pour 2018 s'établit par conséquent à environ 9,2 millions de francs. Depuis son entrée en bourse en 2006, Implenia aura donc distribué au total près de 273 millions de francs de dividendes.

## 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>31.12.2018</b>	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Capital-actions (en 1000 CHF)	<b>18 841</b>	18 841	18 841	18 841	18 841
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>67 054</b>	210 223	94 042	163 105	155 301
Nombre d'actions nominatives en circulation	<b>18 404 946</b>	18 261 777	18 377 958	18 308 895	18 316 699
Valeur nominale par action nominative (en CHF)	<b>1.02</b>	1.02	1.02	1.02	1.02
Capital conditionnel/autorisé (en 1000 CHF)	<b>3 768</b>	3 768	4 710	4 710	9 421

### Chiffres clés

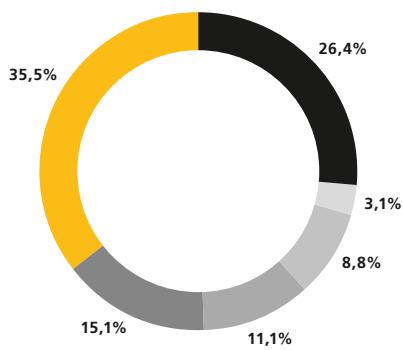
	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Bénéfice par action (en CHF)	<b>(0.28)</b>	1.95	3.27	2.64	3.77
Rapport cours/bénéfice	<b>(118,1)</b>	33,8	23,0	19,4	15,3
Fonds propres par action (en CHF)	<b>30.44</b>	34.67	35.08	33.07	33.62
Dividende brut <sup>1</sup> (en CHF)	<b>0.50</b>	2.00	2.00	1.90	1.80
Rendement sur dividendes	<b>1,5%</b>	3,0%	2,7%	3,7%	3,1%
Taux de distribution <sup>2</sup>	<b>n.a.</b>	102,1%	61,4%	71,9%	47,6%

1 2015 CHF 1.80 de dividende, CHF 0.10 de dividende d'anniversaire unique

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

### Répartition du capital-actions entre les catégories d'actionnaires

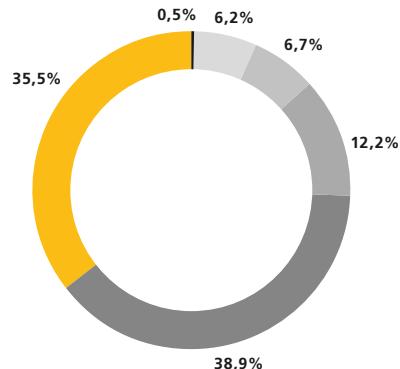
(actions avec et sans droit de vote)



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

### Répartition des catégories d'actionnaires selon la taille des paquets d'actions détenus

(actions avec et sans droit de vote)



- 1800 actionnaires détenant 1–100 actions
- 3131 actionnaires détenant 101–1000 actions
- 452 actionnaires détenant 1001–10 000 actions
- 74 actionnaires détenant 10 001–100 000 actions
- 17 actionnaires détenant plus de 100 000 actions
- Part des actions dispo

## Structure de l'actionnariat

### Actionnaires et nominés importants détenant plus de 3% du capital-actions (au 28 décembre 2018)

Nom	Nombre d'actions	Part dans le capital-actions (en %)
Parmino Holding AG/Max Rössler	3 002 000	16,3%
Chase Nominees Ltd.	1 015 998	5,5%
Rudolf Maag	1 000 000	5,4%
Credit Suisse Funds AG	568 481	3,1%
Dimensional Holdings Inc.	555 019	3,0%

## Recommandations des analystes

### Couverture de l'action Implenia

Les spécialistes de l'investissement analysent Implenia constamment en ce qui concerne l'évolution de ses activités, ses résultats et la situation du marché. Six analystes publient régulièrement des études sur les actions d'Implenia.

Courtier/banque	Notation
Banque Vontobel	Sell
HSBC	Hold
Kepler Cheuvreux	Hold
Mainfirst	Hold
Research Partners	Outperform
Banque cantonale de Zurich	Market Perform

État: 21.1.2019

### Notations de crédit

Implenia SA n'est pas notée officiellement par une agence de notation. Les notations présentées correspondent aux critères internes des banques. Veuillez noter que les notations de crédit peuvent varier à tout moment.

Agence de notation/banque	Notation	Perspective
Credit Suisse	Mid BBB	stable
UBS	BBB	stable
Banque cantonale de Zurich	BBB-	stable
Fedafin	Baa-	stable

État: 21.1.2019

## Emprunts/prêt sur reconnaissance de dette

### Emprunts en cours

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

Coupon	Durée	Nominal	Prix d'émission	Échéance	Code ISIN
1,625%	2014–2024	CHF 125 millions	101,06%	15.10.2024	CH0253592767
0,500%	2015–2022	CHF 175 millions	100,00%	30.6.2022	CH0285509359
1,000%	2016–2026	CHF 125 millions	100,74%	20.3.2026	CH0316994661

L'emprunt de 175 millions de francs (coupon 0,500%) consiste en un emprunt obligataire convertible subordonné dont le prix de conversion reste inchangé à 75.06 francs. L'emprunt convertible pourra être converti en 2,33 millions d'actions nominatives d'Implenia SA, ce qui correspond à 12,6% des actions en circulation. Les actions à livrer en cas de conversion seront mises à disposition par émission de nouvelles actions issues du capital conditionnel.

### Prêt sur reconnaissance de dette

En juin 2017, Implenia a émis un prêt sur reconnaissance de dette (placement privé) d'un montant total de 60 millions d'euros. Les trois tranches en euros ont un coupon à taux fixe et des durées de respectivement quatre, six et huit ans.

Coupon	Durée	Nominal	Échéance
fixe	2017–2021	EUR 10 millions	9.6.2021
fixe	2017–2023	EUR 20 millions	9.6.2023
fixe	2017–2025	EUR 30 millions	9.6.2025

## INFORMATIONS À L'INTENTION DES INVESTISSEURS

---

### Vue d'ensemble des chiffres clés

#### Évolution sur cinq ans du Groupe

	<b>2018</b>	2017	2016	2015	2014
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>Carnet de commandes (au 31.12.)</b>	<b>6 248 291</b>	6 043 261	5 171 795	5 133 513	3 001 753
<b>Compte de résultat</b>					
Production	<b>4 452 761</b>	3 926 727	3 320 418	3 430 459	3 087 216
Chiffre d'affaires consolidé	<b>4 364 473</b>	3 859 478	3 266 986	3 288 200	2 919 760
<b>EBIT des divisions</b>	<b>22 558</b>	65 474	102 282	86 173	103 407
Divers/Holding	(9 623)	(1 883)	(4 375)	(6 237)	5 057
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>12 935</b>	63 591	97 907	79 936	108 464
Amortissements et dépréciations	<b>76 791</b>	110 244	68 277	81 424	42 788
<b>EBITDA</b>	<b>89 726</b>	173 835	166 184	161 360	151 252
<b>Résultat consolidé</b>	<b>504</b>	39 033	64 453	52 018	73 006
<b>Flux de trésorerie consolidé</b>					
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>16 052</b>	197 345	62 429	145 194	116 901
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement	(68 638)	(34 810)	(34 487)	(129 016)	(49 733)
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	(14 872)	23 112	(114 573)	136 119	85 778
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>(52 586)</b>	162 535	27 942	16 178	67 168
<b>Activité d'investissement</b>					
Investissements concernant les opérations immobilières	<b>62 821</b>	39 802	49 016	65 381	54 974
Désinvestissements concernant les opérations immobilières	(35 584)	(67 378)	(59 472)	(98 648)	(42 598)
Investissements en immobilisations corporelles	<b>80 025</b>	70 050	61 243	58 843	49 151

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>Bilan</b>					
Trésorerie	<b>913 233</b>	985 443	791 703	877 108	731 534
Opérations immobilières	<b>185 292</b>	158 055	185 631	196 087	229 777
Autres actifs circulants	<b>1 044 098</b>	1 043 616	1 087 291	1 068 281	982 649
Immobilisations	<b>718 732</b>	709 880	564 552	589 190	413 699
<b>Total de l'actif</b>	<b>2 861 355</b>	2 896 994	2 629 177	2 730 666	2 357 659
Passifs financiers	<b>516 022</b>	496 930	415 406	489 002	330 057
Autres engagements	<b>1 760 158</b>	1 745 155	1 548 265	1 617 888	1 397 813
Fonds propres	<b>585 175</b>	654 909	665 506	623 776	629 789
<b>Total du passif</b>	<b>2 861 355</b>	2 896 994	2 629 177	2 730 666	2 357 659
<b>Position cash, net</b>	<b>397 211</b>	488 513	376 297	388 106	401 477
<b>Structure du capital</b>					
Fonds propres en %	<b>20,5</b>	22,6	25,3	22,8	26,7
Fonds propres en % <sup>1</sup>	<b>26,2</b>	28,2	31,4	28,6	
Engagements à long terme en %	<b>21,1</b>	21,6	19,9	16,1	17,3
Engagements à court terme en %	<b>58,4</b>	55,8	54,8	61,1	56,0
<b>Effectif du personnel (à plein temps; au 31.12.)<sup>2</sup></b>	<b>8 765</b>	8 391	7 388	7 445	5 777
	<b>2018</b>	2017	2016	2015	2014
<b>Chiffres clés</b>					
Marge EBITDA en % <sup>3</sup>	<b>2,1</b>	4,5	5,1	4,9	5,2
Marge EBIT en % <sup>3</sup>	<b>0,3</b>	1,6	3,0	2,4	3,7
Rendement du capital investi (ROIC) en %	<b>6,8</b>	26,8	34,5	32,1	45,6

1 Y compris l'emprunt obligataire convertible subordonné

2 Sans les collaborateurs intérimaires

3 Base: chiffre d'affaires consolidé IFRS

## Investissement durable

### Accroissement de valeur grâce au développement durable

Le développement durable fait partie intégrante de nos activités et de notre système de valeurs, ce qui fait de l'action et des emprunts d'Implenia un placement attractif pour les investisseurs poursuivant une approche d'investissement socialement responsable (ISR).

### Pacte Mondial

Implenia est certifiée conformément à la norme ISO 14000 – management environnemental – et poursuit depuis 2009 sa propre stratégie de développement durable. Notre reporting en matière de développement durable respecte les directives des standards GRI (Global Reporting Initiative).

Notre engagement a été reconnu par une série de notations externes. Nous figurons parmi les entreprises de construction les mieux notées en matière de développement durable. Ainsi, Implenia a obtenu une notation AA (2018) de la part de MSCI ESG et est couverte par diverses banques suisses dans le cadre de leur recherche de durabilité.



Couverture banque	Notation de durabilité
J. Safra Sarasin	above average
Vescore/Vontobel	–
Banque cantonale de Zurich	A

### Pionnière du financement de crédit «vert»

Fin juin 2018, Implenia a pu augmenter de 150 millions de francs, à 800 millions, sa facilité de crédit en cours auprès du consortium de banques existant conduit par UBS. Implenia est la première entreprise industrielle en Suisse dont la marge de crédit applicable est en partie liée à la performance de durabilité établie par Sustainalytics. Sa bonne notation actuelle lui permet de bénéficier de conditions plus favorables.

Le leader mondial dans la recherche, la notation et l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) attribue actuellement à Implenia l'excellente note de 77 points, note qui s'est encore améliorée par rapport à l'année précédente. Cet excellent score fait d'Implenia un leader dans son secteur et un pionnier en matière de financement de crédit «vert». Les efforts de longue date d'Implenia en matière de développement durable ont désormais également une nette incidence monétaire sur son financement, ce qui constitue une étape importante et logique.



## Communication, contacts et calendrier

### Communication

Implenia pratique une politique d'information ouverte, transparente et actuelle, 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.

À la rubrique «Médias», sous l'option «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 2018, 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 2018 deux conférences relatives aux résultats financiers semestriels et annuels pour les analystes et les médias.

### Contacts

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

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

Reto Aregger, Head of Communications Group  
Téléphone +41 58 474 74 77, [communication@implenia.com](mailto:communication@implenia.com)

### Calendrier

Assemblée générale 2019	26.3.2019
Ex-date (distribution dividende)	1.4.2019 <sup>1</sup>
Date d'enregistrement (distribution dividende)	2.4.2019 <sup>1</sup>
Date de paiement (distribution dividende)	3.4.2019 <sup>1</sup>
Conférence de presse et d'analystes sur le résultat semestriel 2019	20.8.2019
Capital Market Day	1.10.2019
Conférence de presse et d'analystes sur le résultat annuel 2019	25.2.2020
Assemblée générale 2020	24.3.2020

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



Structure du Groupe et actionnariat 137 — Structure du capital 140 — Conseil d'administration 146 — Group Executive Board 160 — Rémunérations, participations et prêts 165 — Droits de participation des actionnaires 166 — Prise de contrôle et mesures de défense 168 — Organe de révision 169 — Politique d'information 170



## **Corporate Governance**

Ce chapitre décrit, conformément à la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance (Directive Corporate Governance, DCG) du 20 mars 2016, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> mai 2018, 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 clôture de l'exercice (31 décembre 2018).

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 (cf. page 173 ss).

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 à la conformité, lesquelles s'imposent à tous les collaborateurs du Groupe Implenia, figurent dans le Code of Conduct.

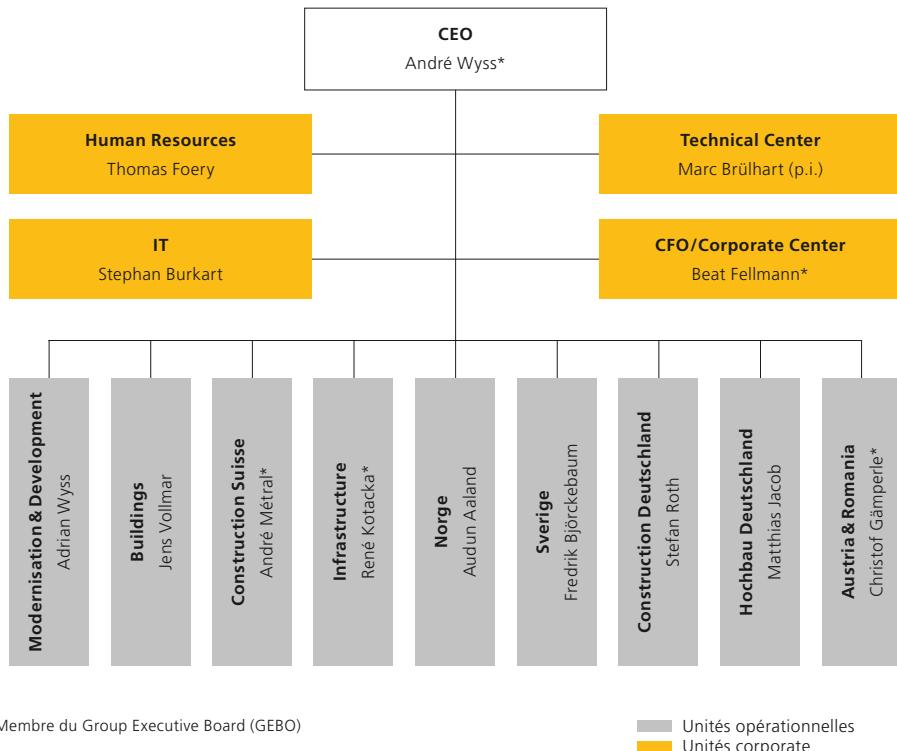
Les Statuts du 27 mars 2018 (ci-après les «Statuts») en vigueur à la clôture de l'exercice, le Règlement de gestion et d'organisation du 21 décembre 2015 (ci-après le «RO d'Implenia»), également en vigueur à la clôture de l'exercice, ainsi que le Code of Conduct sont accessibles sur le site web d'Implenia par les liens ci-dessous.

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/RO-Implenia-20151221.pdf>

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Code-of-Conduct-20181112.pdf>

## Groupe Implenia



## 1. Structure du Groupe et actionnariat

### 1.1 Structure du Groupe

#### 1.1.1 Structure opérationnelle du Groupe (au 31.12.2018, applicable jusqu'au 28.02.2019)

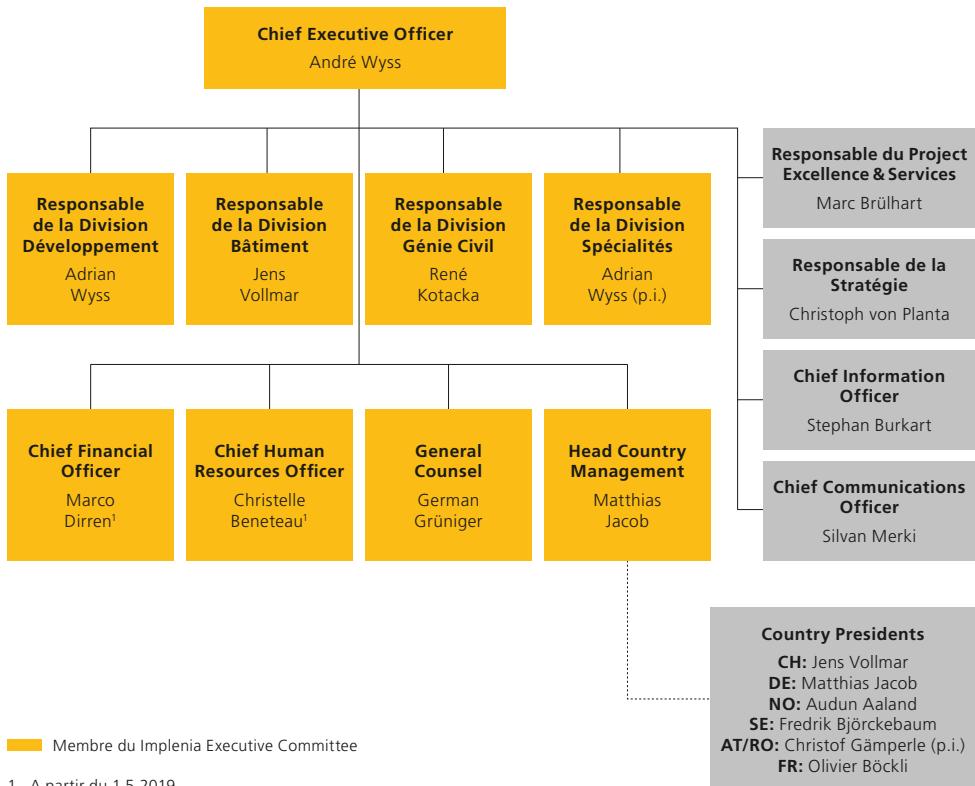
Organisée en société holding, Implenia SA est la société du Groupe Implenia responsable de la haute direction de ce dernier.

Au cours de l'exercice 2018 et jusqu'au 28 février 2019 inclus, Implenia a été divisée en mêmes unités opérationnelles que l'année précédente (voir graphique ci-dessus).

Les unités opérationnelles étaient soutenues par les unités corporatives Human Resources, Technical Center, IT et les services centraux du Corporate Center. Font partie des services centraux les fonctions Corporate Controlling, Corporate Reporting & Tax, Business Development, Treasury & Investor Relations, Legal, Marketing/Communications, Insurance et Procurement.

Implenia rend compte sur la base des segments Development, Suisse, Infrastructure, International et Divers/Holding. Les activités des segments sont décrites dans les notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia (cf. pages 228 à 229).

**Groupe Implenia (à partir du 1<sup>er</sup> mars 2019)**



■ Membre du Implenia Executive Committee

1 A partir du 1.5.2019

### 1.1.2 Structure opérationnelle du Groupe (à partir du 1<sup>er</sup> mars 2019)

À partir du 1<sup>er</sup> mars 2019, Implenia s'organise autour de quatre Divisions, plusieurs fonctions globales et un centre de compétences (voir graphique ci-dessus). Les Divisions Développement, Bâtiment, Génie civil et Spécialités opèrent avec succès sur leurs marchés en s'appuyant sur la responsabilité entrepreneuriale et un concentré d'expertise. Les fonctions globales (Finance, HR, Legal, Marketing/Communications et IT) soutiennent les Divisions et assurent le pilotage transversal du Groupe dans leurs domaines. Le centre de compétences «Project Excellence & Services» soutient les Divisions dans la réalisation de projets. Afin de garantir la proximité avec nos clients et l'ancrage local en profondeur, nous établissons des organisations régionales et nationales représentant les intérêts d'Implenia de manière transversale.

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

Le Groupe Implenia ne comprend qu'une seule société cotée en bourse, Implenia SA, dont le siège se trouve à Dietlikon, dans le canton de Zurich. 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, dans son périmètre de consolidation, aucune participation à des sociétés cotées. Au 31 décembre 2018, la capitalisation boursière d'Implenia SA s'élevait à 611 millions de francs.

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

Les principales sociétés non cotées faisant partie du périmètre de consolidation sont énumérées aux pages 290 à 291 des notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia, 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 ainsi que du registre des actions, les actionnaires mentionnés ci-dessous détenaient au 31 décembre 2018 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	16,3%
Rudolf Maag	5,4%
Credit Suisse Funds AG	3,1%
Dimensional Holdings Inc.	3,0%

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 2019, 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 2018, le capital-actions 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. Les actions sont entièrement libérées. Par ailleurs, Implenia SA disposait à la clôture de l'exercice d'un capital conditionnel de 3 768 288 francs. Sur la base du capital conditionnel, le capital-actions peut être augmenté au total de 3 768 288 francs, conformément aux conditions énoncées à l'article 3b des Statuts.

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

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

Le capital conditionnel s'élève au maximum à 3 768 288, ce qui représente 20% du capital-actions existant. L'augmentation résultant du capital conditionnel s'effectuerait 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 d'Implenia SA 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. 3a, al. 1 des Statuts).

Aucune augmentation résultant du capital conditionnel n'a eu lieu au cours de l'exercice, c.-à-d. qu'aucun droit de conversion et/ou d'option n'a été exercé en relation avec l'emprunt convertible émis le 30 juin 2015 (cf. ch. 2.7 ci-après). Des informations complémentaires relatives aux droits de conversion et/ou d'option et aux conditions s'y appliquant figurent à l'article 3b des Statuts d'Implenia SA.

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

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

La Société ne dispose d'aucun capital autorisé.

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

Le capital-actions est resté inchangé au cours des années 2016 à 2018. Les capitaux propres d'Implenia SA ont évolué comme suit durant cette période:

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

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017	31.12.2016
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
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>310 147</b>	284 556	278 214
– Bénéfice annuel	<b>64 025</b>	62 210	42 955
Actions propres	<b>(4 468)</b>	(14 090)	(5 498)
<b>Total des fonds propres</b>	<b>404 862</b>	367 834	350 829

Pour d'autres informations relatives aux modifications du capital au cours des exercices 2016 et 2017, il convient de se reporter aux Rapports de gestion concernés.

∅ <http://annualreport.implenia.com/fr/gb2017/home.html>

∅ <http://annualreport.implenia.com/fr/gb2016/home.html>

### **2.4 Actions et bons de participation**

Au 31 décembre 2018, le capital-actions se composait de 18 472 000 actions nominatives d'une valeur nominale de 1.02 franc chacune, entièrement libérées. Chaque action donne droit à une voix, sous réserve de l'article 7 des Statuts. Il n'existe pas d'actions à droit de vote privilégié ni d'autres actions à droits préférentiels. Toutes les actions nominatives donnent droit au dividende, à l'exception des actions propres détenues par Implenia SA.

∅ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

Implenia SA n'a pas émis de bons de participation.

### **2.5 Bons de jouissance**

Implenia SA n'a pas émis 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'article 685d, al.1 du code des obligations.

Conformément à l'article 7, al. 4, let. a et 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 (i) si celui ne prouve pas, à la demande d'Implenia SA, qu'il a acquis et qu'il détient ces actions en son propre nom et pour son propre compte (art. 7, al. 4, let. a des Statuts), ou (ii) si, au vu des informations à disposition d'Implenia SA, la reconnaissance d'un acquéreur 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 (art. 7, al. 4, let. b des Statuts).

Dans la mesure où le Groupe Implenia mène des activités de développement de projets ainsi que des activités immobilières, Implenia SA doit 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 risque de compromettre la preuve du contrôle suisse au sein de la Société et/ou de ses filiales.

Les modalités d'application de l'article 7, al. 4, let. b des Statuts 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»).

- ∅ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Reglement-d-inscription-20130204.pdf>
- ∅ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

---

Le Règlement sur l’inscription prévoit à son 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 contrôlées 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 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 Octroi de dérogations**

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

### **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 relatif à cette réglementation figure dans les Statuts.

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

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 à cet égard figurent dans le Règlement sur l'inscription.  
☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Reglement-d-inscription-20130204.pdf>

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/goto/corporategovernance/2018/fr/Demande-d-inscription-fiduciaire.pdf>

---

#### **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 (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 0,500%. 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**

Le Conseil d'administration qui, conformément aux Statuts, se compose au moins de cinq membres, en compte actuellement six. Chantal Balet Emery ne s'est plus représentée lors de l'Assemblée générale ordinaire du 27 mars 2018. Martin A. Fischer a été élu nouveau membre du Conseil d'administration.

Aucun membre du Conseil d'administration n'exerce de fonctions de direction opérationnelle pour Implenia SA ou une société de son Groupe. De même, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait partie 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.

Le 31 décembre 2018, le Conseil d'administration se compose comme suit:

Nom	Nationalité	Fonction	En fonction depuis <sup>1</sup>
Hans Ulrich Meister	Suisse	Président	2016
Kyrre Olaf Johansen	Norvège	Vice-président	2016
Henner Mahlstedt	Allemagne	Membre	2015
Ines Pöschel	Suisse	Membre	2016
Laurent Vulliet	Suisse	Membre	2016
Martin A. Fischer	Suisse et États-Unis	Membre	2018

<sup>1</sup> Assemblée générale ordinaire de l'année indiquée

#### **3.2 Formation, activités et groupements d'intérêt**

Le récapitulatif ci-après donne les principaux renseignements relatifs à la formation et à la carrière professionnelle de chacun des membres du Conseil d'administration. Il indique en outre, pour chaque membre du Conseil d'administration, les mandats assumés en dehors du Groupe ainsi que d'autres activités significatives telles que des fonctions permanentes dans des groupements d'intérêt importants.

**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 a travaillé pour le Wealth Management USA d'UBS à New York. Diplômé de l'École 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.

**Kyrre Olaf Johansen**

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

Kyrre Olaf Johansen est depuis mars 2017 Vice-président du Conseil d'administration et membre de cet organe depuis mars 2016. Il est en outre membre du Comité d'audit. 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 des 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.



**Henner Mahlstedt**

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

Henner Mahlstedt est membre du Conseil d'administration depuis mars 2015. Il est en outre président du Comité d'audit. 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. Elle est en outre présidente du Comité de nomination et de rémunération. Depuis 2007, Ines Pöschel est associée du cabinet d'avocats Kellerhals Carrard et a été, entre 2010 et 2018, membre du comité de pilotage du cabinet global. Auparavant, elle a occupé différentes positions au sein de cabinets renommés en Suisse et aux États-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 fondation (Banque cantonale des Grisons 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. Il est en outre membre du Comité de nomination et de rémunération. Laurent Vulliet est consultant indépendant et professeur ordinaire de mécanique des sols à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), où il enseigne également la gestion des risques. Ingénieur civil diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) depuis 1980, il a obtenu son doctorat à l'École 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. À partir de 1986, il a enseigné pendant trois ans à l'University of Arizona à Tucson (États-Unis). En 1989, il a travaillé en tant qu'ingénieur senior auprès de la société de conseil Cérenville Géotechnique SA à Écublens. 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. Par ailleurs, il a été membre de 1997 à 2007 de la commission extraparlementaire Plate-forme nationale «Dangers naturels» et de 2009 à 2013 vice-président de la Société suisse des ingénieurs et architectes (SIA).



### **Martin A. Fischer**

(né en 1960, de nationalité suisse et américaine, fonction non exécutive)

Martin A. Fischer est membre du Conseil d'administration depuis mars 2018. Il est en outre membre du Comité de nomination et de rémunération. Depuis 1991, Martin A. Fischer est professeur en génie civil et environnemental à l'Université Stanford, où il dirige également, depuis 2001, le Center for Integrated Facility Engineering (CIFE). Ingénieur civil de l'École polytechnique fédérale (EPF) de Lausanne diplômé en 1984, il est en outre titulaire d'une maîtrise en ingénierie industrielle et d'un doctorat en génie civil, obtenus respectivement en 1987 et 1991 à l'Université Stanford. Actuellement, Martin A. Fischer est membre du conseil d'administration de RIB Software SE et préside celui de sfirion AG. Martin A. Fischer est mondialement reconnu pour son travail et son leadership dans le développement de méthodes de numérisation, telles que le BIM (Building Information Modeling), la modélisation 4D et le VDC (Virtual Design and Construction), en vue d'accroître la productivité des équipes de projets de construction et d'améliorer la performance des bâtiments. Les résultats de ses travaux de recherche primés bénéficient au secteur de la construction à l'échelle mondiale. Il les a diffusés à travers plus de 100 articles de journaux et chapitres de livres et plus d'une centaine de conférences. Martin A. Fischer est par ailleurs co-auteur du livre «Integrating Project Delivery», publié par Wiley en 2017.



### **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 membre d'organes de direction et de gestion d'entités juridiques en dehors du Groupe, qui doivent être inscrits 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/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

### **3.4 Élection et durée 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).

En conformité avec les dispositions de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), les membres et le Président du Conseil d'administration ainsi que les membres du Comité de rémunération (Comité de nomination et de rémunération) sont élus individuellement par l'Assemblée générale (art. 9, let. b et art. 18, al. 2 des Statuts). Également en conformité avec les dispositions pertinentes de l'ORAb, le représentant indépendant est élu par l'Assemblée générale (art. 9, let. b des Statuts). Par ailleurs, le Conseil d'administration se constitue en principe lui-même et nomme notamment le Vice-président et le Secrétaire du Conseil d'administration.

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

Le Conseil d'administration est responsable de la direction stratégique et financière d'Implenia et de la surveillance de la gestion des affaires. Il est la plus haute instance de décision, hormis dans les domaines que la loi réserve à l'Assemblée générale.

Le Président du Conseil d'administration convoque les séances du Conseil d'administration. Si le Président est empêché, le Vice-président ou, si nécessaire, un membre du Conseil d'administration à désigner par ce dernier organe convoque la séance. Le CEO et le CFO assistent régulièrement aux séances du Conseil d'administration. Le Président détermine l'ordre du jour, prépare les séances et les dirige. Il décide, selon le cas, de faire appel à d'autres personnes lors des délibérations du Conseil d'administration. Tout membre peut demander la convocation d'une séance du Conseil d'administration en indiquant le point à mettre à l'ordre du jour, avec un bref exposé des motifs.

Les tâches, les compétences et la méthode de travail du Conseil d'administration ainsi que le comportement en cas de conflits d'intérêts sont régis par le RO d'Implenia et le diagramme des compétences du 17 février 2017 (ci-après le «diagramme des compétences»).

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

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/RO-Implenia-20151221.pdf>

### **3.5.2 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. Il élit un président pour chaque comité. 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'Implenia et du diagramme des compétences, ainsi que des règlements émis par le Conseil d'administration.

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 (article 3.1, al.1 et 6 RO d'Implenia). Aucun comité ad hoc n'a été constitué au cours de l'exercice.

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 27 mars 2018)	Comité de nomination et de rémunération (depuis le 27 mars 2018)
Hans Ulrich Meister, président		
Kyrre Olaf Johansen	•	
Henner Mahlstedt	• (président)	
Ines Pöschel		• (présidente)
Laurent Vulliet		•
Martin A. Fischer		•

### **3.5.2.1 Comité d'audit**

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. Cette dernière comprend aussi l'établissement de rapports sur les litiges juridiques (en cours ou imminents). De plus, le Comité d'audit surveille le Compliance Management System et en rend compte au Conseil d'administration. Il coordonne et harmonise les travaux de révision interne et externe, est chargé de la communication régulière entre les organes de révision interne et externe et formule les missions leur incombant. Il est habilité à ordonner des contrôles spéciaux (article 3.2 RO d'Implenia).

Concernant les tâches du Comité d'audit, cf. RO d'Implenia:

⌚ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/RO-Implenia-20151221.pdf>

### **3.5.2.2 Comité de nomination et de rémunération**

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de deux à quatre membres du Conseil d'administration, qui 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 (pages 177 à 179).

Concernant les tâches du Comité de nomination et de rémunération, cf. RO d'Implenia:

⌚ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/RO-Implenia-20151221.pdf>

### **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 ou du vice-président est prépondérante. Les résultats des discussions et les décisions font l'objet d'un procès-verbal. Le CEO et le CFO participent aux séances du Conseil d'administration. Si nécessaire, d'autres membres du Group Executive Board et/ou responsables de Division sont invités aux séances. Conformément au article 2.3, let. c du RO d'Implenia, le Conseil d'administration tient en outre des séances sans la participation du CEO, du CFO et des membres du Group Executive Board.

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 participant aussi aux séances du Comité d'audit le CEO, le CFO, le responsable Corporate Controlling et le responsable Corporate Reporting & Tax, ainsi qu'en cas de nécessité un représentant de la révision interne, 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 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. Les tableaux ci-après donnent une vue d'ensemble des séances et des conférences téléphoniques du Conseil d'administration ainsi que du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération au cours de l'exercice 2018:

<b>Conseil d'administration<sup>1</sup></b>	<b>Réunions</b>	<b>Conférences téléphoniques<sup>2</sup></b>
Total	7	10
Durée moyenne (en h.)	4:45	1:00
Participation		
Hans Ulrich Meister, président	7	10
Kyrre Olaf Johansen, vice-président	7	9
Chantal Balet Emery, membre jusqu'au 27 March 2018 <sup>3</sup>	1	2
Hennet Mahlstedt, membre	7	9
Ines Pöschel, membre	7	10
Laurent Vulliet, membre	7	10
Martin A. Fischer, membre dès 27 March 2018	6	7

1 Le Group Executive Board était généralement représenté par le CEO et le CFO.

2 En outre, diverses réunions supplémentaires et préparatoires et conférences téléphoniques, auxquelles ont également participé des tiers, ainsi que des entretiens avec les candidats ont été organisés.

3 A démissionné du Conseil d'administration le 27 mars 2018.

<b>Comité d'audit<sup>1</sup></b>	<b>Réunions</b>	<b>Conférences téléphoniques<sup>2</sup></b>
Total	3	1
Durée moyenne (en h.)	4:20	0:30
Participation		
Henner Mahlstedt, président	3	1
Kyrre Olaf Johansen, membre	3	1

1 Le Président du Conseil d'Administration, le CEO, le CFO, le responsable de Corporate Controlling, le responsable de Corporate Reporting & Tax et représentants de l'organe de révision externe ont assisté à toutes les réunions.

<b>Comité de nomination et de rémunération</b>	<b>Réunions<sup>1</sup></b>	<b>Conférences téléphoniques<sup>2</sup></b>
Total	3	4
Durée moyenne (en h.)	2:25	0:50
Participation		
Ines Pöschel, présidente	3	4
Laurent Vulliet, membre	3	4
Martin A. Fischer, membre <sup>3</sup>	1	3
Chantal Balet Emery, membre <sup>4</sup>	1	1

1 Le Président du Conseil d'Administration et le CEO ont assisté, à toutes les réunions, le CFO et le responsable de Human Resources Group ont assisté à deux.

2 En outre, diverses réunions supplémentaires et préparatoires et conférences téléphoniques, auxquelles ont également participé des tiers, ainsi que des entretiens avec les candidats ont été organisés.

3 Nommé au Comité de nomination et de rémunération le 27 mars 2018.

4 A démissionné du Conseil d'administration le 27 mars 2018.

### **3.6 Compétences**

Le Conseil d'administration exerce, de par la loi, la haute direction et la haute surveillance du Groupe. 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;
- 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.

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. 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. À 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 à les confier à des personnes subordonnées qualifiées, 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 et par les responsables de Division. Ceux-ci lui sont directement subordonnés. Le CEO est chargé d'informer le Président du Conseil d'administration et le Conseil d'administration (article 4.1 s. RO d'Implenia). La délimitation des compétences entre le Conseil d'administration, le CEO et le Group Executive Board résulte dans le détail du RO d'Implenia ainsi que du diagramme des compétences.

### **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 entre autres des instruments d'information et de contrôle suivants:

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

	annuel	semestriel	trimestriel	mensuel
<b>MIS</b> (Management Information System, par segment et consolidés)				•
<b>Rapport financier</b> (bilan, compte de résultat et flux de trésorerie)				•
<b>Budget</b> (par segment et consolidés)	•			
<b>Plan à 3 ans</b> (par segment et consolidés)	•			
<b>Situation du risque de groupe</b>	•			
<b>Cartographie des risques opérationnels</b> (par segment et consolidés)		•		
<b>Compliance Reporting</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 présentation du rapport financier IFRS, à l'intention du Conseil d'administration, a lieu trimestriellement. Le rapport semestriel est adopté par le Conseil d'administration et approuvé en vue de sa publication.

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 unités. 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 triennal) s'effectue comme la planification budgétaire.

La situation de risque du Groupe Implenia est appréciée une fois par an par le Group Executive Board et par le Conseil d'administration. À cette occasion, les principaux risques du Groupe sont définis et évalués en ce qui concerne leur portée et leur probabilité. Les litiges juridiques (en cours ou imminents) entrent également en ligne de compte pour l'évaluation de la situation de risque. Le Group Executive Board surveille en permanence la mise en œuvre et l'efficacité des mesures définies.

Une carte des risques (Risk Map) recensant les risques et les opportunités au niveau opérationnel (p. ex. liés à des projets) est évaluée semestriellement, pour chaque unité de l'entreprise, par les responsables opérationnels, en collaboration avec le service financier. Les risques et opportunités recensés sont évalués en termes de situation la plus défavorable/réelle/la plus favorable. Le service financier consolide les risques identifiés au niveau de chaque segment ainsi que du Groupe et surveille les mesures prises par les responsables opérationnels. Consolidés par segment et au niveau du Groupe Implenia, les Risk Maps sont expliqués et commentés deux fois par an au sein du Comité d'audit.

Dans le cadre du Compliance Reporting, il est rendu compte semestriellement du Compliance Management System en tant que tel et, en particulier, des cas de compliance, de l'état des enquêtes et des mesures prises.

---

Conformément aux dispositions légales (art. 728a, al.1 ch. 3 et 728b, al.1 du code des obligations), 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 Reporting & Tax lors des séances du Group Executive Board et du Comité d'audit.

Le CEO, le CFO, le responsable Corporate Controlling ainsi que le responsable Corporate 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 les thèmes «Contrôle des projets», et «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 rend compte directement au Comité d'audit. Les rapports de révision interne sont mis à la 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

### 4.1 Membres du 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.

Au cours de l'exercice, le changement suivant est intervenu au niveau du Group Executive Board: Avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2018, André Wyss a été nommé CEO, prenant la succession d'Anton Affentranger, qui a quitté ses fonctions avec effet au 30 septembre 2018.

Le tableau ci-après montre la composition du Group Executive Board (GEBO) au 31 décembre 2018:

Nom	Nationalité	Fonction	Membre du GEBO depuis
André Wyss	Suisse	CEO	2018
Beat Fellmann	Suisse	CFO et responsable du Corporate Center	2008
Christof Gämperle	Suisse	Membre, responsable de la Division Implenia Austria & Romania	2013
René Kotacka	Suisse	Membre, responsable de la Division Implenia Infrastructure	2015
André Métral	Suisse	Membre, responsable de la Division Implenia Construction Suisse	2013

### 4.2 Formation, activités et groupements d'intérêt

Le récapitulatif ci-après donne les principaux renseignements relatifs à la formation et à la carrière professionnelle de chacun des membres du Group Executive Board. Il indique en outre, pour chaque membre, les mandats assumés en dehors du Groupe ainsi que d'autres activités significatives telles que des fonctions permanentes dans des groupements d'intérêt importants.

---

**André Wyss**  
(né en 1967, de nationalité suisse)

André Wyss est depuis octobre 2018 CEO d'Implenia. Jusqu'au printemps 2018, André Wyss a œuvré dans différentes fonctions et sur tous les continents pour le groupe pharmaceutique Novartis. Sa carrière l'a mené d'apprenti opérateur en chimie à la direction de ce groupe, en passant par diverses étapes. André Wyss a ainsi été notamment directeur financier Recherche et développement, directeur de la production pharmaceutique en Europe ainsi que directeur de sociétés de pays et de région et ce, également sur le plus grand marché, celui des États-Unis. En dernier lieu, André Wyss dirigeait en tant que President Novartis Operations toute la production de Novartis, les services centraux du groupe tels que l'immobilier et l'infrastructure, l'informatique, l'achat, le personnel et la comptabilité ainsi que les Corporate Affairs. À ce titre, il était responsable de près de 40 000 collaborateurs dans le monde, ainsi que de coûts pour environ 13 milliards de francs. Parallèlement, il a assumé la fonction de directeur de Novartis Suisse. André Wyss a fait des études d'économie en Suisse, à l'École supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA), dont il a obtenu le diplôme en 1995.

**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 (aujourd'hui le groupe LafargeHolcim) 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 1<sup>er</sup> janvier 2014 membre de la Commission des OPA (COPA). Il est en outre membre, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, du conseil d'administration de Vitra Holding SA ainsi que, depuis le 20 avril 2018, de celui de Helvetia Holding SA.



**Christof Gämperle**

(né en 1962, de nationalité suisse)

Christof Gämperle est membre du Group Executive Board depuis février 2013. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017, il dirige la Division Implenia Austria & Romania. Précédemment, il était responsable, à partir de février 2013, de 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 comité des associations Vereinigung Industrieller Bauunternehmen Österreichs et Österreichische Bautechnik Vereinigung.



**René Kotacka**

(né en 1962, de nationalité suisse)

René Kotacka est membre du Group Executive Board depuis janvier 2015. Il dirige depuis juillet 2015 la Division Infrastructure. Ingénieur civil diplômé, René Kotacka a terminé en 1988 ses études à l'École 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», qui 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 est membre du Group Executive Board depuis février 2013. Il est responsable, depuis février 2017, de la Division Construction Suisse. Au cours de la période de février 2013 à février 2017, il a dirigé 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, pour devenir ensuite expert en géotechnique et en travaux spéciaux de génie civil, participant à des études et à la réalisation de plusieurs projets d'infrastructure complexes. Rapidement, il a assumé la fonction de responsable géotechnique et 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.



#### **4.3 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 membre des organes de direction et de gestion d'entités juridiques en dehors du Groupe Implenia, qui doivent être inscrits 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 des sociétés cotées 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/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

#### **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 173 et suivantes.

### 5.2 Règles statutaires

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

Concernant les règles statutaires relatives aux principes régissant les rémunérations, il convient de se reporter aux articles 15a, 22a et 22b des Statuts ainsi qu'au Rapport de rémunération séparé figurant aux pages 180 à 189.

📎 <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

#### 5.2.2 Règles statutaires relatives aux prêts, crédits et prestations de prévoyance

Concernant les règles statutaires relatives aux prêts, crédits et prestations de prévoyance, il convient de se reporter à l'article 22c des Statuts ainsi qu'au Rapport de rémunération séparé figurant à la page 196.

📎 <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

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

Concernant les règles statutaires relatives au vote de l'Assemblée générale sur les rémunérations, il convient de se reporter à l'article 15a des Statuts ainsi qu'au Rapport de rémunération séparé figurant aux pages 176 à 177.

📎 <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

## **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. Sous réserve de la restriction d'inscription, les Statuts ne prévoient aucune limitation du droit de vote des actionnaires (cf. ch. 2.6.1 de ce Rapport). Chaque action dispose d'une voix.

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/goto/corporategovernance/2018/fr/Reglement-d-inscription-20130204.pdf>

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

Les limitations statutaires à l'inscription ou au droit de vote, décrites au chiffre 2.6.1, 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).

Les droits de participation des actionnaires à l'Assemblée générale sont régis par les dispositions de la loi et des Statuts. Chaque actionnaire peut prendre part personnellement à l'Assemblée générale et voter ou se faire représenter par un autre actionnaire avec droit de vote 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). 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.

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

Les actionnaires peuvent également donner des instructions et des procurations au représentant indépendant par voie électronique, les exigences relatives à ces procurations et instructions étant déterminées par le Conseil d'administration (art. 13, al. 1 des Statuts).

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**

Les Assemblées générales sont convoquées 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 20 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 procès-verbaux 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**

Le Conseil d'administration procède à l'inscription des objets à l'ordre du jour. Des actionnaires qui représentent au moins 1% du capital-actions émis peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour (art. 11, al. 2 des Statuts). Une telle demande doit parvenir au Conseil d'administration par écrit, au plus tard 45 jours avant la date de l'Assemblée générale, en indiquant l'objet de discussion et les propositions.

## **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 de la disposition mentionnée ci-dessus, peuvent être téléchargés sur le site web d'Implenia.

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

## **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 de chaque mandat conféré à PricewaterhouseCoopers SA est d'un exercice (art. 22 des Statuts). Le mandat actuellement en cours a débuté le 1<sup>er</sup> janvier 2018. La fonction de réviseur responsable est assumée par Christian Kessler. Il a exercé 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

Pendant l'exercice en cours, les honoraires facturés par la société de révision se sont élevés à un total de 1 543 000 francs (2013: 1 484 000 francs).

### 8.3 Honoraires supplémentaires

Les honoraires supplémentaires se sont élevés pendant l'exercice à un total de 84 000 francs (2017: 263 000 francs). Les honoraires supplémentaires, qui ont été préalablement approuvés par le Comité d'audit, ont concerné en majeure partie 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 Treasury & 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-après:

- 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. Ce site propose les principaux faits et chiffres concernant Implenia, les publications financières, des présentations relatives à des événements importants, ainsi que les dates de toutes les 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 2006.

⌚ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs.html>

⌚ <http://www.implenia.com/fr/investisseurs/publications/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 & Investor Relations  
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  
[communication@implenia.com](mailto:communication@implenia.com)



# Rapport de rémunération

---

172–173

Préface de la présidente du Comité de nomination et de rémunération 174 — Introduction et fondements juridiques 176 — Procédure de fixation des rémunérations 176 — Politique de rémunération et structure des rémunérations 180 — Rémunérations effectivement versées au Conseil d'administration et au Group Executive Board en 2018 190 — Propriété d'actions et prêts à des organes 195 — Approbation du Rapport de rémunération 196



## **Madame, Monsieur, chers actionnaires,**

Nous avons le plaisir de vous présenter le Rapport de rémunération d'Implenia SA pour l'exercice 2018. C'est l'occasion pour nous de procéder non seulement à une rétrospective, mais aussi de souligner les principales évolutions.

Le changement intervenu le 1<sup>er</sup> octobre 2018 à la tête de la Direction, lorsque le nouveau CEO, André Wyss, a repris les commandes des mains d'Anton Affentranger, CEO pendant de nombreuses années, a marqué le coup d'envoi d'une série d'adaptations et de modifications. Le Comité de nomination et de rémunération, en étroite coordination avec l'ensemble du Conseil d'administration, a depuis lors engagé une révision en profondeur du système de rémunération ainsi que des structures de rémunération de la Direction. Pour ce faire, il a été fait appel à des assistances non seulement internes mais aussi externes. Au cours de l'année 2019, les structures de rémunération seront adaptées progressivement à la nouvelle planification stratégique, à l'organisation divisionnelle et aux nouvelles structures et missions de direction.

Nous souhaitons vous donner ci-après un bref aperçu des modifications engagées. Vous trouverez d'autres détails dans le Rapport de rémunération, en particulier au chiffre 3.1.

- Le rapport des composantes salariales fixes et variables a été adapté et dépendra désormais de la rémunération cible annuelle (et non, comme auparavant, de la rémunération à la conclusion du contrat). Le CEO touche désormais 40% de sa rémunération cible sous forme de rémunération fixe et 60% sous forme de rémunération variable liée aux résultats (dont 20% à court terme et 40% à long terme). Pour les membres de la Direction, désormais appelée Implenia Executive Committee (IEC), le rapport est de 50% en fixe et 50% en variable (dont 20% à court terme et 30% à long terme).
- Les rémunérations cibles seront adaptées progressivement, en tenant compte des données du marché et des nouveaux domaines d'activité, et les conditions contractuelles seront révisées.
- Les objectifs financiers dans le cadre du Short Term Incentive Plan (STI) pour les responsables de Division dépendront désormais majoritairement des résultats divisionnels (jusqu'à présent uniquement des résultats du Groupe).
- La pratique antérieure d'attribution d'un nombre d'actions défini lors de la conclusion du contrat est remplacée par un Long Term Incentive Plan (LTI) lié aux résultats, dans le cadre duquel sont attribuées des Performance Share Units (PSU) gagnées sur une période de trois ans en cas de réalisation d'objectifs préalablement déterminés.
- En outre, une directive de détention d'actions est instaurée tant pour le nouvel Implenia Executive Committee que pour le Conseil d'administration.

---

Du fait des changements supplémentaires au niveau du personnel, l'exercice 2019 sera également une année de transition en ce qui concerne les rémunérations. Compte tenu des nouvelles nominations et des promotions, mais aussi des démissions de la Direction, il faut actuellement s'attendre à ce que le montant complémentaire prévu à l'article 15, al. 5 des Statuts soit utilisé au titre de l'exercice 2019 conformément à sa destination. Nous sommes cependant convaincus que ces processus de transformation contribueront largement à ajuster l'ensemble de l'entreprise à la nouvelle stratégie et au nouveau modèle opérationnel ainsi qu'à apporter aux actionnaires le résultat attendu.

Dans ce contexte, il convient aussi de veiller à ce qu'Implenia reste un employeur attractif pour des collaborateurs qualifiés, afin de pouvoir continuer à compter sur des talents.

Les changements mentionnés ci-dessus ont également une influence sur la rémunération maximale de la Direction (IEC) au titre de l'exercice 2020: au lieu du montant maximal antérieur de 10,0 millions de francs pour cinq membres de la Direction, nous vous proposons un montant maximal de 13,0 millions de francs pour neuf membres de la Direction, auquel s'ajoutent d'éventuels paiements résiduels à d'anciens membres de la Direction, dont le délai de résiliation n'expire qu'au cours de l'exercice 2020. Du fait de la nouvelle organisation adaptée à la stratégie et de responsabilités plus claires, la rémunération globale des deux niveaux supérieurs de direction restera cependant stable, hors frais de résiliation.

Au niveau du Conseil d'administration, nous sommes heureux de vous proposer la réélection de l'ensemble des six membres actuels ainsi que l'élection de Mme Barbara Lambert. À la suite de l'élection de cette dernière, le Conseil d'administration se composera de nouveau de sept membres, raison pour laquelle la rémunération globale proposée a été augmentée, afin de passer de 1,35 million de francs à 1,5 million. Les rémunérations des différents membres du Conseil d'administration ne seront pas modifiées.

Nous comptons sur votre confiance et vous remercions vivement de votre soutien dans ce processus de transformation, nécessaire du point de vue de l'ensemble du Conseil d'administration.



Ines Pöschel  
Présidente du Comité de nomination et de rémunération

## **Rapport de rémunération**

Ce Rapport de rémunération communique, en conformément aux dispositions en vigueur, les rémunérations du Conseil d'administration et du Group Executive Board d'Implenia SA et présente la politique et la structure de rémunération ainsi que la nature et le montant des rémunérations effectives au cours de l'exercice.

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

Ce rapport a été rédigé en conformité avec l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance et les principes du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise d'économiesuisse.

Les rémunérations qui figurent aux chiffres 4 et 5.3 ont été vérifiées par l'organe de révision. Le Rapport de rémunération sera soumis, comme les années précédentes, au vote consultatif des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire du 26 mars 2019.

### **2. Procédure de fixation des rémunérations**

#### **Compétences et processus**

En conformité avec l'ORAb, les Statuts d'Implenia SA 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 de la Direction – à savoir le Group Executive Board et désormais l'Implenia Executive Committee (IEC) – pour le prochain exercice.

---

Ces résolutions prospectives de l'Assemblée générale autorisent le Conseil d'administration à verser des rémunérations dans le cadre des montants globaux maximaux approuvés. Les Statuts définissent en outre, à l'article 15a, al. 5, les conditions et le montant complémentaire maximal pouvant être versé à un membre de la Direction nommé au cours d'une période pour laquelle l'Assemblée générale a déjà approuvé la rémunération. Conformément à l'article 15a, al. 5 des Statuts, la Société est autorisée à verser aux membres de la Direction, qui ont rejoint cette dernière 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, 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. Par ailleurs, la rémunération maximale de tels membres de la Direction 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.

Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration a constitué un Comité de nomination et de rémunération chargé de l'assister pour les questions de rémunération (art. 21a des Statuts). Les devoirs, tâches et champs de responsabilité du Comité de nomination et de rémunération englobent notamment les domaines suivants:

- Préparation et recommandations relatives à la planification des successions au Conseil d'administration et à la Direction;
- Recommandations relatives aux principes de la politique de rémunération du Groupe Implenia;
- Recommandation relative à la rémunération du Conseil d'administration (montant total proposé à l'Assemblée générale, rémunération individuelle dans le cadre des résolutions de l'Assemblée générale);
- Recommandation relative à la rémunération de la Direction (montant total proposé à l'Assemblée générale);
- Dans le cadre des résolutions de l'Assemblée générale, recommandation relative à la rémunération individuelle du CEO proposée à l'Assemblée générale;
- Dans le cadre des résolutions de l'Assemblée générale, sur proposition du CEO, décision relative à la rémunération individuelle totale des autres membres de la Direction;
- Consultation régulière de l'évaluation des performances du CEO et consultation de l'évaluation par le CEO des autres membres de la Direction, en accord avec le Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble de la répartition des tâches entre l'Assemblée générale (AG), le Conseil d'administration (CA) et le Comité de nomination et de rémunération (CNR):

Objet	CNR	CA	AG
Principes de rémunération et modalités de la rémunération variable	Proposition	Approbation	–
Montants globaux maximaux de la rémunération du Conseil d'administration	Proposition	Proposition à l'AG	Approbation
Montants globaux maximaux de la rémunération de la Direction	Proposition	Proposition à l'AG	Approbation
Rémunération individuelle du CEO et montant total de celle des autres membres de la Direction	Proposition	Approbation	–
Rémunération individuelle des autres membres de la Direction	Décision	–	–
Rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration	Proposition	Approbation	–
Rapport de rémunération	Proposition	Approbation	Vote consultatif

## **2.2 Élection, composition et méthode de travail du Comité de nomination et de rémunération**

Conformément à l'article 21a, al.1 des Statuts, le Comité de nomination et de rémunération se compose de deux à quatre membres du Conseil d'administration, élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat d'une année expirant à la fin de la prochaine Assemblée générale ordinaire. Ils sont rééligibles. Le CEO et le responsable Human Resources Group participent en général aux séances du Comité de nomination et de rémunération en qualité d'invités et en soutiennent le travail. Ils ne participent pas aux votes et ne sont pas présents lorsque leur propre rémunération est concernée et que leurs performances sont évaluées.

Le Comité de nomination et de rémunération assume surtout une fonction de soutien et de conseil. Le pouvoir de décision sur les propositions relatives aux montants globaux maximaux présentées à l'Assemblée générale demeure réservé au Conseil d'administration.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit aussi souvent que l'exige la situation des affaires, mais au moins deux fois par an, conformément aux Statuts. 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 de la Direction. Le président du Comité de nomination et de rémunération rend rapidement compte au Président du Conseil d'administration des négociations et décisions essentielles du comité au cas où celui-ci n'y a pas participé lui-même et en fait rapport lors de la prochaine séance du Conseil d'administration; il est responsable de la présentation ponctuelle des requêtes au Conseil d'administration et défend celles-ci au nom du comité.

Le tableau ci-après présente la composition du Comité de nomination et de rémunération, le nombre et la durée moyenne des séances en 2018, ainsi que les participants à celles-ci:

Comité de nomination et de rémunération	Réunions <sup>1</sup>	Conférences téléphoniques <sup>2</sup>
Total	3	4
Durée moyenne (en h.)	2:25	0:50
<b>Participation</b>		
Ines Pöschel, présidente	3	4
Laurent Vulliet, membre	3	4
Martin A. Fischer, membre <sup>3</sup>	1	3
Chantal Balet Emery, membre <sup>4</sup>	1	1

1 Le Président du Conseil d'Administration et le CEO ont assisté à toutes les réunions, le CFO et le responsable de Human Resources Group ont assisté à deux.

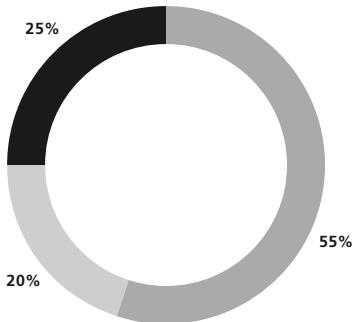
2 En outre, diverses réunions supplémentaires et préparatoires et conférences téléphoniques, auxquelles ont également participé des tiers, ainsi que des entretiens avec les candidats ont été organisés.

3 Nommé au Comité de nomination et de rémunération le 27 mars 2018.

4 A démissionné du Conseil d'administration le 27 mars 2018.

Le Comité de nomination et de rémunération est libre de faire appel ponctuellement à un consultant externe sur certaines questions de rémunération spécifiques. En 2018, le comité a fait appel dans ce contexte au soutien de HCM International Ltd. et de Korn Ferry/Hay Group, afin de préparer la révision des rémunérations (cf. ch. 3.5) ainsi que la refonte de la structure des rémunérations au cours de l'exercice 2019/20 (cf. ch. 3.1).

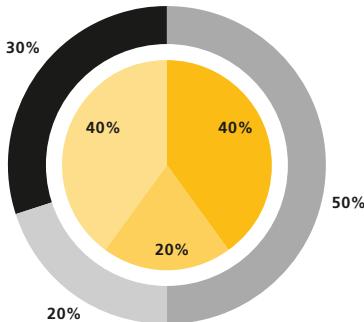
### Composition de la rémunération Group Executive Board jusqu'en 2018 (à la conclusion du contrat, en % de)\*



■ Salaire de base en espèces  
■ Rémunération variable en espèces  
■ Rémunération en actions bloquées

\* En raison de la détermination d'un nombre fixe d'actions à la conclusion du contrat, la composition en pourcentage de la rémunération a fluctué en fonction de l'évolution du cours de l'action.

### Composition de la rémunération Implenia Executive Committee à partir de 2018/2019 (en % de la rémunération cible annuelle)



#### CEO (depuis 1.10.2018)

■ Salaire de base en espèces  
■ Rémunération variable en espèces  
■ Long term incentive plan

#### IEC Membres (à partir du 1.3.2019)

■ Salaire de base en espèces  
■ Rémunération variable en espèces  
■ Long term incentive plan

## 3. Politique de rémunération et structure des rémunérations

### 3.1 Aperçu du système de rémunération à partir de 2019

Dans le cadre de la révision en profondeur du système de rémunération ainsi que des structures des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à un ajustement des composantes salariales, qui peuvent être fixes et variables. Désormais, ces composantes dépendront de la rémunération cible annuelle (et non, comme auparavant, de la rémunération à la conclusion du contrat). Le CEO touche donc 40% de sa rémunération cible sous forme de rémunération fixe et 60% sous forme de rémunération variable liée aux résultats (dont 20% à court terme et 40% à long terme). Pour les autres membres de l'Implenia Executive Committee, le rapport est de 50% en fixe et 50% en variable (dont 20% à court terme et 30% à long terme).

Par ailleurs, la rémunération à court terme (Short-Term Incentive, STI) pour 2019 a été adaptée, en particulier en ce qui concerne les objectifs financiers dans le cadre du STI. Désormais, les objectifs financiers des responsables de Division dépendront non seulement des résultats du Groupe, mais aussi de ceux des Divisions.

Le Conseil d'administration a en outre décidé de remplacer la pratique antérieure d'attribution d'un nombre d'actions défini lors de la conclusion du contrat par un Long Term Incentive Plan (LTI) lié aux résultats, dans le cadre duquel sont attribuées des Performance Share Units (PSU) gagnées sur une période de trois ans en cas de réalisation d'objectifs déterminés au préalable.

Enfin a été instaurée une directive de détention d'actions pour l'Implenia Executive Committee et le Conseil d'administration visant à renforcer encore l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

La révision du système de rémunération de la Direction et du Groupe Implenia se poursuivra en 2019. Elle portera, en particulier, sur son ajustement à la nouvelle organisation et à la nouvelle stratégie.

### Structure des rémunérations de la Direction

	<b>But</b>	<b>Structure</b>	<b>Facteurs d'influence</b>	<b>Chiffres clés de performance</b>
<b>Salaire de base en espèces</b>	Recrutement/ fidélisation des collaborateurs	Rémunération mensuelle en espèces	Position, responsabilité, qualifications, expérience, rémunération usuelle sur le marché	–
<b>Rémunération annuelle variable (jusqu'au 28.2.2019 compris)</b>	Récompense de la performance à court terme	Rémunération en espèces	Objectifs annuels financiers et non financiers	– EBITDA (Groupe) (35%) – Capital investi (Groupe) (35%) – Objectifs individuels (30%)
<b>Plan de bonus à court terme (STI) (à partir du 1.3.2019)</b>	Récompense de la performance à court terme	Rémunération en espèces	Objectifs annuels financiers et non financiers	Membres de l'IEC responsables de Division – EBITDA Groupe + Division (35%) – Capital investi Groupe + Division (35%) – Objectifs individuels (30%) Autres membres de l'IEC – EBITDA Groupe (35%) – Capital investi (35%) – Objectifs individuels (30%)
<b>Rémunération en actions bloquées (jusqu'au 28.2.2019 compris)</b>	Rémunération en accord avec les intérêts des actionnaires Fidélisation des collaborateurs	Nombre d'actions défini au préalable avec un délai de blocage de trois ans	Évolution de la valeur de l'action (sans conditions de performance)	–
<b>Plan de participation à long terme (LTI) (à partir du 1.3.2019)</b>	Rémunération orientée vers le long terme, en accord avec les intérêts des actionnaires	Droits à des actions, liés aux résultats, avec une période d'acquisition de trois ans	Évolution de la valeur de l'action et conditions de performance supplémentaires	– rTSR (50%) – EPS (50%)
<b>Prévoyance-vieillesse</b>	Couverture des risques, recrutement/fidélisation des collaborateurs	Prévoyance-vieillesse et assurances	Pratique du marché Fonction	–

**Short-Term Incentive Plan pour l'Implenia Executive Committee (à partir de mars 2019)**

Comme auparavant, le STI correspond à environ 20% de la rémunération globale. La pondération des objectifs financiers (70%) et celle des objectifs individuels (30%) ne changent pas. Pour le calcul des objectifs financiers du CEO et des Functional Heads, deux chiffres clés restent déterminants, sans changement: EBITDA du Groupe (35%) et capital investi du Groupe (35%). En revanche, pour les responsables de Division, quatre chiffres clés sont déterminants pour le calcul des objectifs financiers: EBITDA du Groupe (15%), capital investi du Groupe (15%), EBITDA de la Division (20%) et capital investi de la Division (20%).

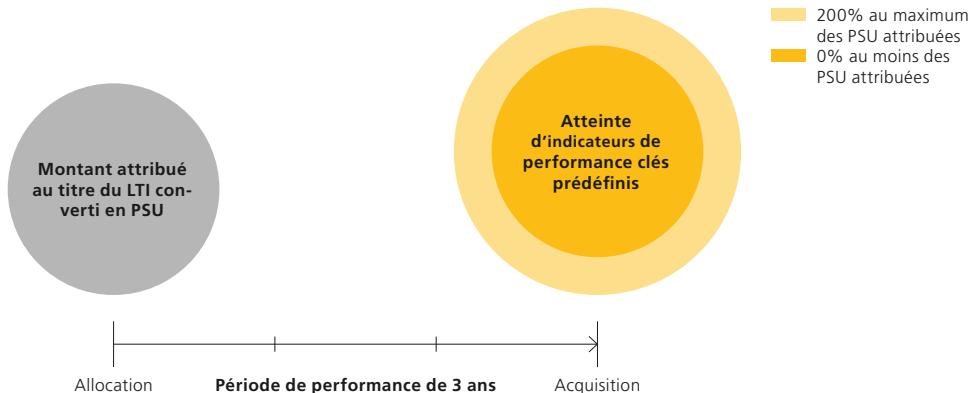
**Long-Term Incentive Plan pour l'Implenia Executive Committee (à partir de mars 2019)**

Le montant du LTI correspond à un pourcentage fixe du salaire de base de chaque échelon de fonction (100% du salaire de base pour le CEO, 60% du salaire de base pour les membres de l'IEC), lequel est converti pour chaque personne, au début de la période de performance, en un nombre défini de droits de souscription futurs, sous forme de Performance Share Units (PSU). Ces PSU sont soumises à une période d'acquisition de trois ans. Leur versement est lié à la réalisation de chiffres clés de performance, fixés au moment de l'attribution. Le Comité de nomination et de rémunération a défini comme chiffres clés de performance, d'une part, le rendement de l'action sous forme de Total Shareholder Return relatif (rTSR) et, de l'autre, le bénéfice consolidé par action (Earnings per Share, EPS). Ces deux chiffres clés de performance sont équipondérés. L'évaluation des performances pour le LTI à partir de 2019 s'effectue pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2021.

La réalisation des objectifs est évaluée à la fin de la période de performance. En fonction du degré de réalisation des objectifs, le nombre de PSU est converti en droits de participation au moyen d'un taux de conversion variant entre 0% et 200% et réglé sous forme d'actions d'Implenia SA. Les actions et les PSU sont en outre soumises à une clause de remboursement («clawback»), mise en œuvre notamment en cas de violation caractérisée du Code of Conduct.

## Fonctionnement du LTI

(PSU Plan, à partir du 2019)



### Directive de détention d'actions pour l'Implenia Executive Committee (à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019)

Une directive de détention d'actions est instaurée à partir de l'exercice 2019 afin de continuer à renforcer l'engagement à long terme de l'Implenia Executive Committee et d'aligner encore mieux ses intérêts sur ceux des actionnaires d'Implenia SA. Les membres de l'Implenia Executive Committee sont invités à détenir, dans un délai de cinq ans à compter de l'entrée en vigueur ou de leur nomination, au moins 300% (CEO) ou 150% (autres membres de l'Implenia Executive Committee) de leur salaire de base respectif en droits de participation d'Implenia SA.

Pour déterminer si la participation minimale a été respectée, toutes les actions, avec et sans période de blocage, ainsi que les PSU attribuées au début de la période de performance sont prises en compte. Le Comité de nomination et de rémunération vérifie chaque année si la directive de détention d'actions est respectée.

### Directive de détention d'actions pour le Conseil d'administration (à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019)

À partir de l'exercice 2019, une directive de détention d'actions sera également instaurée pour le Conseil d'administration. Les membres du Conseil d'administration sont invités à posséder, dans un délai de trois ans à compter de leur première élection au Conseil d'administration, au moins 100% de leur rémunération de base annuelle en actions d'Implenia SA.

Pour déterminer si la participation minimale a été respectée, toutes les actions, avec et sans période de blocage sont prises en compte. Le Comité de nomination et de rémunération vérifie chaque année si la directive de détention d'actions est respectée.

Directive de détention d'actions	% du salaire de base/rémunération de base	Période
CEO	300%	5 ans
Direction	150%	5 ans
Conseil d'administration	100%	3 ans

### **3.2 Principes généraux de 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 transparente et orientée sur les performances. Les rémunérations chez Implenia

- sont équitables, appropriées, transparentes et concurrentielles;
- 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 rémunération cible individuelle dépend du domaine de compétence et de la complexité de la fonction. Les structures salariales sont fixées de manière à situer les rémunérations dans la médiane du marché concerné.

La performance globale du collaborateur est le principal facteur déterminant la fixation de la rémunération effective. Depuis 2012, Implenia dispose, au niveau du Groupe, d'un processus annuel formalisé d'établissement des conventions d'objectifs et d'évaluation des performances.

### **3.3 Règles de gouvernance**

Les principes de fixation des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration et de la Direction sont soumis aux Statuts approuvés par les actionnaires. Ces Statuts contiennent des règles de base relatives à la composition de la rémunération du Conseil d'administration (art. 22a) et de la Direction (art. 22b). La rémunération de la Direction se compose en particulier de la rémunération maximale en vertu du compte de résultat planifié à court terme et de l'attribution de titres de participation en vertu du plan de participation à long terme.

Des informations plus détaillées sur ces règles se trouvent dans les Statuts disponibles sur le site web d'Implenia:

☞ <http://www.implenia.com/goto/corporategovernance/2018/fr/Statuts-20180327.pdf>

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

#### **Honoraires des membres du Conseil d'administration**

Conformément à l'article 22a des Statuts, la rémunération du Conseil d'administration se compose de la rémunération pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire, à laquelle s'ajoute le montant estimatif 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. 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 de la période de blocage.

Les membres du Conseil d'administration perçoivent exclusivement une rémunération annuelle fixe, ce qui garantit leur indépendance dans l'exercice de leur activité de surveillance. Les membres du Conseil d'administration perçoivent les deux tiers de leur rémunération en espèces et un tiers sous forme d'actions d'Implenia SA, lesquelles sont bloquées pendant une période de trois ans à compter de leur attribution. Ils participent ainsi directement à l'évolution financière de la valeur de l'action Implenia. Sauf invalidité ou décès, ce délai de blocage reste valable même en cas de démission régulière du Conseil d'administration.

Le montant de la rémunération de chaque fonction (Président, Vice-président, président du Comité d'audit, président du Comité de nomination et de rémunération, membre) a été fixé dans le Règlement sur la rémunération des membres du Conseil d'administration d'Implenia, en tenant compte du niveau de sollicitation. La rémunération du Conseil d'administration n'a pas été modifiée au cours de l'année de mandat 2018/2019.

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.

Le tableau ci-après présente les montants des rémunérations des membres du Conseil d'administration:

Fonction	Total CHF	Dont en actions de Implenia AG <sup>1</sup>
Président	420 000	1/3
Vice-président	150 000	1/3
Président Comité d'audit	170 000	1/3
Président Comité de nomination et de rémunération	150 000	1/3
Autres membres du Conseil d'administration	130 000	1/3

<sup>1</sup> Cours moyen 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. chiffre 3.5).

## **Prestations de prévoyance**

Implenia SA paie les cotisations légales d'assurance sociale sur les rémunérations des membres du Conseil d'administration. Elle n'a pas versé, ni ne verse, de contributions à des institutions de prévoyance ou de prévoyance professionnelle ni de primes d'assurances supplémentaires.

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

La rémunération se composait anciennement des éléments suivants:

- salaire de base fixe en espèces;
- rémunération variable à court terme et liée à la performance en espèces;
- rémunération en vertu du plan de participation à long terme sous forme d'attribution d'actions bloquées;
- prestations de prévoyance et prestations accessoires.

Les modalités de rémunération du CEO sont basées sur les mêmes principes que celles applicables aux autres membres du Group Executive Board pour 2018. Toutefois, dès le début, l'attribution d'actions au nouveau CEO a été fixée sous forme d'un montant en francs (et non d'un nombre d'actions), dans la perspective de la refonte de l'ensemble du système de rémunération. De plus, le rapport des éléments de la rémunération a été fixé dès le début à 40% de salaire de base fixe, 20% de rémunération liée aux résultats à court terme et 40% à long terme.

Selon l'article 22b, al. 2 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 de la Direction 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.

La révision de la rémunération des membres de la Direction s'effectue régulièrement, sur la base des principes cités au chiffre 3.2. 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 de la Direction est analysée périodiquement avec des consultants externes afin d'en déterminer l'adaptation au marché, la compétitivité et l'adéquation. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2018, le cabinet de conseil international Hay Group a été mandaté pour réaliser une révision détaillée. À cet effet a été constitué un marché de référence composé de onze 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 par leur taille (nombre de collaborateurs, chiffre d'affaires, etc.) et leur activité à Implenia SA. Le marché de référence comprenait les sociétés Alpiq SA, Bucher Industries SA, dormakaba Holding SA, Geberit SA, Georg Fischer SA, Landis+Gyr SA, Lonza Group SA, OC Oerlikon SA, Ascenseurs Schindler SA, Sika SA et Sulzer SA. De plus, un référencement fondé sur des données, spécifique aux différents pays, a été effectué sur la base de la classification des postes. Hay Group ne disposait d'aucun autre mandat conféré par Implenia SA.

### 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 correspondait anciennement à environ 55% du revenu cible annuel et était fixé à l'aide des facteurs suivants:

- Étendue, tâches et responsabilités de la position;
- Rémunération usuelle sur le marché;
- Qualification et expérience professionnelle.

**Rémunération variable (anciennement)**

La rémunération annuelle variable dépend de la performance individuelle ainsi que de la performance d'Implenia en tant qu'entreprise. La rémunération annuelle variable est accordée sous forme de pourcentage (anciennement environ 20% au moment de la conclusion du contrat) du revenu cible annuel. Elle n'est versée 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 à 200% au maximum ou une réduction à 0% au maximum de cet élément de rémunération.

La rémunération annuelle variable dépend de la réalisation des objectifs qualitatifs individuels préalablement définis conformément au management par objectifs (anciennement part de 30%) et de celle des objectifs financiers d'Implenia SA (anciennement part de 70%). Ces derniers sont fixés sur la base du budget annuel d'Implenia SA. Les bases de calcul étaient anciennement déterminées comme suit:

- a) à 50% par l'atteinte du résultat EBITDA consolidé budgété; et
- b) à 50% par l'atteinte du capital investi budgété au niveau du Groupe.

Les modalités de la rémunération variable seront adaptées en 2019 dans le contexte du passage à une structure de direction divisionnelle (cf. ch. 3.1).

**Rémunération en actions bloquées (anciennement)**

À l'exception de la part d'actions du nouveau CEO, les actions étaient anciennement attribuées sous forme d'un nombre fixe qui n'était en général plus modifié pendant la durée du contrat. La part en actions correspondait à un pourcentage d'environ 25% du revenu cible annuel au moment de la conclusion du contrat. La valeur en francs des actions attribuées était calculée sur la base du cours de clôture du dernier jour de négoce de l'exercice (en 2018, le 28 décembre 2018; pour l'ancien CEO, l'attribution de 12 500 actions, qui lui revenaient en 2018 au titre de son contrat, est intervenue le 30 juin 2018, sur la base du cours du 29 juin 2018 et 12 500 actions le 31 décembre 2018, sur la base du cours du 28 décembre 2018, cf. tableau aux pages 192–193). Le transfert de ces actions s'est effectué en principe à la fin de l'exercice. Pour un membre du Group Executive Board, l'attribution intervient ensuite fin février de l'année suivante, sur la base du cours de clôture moyen du mois de janvier. Pour le nouveau CEO, le nombre d'actions à transférer a été calculé net, sur la base du cours de clôture moyen des cinq derniers jours de négoce avant le transfert (cf. tableau aux pages 192–193).

Le système de rémunération basé sur des actions, encore en vigueur durant l'exercice 2018, sera progressivement remplacé, début 2019, par un LTI (cf. chiffre 3.1).

---

Pendant le délai de blocage de trois ans à compter de l'attribution, ces actions ne peuvent être ni aliénées ni mises en gage, ni grevées 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'éventuelle augmentation de capital et sur l'exercice du droit de vote. En cas de résiliation du contrat de travail, le droit aux actions est calculé au prorata.

Une partie des actions attribuées en 2018 au nouveau CEO est soumise, dans certains cas, à un droit au remboursement sur les actions restant bloquées («clawback»).

### 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 de la Direction 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 de la Direction. 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.

### 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 bonus d'entrée contractuels («golden hellos») ni à des indemnités de départ («parachutes dorés», «golden handshakes», etc.). En général, les contrats de travail comportent des dispositions prévoyant une interdiction de concurrence, dont la durée ne dépasse toutefois en aucun cas douze mois.

Afin de pouvoir prendre le plus rapidement possible ses fonctions auprès d'Implenia SA, le nouveau CEO a mis fin par anticipation à son précédent contrat de travail en cours avec son ancien employeur, perdant de ce fait, entre autres, des droits à des attributions d'actions. Le nouveau CEO a été indemnisé d'une partie réduite de cette perte par l'attribution à la date de sa prise de fonctions, sur la base des cours des cinq derniers jours de négoce avant cette date, d'autant d'actions d'Implenia SA, bloquées pendant trois ans, que d'actions de son ancien employeur qui, selon confirmation de celui-ci, lui auraient été attribuées en valeur sur trois ans («replacement award»).

## 4. Rémunérations effectivement versées au Conseil d'administration et au Group Executive Board en 2018

### 4.1 Rémunérations versées au Conseil d'administration

La somme de toutes les rémunérations versées aux membres existants et anciens du Conseil d'administration au cours de l'exercice s'est élevée à 1,24 million de francs (2017: 1,28 million).

#### Conseil d'administration

	Honoraires de base		>
	2018	2017	
	1000 CHF	1000 CHF	
Hans Ulrich Meister, président	brut	brut	
	280	280	
Kyrre Olaf Johansen, vice-président			
	100	97	
Hennet Mahlstedt, membre			
	113	113	>
Ines Pöschel, membre			
	100	97	
Laurent Vulliet, membre			
	87	87	
Martin A. Fischer, membre (depuis le 27.3.2018)			
	65	–	
Membres du Conseil d'administration sortant			
– Chantal Balet Emery, membre (jusqu'au 27.3.2018)			
	22	87	
– Calvin Grieder, vice-président (jusqu'au 22.3.2017)			
	–	28	
<b>Total</b>			
	767	789	>

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

2 Le calcul est effectué sur la base du cours moyen de décembre. Le transfert des actions s'est opéré le 3.1.2019. Ces actions ont été prises en compte comme composante de la rémunération pour l'exercice sous revue.

L'Assemblée générale approuve la rémunération du Conseil d'administration d'une Assemblée générale ordinaire à la suivante, donc pour la durée du prochain mandat. C'est ainsi que l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2017 a approuvé la rémunération du Conseil d'administration jusqu'au 27 mars 2018 pour un montant maximal de 1,35 million de francs. Ce montant a été respecté. Le versement s'est élevé à 1,24 million de francs. Le montant maximal approuvé par l'Assemblée générale du 27 mars 2018 pour l'année de mandat suivante, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire 2019, s'élève à 1,35 million de francs. Le montant effectivement versé pour cette période prenant fin en mars 2019 sera publié dans le Rapport de rémunération de 2019. Il est probable que ce montant soit également respecté. La rémunération totale du Conseil d'administration n'a pas varié par rapport à 2017, ou alors de manière minime.

La somme des rémunérations versées durant l'exercice aux membres en activité du Conseil d'administration se composait comme suit:

>	Droit et actions attribuées <sup>1</sup>				Charges sociales				<b>Total</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>		
	<b>Nombre<sup>2</sup></b>	<b>Nombre<sup>3</sup></b>	<b>1000 CHF<sup>4</sup></b>	<b>1000 CHF<sup>4</sup></b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
			brut	brut						
	3 709	2 112	118	117	55	55	<b>453</b>	452		
	1 325	731	42	41	21	20	<b>163</b>	158		
>	1 501	855	48	48	23	23	<b>184</b>	184		
	1 325	731	42	41	21	20	<b>163</b>	158		
	1 148	653	36	36	18	18	<b>141</b>	141		
	982	–	27	–	13	–	<b>105</b>	–		
	166	653	9	36	2	13	<b>33</b>	136		
	–	204	–	12	–	6	–	46		
>	10 156	5 939	322	331	153	155	<b>1 242</b>	1 275		

<sup>3</sup> Le calcul est effectué sur la base du cours moyen de décembre. Le transfert des actions s'est opéré le 3.1.2018. Ces actions ont été prises en compte comme composante de la rémunération pour l'exercice sous revue.

<sup>4</sup> Les montants sont basés sur la valeur vénale actualisée.

#### **4.2 Rémunérations versées au Group Executive Board**

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 (montant maximal approuvé par l'Assemblée générale: 10,0 millions de francs; 2017: montant versé 6,3 millions de francs et montant maximal approuvé par l'Assemblée générale: 10,0 millions de francs). L'augmentation en 2018 par rapport à 2017 résulte surtout du fait qu'à la différence des années précédentes l'ancien CEO Anton Affentranger n'a pas renoncé en 2018 à une grande partie de sa part de 25 000 actions, et qu'il a fallu payer au dernier trimestre 2018 non seulement la rémunération de l'ancien CEO mais aussi celle du nouveau.

#### **Group Executive Board**

	Salaires fixes 1 000 CHF	Salaires variables <sup>1</sup> 1 000 CHF	>
	brut	brut	
Anton Affentranger (CEO jusqu'à 30.9.2018) <sup>3, 4</sup>			
2018 <sup>5</sup>	906	421	
2017	900	450	
Autres membres du Group Executive Board			
2018 <sup>6</sup>	1 802	842	>
2017	1 514	675	
Extraordinaire			
2018	–	–	
2017	–	–	
Membres du Group Executive Board sortant <sup>15</sup>			
2018/2017	–	–	
<b>Total 2018</b>	<b>2 708</b>	<b>1 263</b>	>
<b>Total 2017</b>	<b>2 414</b>	<b>1 125</b>	

1 Seront versés l'année suivante. En 2018, des versements uniques d'un montant de CHF 211 000 ont été attribués, dont la plupart se rapportaient à la période précédente (exercice 2017; exercice précédent: CHF 90 000).

2 Actions d'Implenia SA, valeur n° 2386855, d'une valeur nominale de CHF 1.02. Les montants sont basés sur la valeur vénale actualisée par la période d'acquisition de 3 ans.

3 Il s'agit de la rémunération la plus élevée du Group Executive Board.

4 Démission du CEO le 30.9.2018.

5 Anton Affentranger a quitté Implenia le 30.9.2018 sur la base d'un accord de résiliation en vigueur au 31.1.2019. Les paiements dus au titre de l'accord 2018 sont inclus dans la ligne «Anton Affentranger» du tableau ci-dessus car il a également reçu la rémunération la plus élevée en 2018. La rémunération à verser en 2019 sera incluse dans le rapport de rémunération 2019.

6 Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions au 30.6.2018 et au 31.12.2018.

7 En 2017, Anton Affentranger a renoncé à l'attribution de 12 500 actions d'une valeur de CHF 0,7 million auxquelles il avait droit en vertu de son contrat de travail.

8 Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions au 30.6.2017.

9 Y compris André Wyss, CEO depuis le 1.10.2018. Son salaire annuel cible est de CHF 2,9 million.

Par rapport à la rémunération totale (hors charges sociales et «replacement award», les actions étant valorisées à l'attribution), la rémunération variable à court terme s'est élevée en moyenne à 21,6% (2017: 21,4%). En tenant compte des charges sociales, la moyenne s'est établie à 22,5% (2017: 22,7%).

Le montant total maximal de la rémunération du Group Executive Board de 10,0 millions de francs, approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 22 mars 2017, a été respecté; le montant supplémentaire prévu par l'article 15, al. 5 des Statuts n'a pas été utilisé en 2018.

>	Actions définitivement attribuées <sup>2</sup>		Attribution d'autres actions <sup>2</sup>		Charges sociales <sup>16</sup>		<b>Total 1000 CHF</b>
	<b>Nombre</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>Nombre</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>		
	brut		brut				
	25 000	1 141 <sup>6</sup>	–	–	384		<b>2 852</b>
	12 500 <sup>7</sup>	754 <sup>8</sup>	–	–	371		<b>2 475</b>
>	26 433 <sup>10</sup>	729 <sup>11, 12</sup>	–	–	754		<b>4 127</b>
	17 472 <sup>10</sup>	971 <sup>13</sup>	–	–	694		<b>3 854</b>
	–	–	13 777 <sup>14</sup>	721	37		<b>758</b>
	–	–	–	–	–		–
	–	–	–	–	–		–
>	51 433	1 870	13 777	721	1 175		<b>7 737</b>
	29 972	1 725	–	–	1 065		<b>6 329</b>

10 Pour un membre du Group Executive Board, les actions sont attribuées à fin février sur la base du cours de clôture moyen de janvier.

11 Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions à la fin de l'année 2018.

12 Pour le quatrième trimestre 2018, le nouveau CEO a reçu un montant proportionnel en CHF converti en nombre d'actions. Ces actions sont bloquées pendant trois ans. Un nouveau LTI (cf. chiffre 3.1) sera introduit à partir de 2019.

13 Les montants sont basés sur le cours de clôture à l'attribution des actions à la fin de l'année 2017.

14 Afin de pouvoir prendre le plus rapidement possible ses fonctions auprès d'Implenia SA, le nouveau CEO a mis fin par anticipation à son précédent contrat de travail en cours avec son ancien employeur, perdant de ce fait, entre autres, des droits à des attributions d'actions. Le nouveau CEO a été indemnisé d'une partie réduite de cette perte par l'attribution à la date de sa prise de fonctions, sur la base des cours des cinq derniers jours de négocié avant cette date, d'autant d'actions d'Implenia SA, bloquées pendant trois ans, que d'actions de son ancien employeur qui, selon confirmation de celui-ci, lui auraient été attribuées en valeur sur trois ans. Au 31.12.2018, la valeur de ces actions correspondait à CHF 382 000.

15 A l'exception d'Anton Affentranger, aucun membre n'a démissionné du Group Executive Board en 2017 et 2018.

16 Y.C. cotisations à la caisse de pension.

#### **4.3 Rémunérations versées à d'anciens membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board**

En 2018 et en 2017, aucune rémunération non indiquée ci-dessus n'a été versée à d'anciens membres du Conseil d'administration ou du Group Executive Board, dont les fonctions ont pris fin au cours de l'exercice précédent.

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

En 2018, au total 65 210 actions, d'une valeur de 2,6 millions de francs, ont été attribuées aux membres du Group Executive Board (2017: 29 972 actions d'une valeur de 1,75 million de francs). La différence résulte de l'absence de renoncement de l'ancien CEO en 2018 et des attributions d'actions supplémentaires («replacement award») au nouveau CEO. En 2018, au total 10 156 actions d'une valeur de 322 000 francs ont été attribuées aux membres non exécutifs du Conseil d'administration (2017: 5 939 actions d'une valeur de 331 000 francs).

#### **4.5 Options**

Il n'existe pas de plan d'options. Ni les membres du Group Executive Board ni ceux du Conseil d'administration ne se voient donc attribuer des options.

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

Au cours de l'exercice, les membres du Group Executive Board ou du Conseil d'administration ou des personnes qui leur sont proches n'ont pas facturé d'honoraires ou d'indemnités supplémentaires (2017: également 0 franc).

Au cours de l'exercice, 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 n'a été versée ni aux membres du Group Executive Board ni à ceux du Conseil d'administration.

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

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

Au 31 décembre 2018, les membres non exécutifs du Conseil d'administration en activité au cours de l'exercice et des personnes qui leur sont proches détenaient au total 57 588 actions, soit 0,3% du capital-actions (2017: 31 291 actions ou 0,2%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé. Cf. Annexe aux comptes annuels à la page 310.

#### Conseil d'administration

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	31.12.2018 <sup>1</sup>	31.12.2017 <sup>2</sup>	2019	2020	2021
Hans Ulrich Meister, président	<b>44 164 (48 395)</b>	22 021 (24 164)	–	2 021	2 143
Kyrre Olaf Johansen, vice-président	<b>1 392 (2 903)</b>	626 (1 392)	–	626	766
Henner Mahlstedt, membre	<b>5 351 (7 063)</b>	2 983 (3 851)	175	818	868
Ines Pöschel, membre	<b>4 892 (6 403)</b>	1 376 (2 142)	–	626	766
Laurent Vulliet, membre	<b>1 789 (3 098)</b>	1 126 (1 789)	–	626	663
Martin A. Fischer, membre	<b>0 (1 309)</b>	–	–	–	–
Chantal Balet Emery, membre (bis 27.03.2018)	<b>n.a.</b>	3 159 (3 822)	175	626	663
<b>Total</b>	<b>57 588 (69 171)</b>	31 291 (37 160)	350	5 343	5 869

1 Les actions attribuées pour l'exercice 2018/19 sous revue (cf. tableau au chiffre 4.1) ont été transférées le 3.1.2019 (entre parenthèses, y compris les actions attribuées le 3.1.2019).

2 Les actions attribuées pour l'exercice 2017/18 sous revue (cf. tableau au chiffre 4.1) ont été transférées le 3.1.2018 (entre parenthèses, y compris les actions attribuées le 3.1.2018).

**5.2 Propriété d'actions du Group Executive Board**

Au 31 décembre 2018, les membres du Group Executive Board en activité au cours de l'exercice et des personnes qui leur sont proches détenaient au total 121 265 actions, soit 0,7% du capital-actions (2017: 351 111 actions ou 1,9%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé. Cf. Annexe aux comptes annuels à la page 311.

**Group Executive Board**

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	31.12.2018	31.12.2017	2019	2020	2021
André Wyss, CEO (depuis 1.10.2018)	<b>47 448</b>	–	–	–	22 448
Beat Fellmann, CFO et responsable du Corporate Center	<b>45 000</b>	45 000	10 000	10 000	10 000
Christof Gämperle, membre et responsable de la Division Implenia Austria & Romania	<b>7 285</b>	7 813	2 500	–	1 972
René Kotacka, membre et responsable de la Division Infrastructure	<b>10 650</b>	8 826	2 750	2 750	2 750
André Métral, membre et responsable de la Division Construction Suisse	<b>10 882</b>	12 632	2 500	2 750	2 750
Anton Affentranger, CEO (jusque à 30.09.2018)	<b>n.a.</b>	276 840	17 000	12 500	25 000
<b>Total</b>	<b>121 265</b>	351 111	34 750	28 000	64 920

**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 les sociétés du Groupe 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 2018. Le Conseil d'administration soumettra le Rapport de rémunération à l'approbation consultative de l'Assemblée générale du 26 mars 2019. Les rémunérations figurant aux chiffres 4 et 5.3 ont été vérifiées par l'organe de révision.

# Rapport de l'organe de révision sur le rapport de rémunération 2018



## Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale sur le rapport de rémunération 2018

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Implenia SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018. 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 oeuvre 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 2018 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, 25 février 2019



# Rapport financier

198–199

États financiers consolidés du Groupe Implenia — Compte de résultats consolidé 200 — Compte du résultat global consolidé 201 — Bilan consolidé 202 — Variation des capitaux propres consolidés 204 — Tableau des flux de trésorerie consolidé 206 — Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia 208  
Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés 296 — **Comptes annuels d'Implenia SA** — Compte de résultats 303 — Bilan 304 — Annexe aux comptes annuels 306 — Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels 314



## Compte de résultats consolidé

	Notes	1.1.–31.12.2018 1000 CHF	1.1.–31.12.2017 1000 CHF
Chiffre d'affaires consolidé	6	<b>4 364 473</b>	3 859 478
Matériaux et prestations de tiers	7	<b>(2 890 774)</b>	(2 432 499)
Frais de personnel	8	<b>(1 050 510)</b>	(984 174)
Autres charges opérationnelles	10	<b>(338 341)</b>	(275 749)
Amortissements et dépréciations		<b>(76 791)</b>	(110 244)
Résultat de participations dans des entreprises associées	20	<b>4 878</b>	6 779
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>12 935</b>	63 591
Charges financières	11	<b>(15 011)</b>	(15 541)
Produits financiers	11	<b>2 739</b>	4 643
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>663</b>	52 693
Impôts	12	<b>(159)</b>	(13 660)
<b>Résultat consolidé</b>		<b>504</b>	39 033
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>(5 059)</b>	35 779
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>5 563</b>	3 254
<b>Résultats par action (CHF)</b>			
Résultat de base par action	27	<b>(0.28)</b>	1.95
Résultat dilué par action	27	<b>(0.28)</b>	1.87

## Compte du résultat global consolidé

	1.1.–31.12.2018	1.1.–31.12.2017	
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
<b>Résultat consolidé</b>		<b>504</b>	39 033
Réévaluation de l'obligation de prévoyance	24	(22 296)	(16 669)
Impôts sur la réévaluation de l'obligation de prévoyance		<b>5 077</b>	3 404
Variations de la juste valeur sur instruments financiers		<b>(121)</b>	–
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>(17 340)</b>	(13 265)
Variations de la juste valeur sur instruments financiers		–	173
Variations des couvertures de flux de trésorerie		<b>(110)</b>	261
Variations des couvertures d'investissement net		<b>2 678</b>	(5 104)
Déficiences de conversion		<b>(10 756)</b>	15 469
<b>Total des éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>(8 188)</b>	10 799
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>(25 528)</b>	(2 466)
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>(25 477)</b>	(2 501)
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>(51)</b>	35
<b>Résultat global total</b>		<b>(25 024)</b>	36 567
<b>À attribuer aux:</b>			
Actionnaires d'Implenia SA		<b>(30 536)</b>	33 278
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>5 512</b>	3 289

## Bilan consolidé

ACTIF	Notes	31.12.2018	31.12.2017
		1000 CHF	1000 CHF
Trésorerie		<b>913 233</b>	985 443
Instrument financiers dérivés		<b>1 144</b>	444
Créances résultant de prestations	2,13	<b>494 988</b>	547 353
Travaux en cours	2,14	<b>357 531</b>	304 535
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	15	<b>39 069</b>	51 916
Créances résultant des impôts		<b>9 360</b>	10 765
Autres débiteurs	16	<b>46 488</b>	52 830
Matières premières et fournitures		<b>73 941</b>	56 276
Opérations immobilières	17	<b>185 292</b>	158 055
Comptes de régularisation		<b>21 577</b>	19 497
<b>Total des actifs courants</b>		<b>2 142 623</b>	2 187 114
Immobilisations corporelles	18	<b>301 688</b>	291 860
Immeubles de placement	19	<b>14 381</b>	15 014
Participations dans des entreprises associées	20	<b>53 061</b>	51 294
Autres actifs financiers		<b>9 669</b>	10 390
Actifs de prévoyance	24	<b>5 707</b>	5 745
Immobilisations incorporelles	21	<b>308 045</b>	332 314
Actifs d'impôts différés	25	<b>26 181</b>	3 263
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>718 732</b>	709 880
<b>Total de l'actif</b>		<b>2 861 355</b>	2 896 994

Le bilan consolidé au 31 décembre 2018 peut être comparé aux chiffres de l'exercice précédent en tenant compte de la note 2.

PASSIF		31.12.2018	31.12.2017
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
Passifs financiers	22	<b>21 739</b>	3 935
Instruments financiers dérivés		<b>364</b>	211
Dettes résultant de prestations		<b>370 602</b>	372 606
Travaux en cours	2,14	<b>980 350</b>	942 894
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	15	<b>29 573</b>	25 154
Impôts dus		<b>26 700</b>	42 088
Autres créanciers		<b>98 864</b>	79 014
Comptes de régularisation		<b>127 669</b>	136 739
Provisions	23	<b>15 672</b>	14 651
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>1 671 533</b>	1 617 292
Passifs financiers	22	<b>494 283</b>	492 995
Passifs d'impôts différés	2,25	<b>49 309</b>	62 258
Passifs de prévoyance	24	<b>20 678</b>	19 080
Provisions	23	<b>40 377</b>	50 460
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>604 647</b>	624 793
Capital-actions	26	<b>18 841</b>	18 841
Actions propres	26	<b>(4 468)</b>	(14 090)
Réserves	2	<b>550 983</b>	592 618
Résultat consolidé attribuable aux actionnaires		<b>(5 059)</b>	35 779
<b>Capitaux propres attribuables aux actionnaires</b>		<b>560 297</b>	633 148
Participations ne donnant pas le contrôle		<b>24 878</b>	21 761
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>585 175</b>	654 909
<b>Total du passif</b>		<b>2 861 355</b>	2 896 994

Le bilan consolidé au 31 décembre 2018 peut être comparé aux chiffres de l'exercice précédent en tenant compte de la note 2.

## Variation des capitaux propres consolidés

>

	Notes	Capital-actions 1000 CHF	Actions propres 1000 CHF
<b>Capitaux propres au 31.12.2017</b>		18 841	(14 090)
Effet de transition résultant de la première application de la norme IFRS 15	2	–	–
<b>Capitaux propres au 1.1.2018</b>		18 841	(14 090)
Résultat consolidé		–	–
Autres éléments du résultat global		–	–
<b>Résultat global total</b>		–	–
Dividendes		–	–
Variation des actions propres		–	9 622
Paiements fondés sur des actions		–	–
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		–	–
<b>Total des autres variations de capitaux propres</b>		–	9 622
<b>Total des capitaux propres au 31.12.2018</b>		18 841	(4 468)
>			
<b>Capitaux propres au 1.1.2017</b>		18 841	(5 498)
Résultat consolidé		–	–
Autres éléments du résultat global		–	–
<b>Résultat global total</b>		–	–
Dividendes		–	–
Variation des actions propres		–	(8 592)
Paiements fondés sur des actions		–	–
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		–	–
<b>Total des autres variations de capitaux propres</b>		–	(8 592)
<b>Total des capitaux propres au 31.12.2017</b>		18 841	(14 090)
>			

&gt;

## Réserves

Réserves de capitaux	Différences 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
91 938	(27 064)	119	563 404	<b>633 148</b>	21 761	<b>654 909</b>
–	–	–	(13 793)	<b>(13 793)</b>	(403)	<b>(14 196)</b>
91 938	(27 064)	119	549 611	<b>619 355</b>	21 358	<b>640 713</b>
–	–	–	(5 059)	<b>(5 059)</b>	5 563	<b>504</b>
–	(8 055)	(110)	(17 312)	<b>(25 477)</b>	(51)	<b>(25 528)</b>
–	(8 055)	(110)	(22 371)	<b>(30 536)</b>	5 512	<b>(25 024)</b>
–	–	–	(36 620)	<b>(36 620)</b>	(1 669)	<b>(38 289)</b>
(1 524)	–	–	(3 505)	<b>4 593</b>	–	<b>4 593</b>
–	–	–	3 505	<b>3 505</b>	–	<b>3 505</b>
–	–	–	–	–	(323)	<b>(323)</b>
(1 524)	–	–	(36 620)	<b>(28 522)</b>	(1 992)	<b>(30 514)</b>
> 90 414	(35 119)	9	490 620	<b>560 297</b>	24 878	<b>585 175</b>
91 642	(37 389)	(142)	577 324	<b>644 778</b>	20 728	<b>665 506</b>
–	–	–	35 779	<b>35 779</b>	3 254	<b>39 033</b>
–	10 325	261	(13 087)	<b>(2 501)</b>	35	<b>(2 466)</b>
–	10 325	261	22 692	<b>33 278</b>	3 289	<b>36 567</b>
–	–	–	(36 612)	<b>(36 612)</b>	(933)	<b>(37 545)</b>
296	–	–	(2 528)	<b>(10 824)</b>	–	<b>(10 824)</b>
–	–	–	2 528	<b>2 528</b>	–	<b>2 528</b>
–	–	–	–	–	(1 323)	<b>(1 323)</b>
296	–	–	(36 612)	<b>(44 908)</b>	(2 256)	<b>(47 164)</b>
> 91 938	(27 064)	119	563 404	<b>633 148</b>	21 761	<b>654 909</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

		<b>1.1.–31.12.2018</b>	1.1.–31.12.2017
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
<b>Résultat consolidé</b>		<b>504</b>	39 033
Impôts	12	<b>159</b>	13 660
Résultat financier	11	<b>12 272</b>	10 898
Amortissements et dépréciations		<b>76 791</b>	110 244
Résultat de vente des immobilisations		<b>(3 612)</b>	(10 312)
Résultat et distribution d'entreprises associées		<b>(617)</b>	(1 260)
Variation des provisions		<b>(12 855)</b>	(1 736)
Variation des actifs et passifs de prévoyance		<b>(14 924)</b>	(14 832)
Variation du besoin en fonds de roulement			
Variation des créances résultant de prestations et autres débiteurs	2	<b>(32 359)</b>	132 963
Variation des travaux en cours (valeurs nettes), matières premières et fournitures	2	<b>37 245</b>	46 919
Variation des opérations immobilières		<b>(27 237)</b>	27 610
Variation des dettes résultant de prestations et autres créanciers		<b>25 649</b>	(81 111)
Variation des comptes de régularisation et associations de travail (méthode de la mise en équivalence)		<b>2 901</b>	(32 142)
Autres charges et produits sans effet de trésorerie		<b>(3 153)</b>	(7 158)
Intérêts versés		<b>(5 549)</b>	(5 622)
Intérêts reçus		<b>524</b>	1 024
Impôts payés		<b>(39 687)</b>	(30 833)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>16 052</b>	197 345
Investissements en immobilisations corporelles		<b>(75 082)</b>	(65 618)
Désinvestissements d'immobilisations corporelles		<b>9 289</b>	13 689
Investissements dans d'autres participations et entreprises associées		<b>(2 112)</b>	(1 570)
Désinvestissements d'autres participations et entreprises associées		<b>1 846</b>	5 975
Investissements en immobilisations incorporelles		<b>(2 579)</b>	(973)
Acquisition d'activités	4	–	13 687
<b>Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement</b>		<b>(68 638)</b>	(34 810)

	Notes	1.1.–31.12.2018 1000 CHF	1.1.–31.12.2017 1000 CHF
Augmentation des passifs financiers	22	<b>19 565</b>	71 536
Remboursement des passifs financiers	22	(4 386)	(2 583)
Variation des actions propres		<b>8 098</b>	(8 296)
Dividendes		<b>(36 620)</b>	(36 612)
Flux de trésorerie avec les participations ne donnant pas le contrôle		<b>(1 529)</b>	(933)
<b>Flux de trésorerie lié aux activités de financement</b>		<b>(14 872)</b>	23 112
Différences de conversion sur la trésorerie		<b>(4 752)</b>	8 093
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>(72 210)</b>	193 740
Trésorerie au début de la période		<b>985 443</b>	791 703
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>		<b>913 233</b>	985 443

## **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 6.

Le 25 février 2019, le Conseil d'administration d'Implenia SA a approuvé les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 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.

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 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 créances et engagements conditionnels à la date de clôture, mais également sur les produits et charges de la période. Les résultats effectifs peuvent différer de ces estimations. Les décisions discrétionnaires significatives sont détaillées à la note 3.

### **2 Modifications apportées aux principes de présentation des comptes**

---

Le référentiel comptable appliqué pour les états financiers consolidés 2018 est identique aux normes publiées et décrites dans le rapport financier 2017, à l'exception des normes suivantes, qui ont été appliquées pour la première fois pour l'exercice débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2018:

- IFRS 9 Instruments financiers
- IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

La nouvelle norme IFRS 16 «Contrats de location» sera appliquée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il a été renoncé à une application anticipée.

Les principaux effets des nouvelles normes sur les présents états financiers consolidés sont décrits ci-après.

## **IFRS 9 Instruments financiers**

La norme IFRS 9 «Instruments financiers» remplace l'ancienne norme IAS 39 «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation». Elle contient des directives de classification et d'évaluation des actifs et passifs financiers. Par ailleurs, cette nouvelle norme comporte des prescriptions régissant la comptabilisation des dépréciations et l'inscription au bilan des relations de couverture.

L'adoption de la norme IFRS 9 n'a aucune influence significative sur l'évaluation des actifs et passifs financiers d'Implenia. La nouvelle norme a des effets sur la classification des instruments financiers. La classification des instruments financiers est décrite à la note 5.8.

En application avec les nouvelles règles, les actifs préalablement classés comme «disponibles à la vente» peuvent être portés aux actifs à la juste valeur, soit directement, soit sans effet sur le compte de résultat. Implenia inscrit ces actifs à la juste valeur sans effet sur le compte de résultat. En cas de décomptabilisation de l'actif, les variations cumulées de la juste valeur ne sont pas reclassées en résultat.

La norme IFRS 9 modifie les méthodes de comptabilisation des corrections de valeur pour les instruments financiers. Pour les créances résultant de prestations et les actifs contractuels, les corrections de valeur sont toujours calculées compte tenu des pertes de crédit attendues sur la durée. Dans ce cadre, Implenia analyse périodiquement les pertes de crédit enregistrées durant la période et évalue par ailleurs les pertes de crédit attendues en fonction de l'évolution économique. En raison de la structure de sa clientèle, des dispositions régissant l'hypothèque légale des artisans et entrepreneurs et de préfinancements significatifs pour les prestations de construction, les nouvelles prescriptions applicables à la comptabilisation des pertes de crédit attendues n'ont pas d'incidence notable sur Implenia.

Une divergence notable avec la pratique actuelle réside dans la comptabilisation des demandes d'avenants non encore autorisées et des retenues de garantie. L'effet est expliqué au paragraphe suivant consacré à l'adoption de la norme IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients».

Les relations de couverture présentes dans le cadre du «hedge accounting» peuvent être poursuivies sous la norme IFRS 9 sans modification importante.

Implenia applique la norme IFRS 9 rétrospectivement sans adaptation des valeurs des exercices précédents. Les référentiels comptables appliqués précédemment et actuellement sont détaillés aux notes 13, 14 et 22.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients**

La norme IFRS 15 «Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients» remplace les normes IAS 11 «Contrats de construction» et IAS 18 «Produits des activités ordinaires» ainsi que les interprétations associées. Elle doit être appliquée aux flux de chiffres d'affaires générés par les contrats conclus avec des clients. Les prescriptions prévoient un modèle à cinq niveaux pour la comptabilisation du chiffre d'affaires, censé être appliqué 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.

Dans l'entreprise générale, les travaux et les prestations de service, les produits convenus contractuellement sont comptabilisés sur une période déterminée. Les ventes de terrains sont comptabilisées au moment du transfert de contrôle, en général au moment du transfert de propriété (généralement lors de l'inscription au registre foncier). Il n'en a résulté aucun effet de transition significatif.

La norme IFRS 15 comporte des directives plus strictes concernant la comptabilisation des modifications de contrat. Selon la norme IFRS 15, les produits ne doivent être comptabilisés que lorsqu'il est hautement vraisemblable qu'il n'y aura aucune annulation significative de chiffre d'affaires à une date ultérieure. Jusqu'à présent, les demandes d'avenants n'étaient inscrites à l'actif que si l'approbation par le client était vraisemblable. La réévaluation des avenants portés à l'actif s'est traduite, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, par une diminution des capitaux propres à hauteur de CHF 14,2 millions après impôts. Les créances résultant de prestations ont enregistré une baisse de CHF 11,2 millions, les travaux en cours de CHF 7,5 millions, et les passifs d'impôts différés de CHF 4,5 millions.

Les retenues de garantie sont à présent comptabilisées dans les travaux en cours (actifs), étant donné qu'il n'existe aucun droit inconditionnel au paiement pour ces créances. Les créances résultant de prestations ont donc été réduites d'un montant de CHF 66,8 millions au 1<sup>er</sup> janvier 2018, tandis qu'en contrepartie, les travaux en cours (actifs) ont été augmentés à même hauteur.

Pour les raisons susmentionnées, les créances résultant de prestations ont baissé au total de CHF 78,1 millions, tandis que les travaux en cours se sont accrus au total de CHF 59,3 millions. Ces adaptations ont entraîné une réduction des passifs d'impôts différés à hauteur de CHF 4,5 millions et une baisse des participations ne donnant pas le contrôle à hauteur de CHF 0,4 million.

Une autre divergence avec la nouvelle pratique réside dans la comptabilisation des demandes d'avenants non encore autorisées. Ces dernières ne sont plus comptabilisées comme des créances corrigées en valeur, étant donné qu'il n'existe aucun droit inconditionnel au paiement. Les créances résultant de prestations ne contiennent plus que des prétentions inconditionnelles à des contreparties. La correction de valeur pour des pertes de crédit attendues sur des créances résultant de prestations n'inclut plus que des corrections de valeur sur des créances inconditionnelles. Les créances correspondantes et les corrections de valeur qui en découlent, d'un montant de CHF 78,0 millions, ont été soldées au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les créances résultant de prestations n'ont subi aucune variation de ce fait.

Implenia applique la méthode rétrospective modifiée pour le passage à la norme IFRS 15. Si Implenia avait appliqué les normes remplacées au cours de la période sous revue, le chiffre d'affaires consolidé et le résultat avant impôts auraient été supérieurs d'environ CHF 20 millions. Le résultat global total et les capitaux propres se seraient accrus d'environ CHF 15 millions.

Les référentiels comptables appliqués précédemment et actuellement sont détaillés à la note 6. Les informations à fournir dans les notes selon l'IFRS 15 sont détaillées aux notes 6, 13 et 14.

### **Restatement**

Effet sur le bilan consolidé (résumé) au 1<sup>er</sup> janvier 2018:

ACTIF	31.12.2017 publiée	IFRS 15 <b>1000 CHF</b>	<b>1.1.2018 restated</b>
	<b>1000 CHF</b>		<b>1000 CHF</b>
Créances résultant de prestations	547 353	(78 059)	<b>469 294</b>
Travaux en cours	304 535	59 329	<b>363 864</b>
Total des actifs courants	2 187 114	(18 730)	<b>2 168 384</b>
 Total des actifs non courants	 709 880	 –	 <b>709 880</b>
Total de l'actif	2 896 994	(18 730)	<b>2 878 264</b>
 PASSIF			
 Total des fonds étrangers courants	 1 617 292	 –	 <b>1 617 292</b>
Passifs d'impôts différés	62 258	(4 534)	<b>57 724</b>
Total des fonds étrangers non courants	624 793	(4 534)	<b>620 259</b>
 Réserves	 592 618	 (13 793)	 <b>578 825</b>
Capitaux propres attribuables aux actionnaires	633 148	(13 793)	<b>619 355</b>
 Participations ne donnant pas le contrôle	 21 761	 (403)	 <b>21 358</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>654 909</b>	<b>(14 196)</b>	<b>640 713</b>
 Total du passif	 2 896 994	 (18 730)	 <b>2 878 264</b>

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **IFRS 16 Contrats de location**

La nouvelle norme sur les contrats de location sera appliquée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019, remplaçant la norme IAS 17 «Contrats de location» ainsi que les interprétations associées.

Selon la norme IFRS 16, 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. L'inscription à l'actif des biens en location et l'inscription au passif des obligations de leasing entraînent 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. Les contrats de location pour petites machines et installations de chantier présentent souvent une durée inférieure à un an et ne sont dès lors pas portés au bilan selon la nouvelle norme.

À la date de clôture, des droits d'usage et des engagements de leasing devraient être inscrits pour un montant d'environ CHF 160 millions. La comptabilisation des droits d'usage concerne principalement des immeubles et des grandes machines. Cette augmentation du total du bilan entraînerait une réduction du taux des capitaux propres d'environ 1,1% à la date de clôture, sans modification significative des capitaux propres. Le résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations se serait amélioré de CHF 68 millions. Le résultat opérationnel durant la période sous revue n'aurait augmenté que de façon négligeable. L'application de la nouvelle norme entraînera une réduction des charges de loyer. A contrario, les amortissements et les charges d'intérêts augmentent. L'effet sur le résultat avant impôts serait négligeable pour la période sous revue. Le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles augmenterait de CHF 65 millions pour la période sous revue et le flux de trésorerie lié aux activités de financement se réduirait en conséquence.

L'ampleur de l'augmentation du total du bilan dépend du nombre de grandes machines louées à la date de clôture, du taux marginal du capital propre à l'entreprise ainsi que de l'évaluation de l'exercice des options de prolongation, d'achat ou de résiliation éventuelles.

Implenia appliquera la méthode rétrospective modifiée pour le passage à la norme IFRS 16.

---

### **3 Décisions et estimations essentielles**

---

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.

---

#### **3.1 Comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts des projets**

---

Le montant du mandat est convenu par contrat. Les composantes variables du prix d'achat et les modifications de contrat sont prises en compte sur la base de décisions discrétionnaires. S'il est hautement vraisemblable que ces composantes puissent être recouvrées, celles-ci doivent être ajoutées au montant du mandat. L'évaluation est fondée sur une estimation de différents critères. Le principe est que les modifications de contrat doivent toujours être prises en compte dans le montant du mandat en cas d'accord écrit du maître d'ouvrage. Dans quelques rares cas limpides, est comptabilisée la valeur qui est très probablement payée par le maître d'ouvrage. Le risque d'une annulation ultérieure de chiffre d'affaires se trouve ainsi réduit. L'évaluation est basée sur la documentation de projet, l'analyse juridique et des expertises externes éventuellement. Par ailleurs, il est tenu compte des expériences tirées de projets comparables ou vécues avec le même client. En l'absence d'approbation de la modification de contrat par le maître d'ouvrage et de créance recouvrable, cette dernière ne peut être prise en compte.

L'estimation des coûts résiduels peut s'écarte 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. Il peut en résulter des adaptations du résultat dans une phase ultérieur du projet.

Après le communiqué de presse du 3 décembre 2018, Implenia a procédé à des adaptations sur l'estimation finale de certains projets durant la période sous revue en relation avec les risques de projet susmentionnés affectant en majorité le résultat du segment International.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **3.2 Litiges dans le cadre de projets**

---

Pour évaluer les risques juridiques existants dans le cadre d'évaluations de projet, 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 correction de l'évaluation de projet.

#### **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. Celles-ci se chiffrent en définitive à CHF 22,9 millions.

Vu les développements au cours de l'année 2017, la situation a été réévaluée dans son ensemble durant ce même exercice. Afin de réduire les incertitudes financières provenant des diverses procédures en suspens, les créances correspondantes ont été rectifiées significativement durant l'exercice 2017.

Dans l'intervalle, Implenia a retiré son recours contre le jugement du Tribunal de district auprès de la Cour suprême de Zurich. Cela met fin au litige sur la créance en suspens en rapport avec les prestations fournies. La décision prise n'a aucune autre incidence financière sur le résultat d'Implenia.

L'action intentée par Implenia à l'encontre de la ville de Zurich pour obtenir le remboursement intégral de la garantie à laquelle cette dernière a fait appel suit son cours. 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 contraint Implenia à verser un montant de CHF 12 millions. Implenia ne voit aucune justification à ce qu'il soit fait appel à cette garantie et demande le remboursement de la somme. Cette somme figure dans les débiteurs de garanties retirées (voir note 16).

### **3.3 Comptabilisation d'associations de travail**

---

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 capitaux 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.

---

### **3.4 Dépréciation du goodwill**

---

Le goodwill est soumis à des tests de dépréciation annuels. 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 notamment des flux de trésorerie futurs actualisés sur la base de ces estimations. Une adaptation des taux d'actualisation, des marges EBIT et des taux de croissance utilisés peut entraîner des dépréciations.

---

### **3.5 Inscription à l'actif de reports de pertes**

---

L'inscription à l'actif de reports de pertes requiert des décisions et estimations essentielles de la Direction concernant la possibilité de compenser les reports de pertes avec les bénéfices à venir des différentes sociétés. L'estimation est basée sur les plans d'activité actualisés annuellement et sur l'existence dans le futur de bénéfices imposables suffisants pour pouvoir utiliser les reports de pertes portés à l'actif. Les résultats effectifs des différentes sociétés peuvent fortement diverger des estimations. En cas de non-réalisation des bénéfices prévus, le risque existe que les reports de pertes portés à l'actif ne correspondent plus à la valeur intrinsèque et doivent être décomptabilisés avec effet sur le résultat.

---

### **3.6 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'IAS19. 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.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **4 Variations substantielles du périmètre de consolidation**

---

En date du 2 mars 2017, le Groupe Implenia a racheté 100% des parts de la société Bilfinger Hochbau GmbH, dont le siège était à Neu-Isenburg (Allemagne). Bilfinger Hochbau GmbH et ses filiales opèrent plus particulièrement dans le secteur du bâtiment en Allemagne. 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.

Le prix d'achat s'élevait à CHF 6,6 millions et inclut la reprise d'une trésorerie de CHF 20,3 millions.

Sur la base de la répartition définitive du prix d'achat, l'actif net identifiable se montait à CHF –110,8 millions. La transaction a généré un goodwill de CHF 117,4 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. Le goodwill acquis n'est pas déductible fiscalement. Durant l'exercice 2017, les coûts d'acquisition, d'un montant de CHF 2,6 millions, ont été comptabilisés dans les autres charges opérationnelles dans le compte de résultats.

Durant l'exercice 2017, Bilfinger Hochbau GmbH a généré un résultat opérationnel de CHF 3,1 millions sur un chiffre d'affaires de CHF 496,8 millions. Pour la période du 2 mars au 31 décembre 2017, Bilfinger Hochbau GmbH a affiché un résultat opérationnel avant coûts d'acquisition à la charge du Groupe de CHF 7,7 millions et un chiffre d'affaires de CHF 443,2 millions. Par ailleurs, au terme de l'exercice 2017, des amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur ont été actés pour un montant de CHF 27,2 millions. Le résultat après impôts, amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur inclus, s'est établi pour l'exercice 2017 à CHF –17,5 millions, et pour la période du 2 mars au 31 décembre 2017, à CHF –13,4 millions.

La vue d'ensemble ci-après présente la répartition définitive du prix d'achat.

	<b>2.3.2017</b>
	1000 CHF
Trésorerie	<b>20 294</b>
Créances résultant de prestations	<b>45 294</b>
Travaux en cours et autres actifs courants	<b>21 076</b>
Immobilisations corporelles	<b>7 443</b>
Immobilisations incorporelles	<b>37 112</b>
Autres actifs non courants	<b>41</b>
Dettes résultant de prestations	<b>(23 610)</b>
Provisions courantes et non courantes	<b>(28 474)</b>
Travaux en cours et autres passifs courants	<b>(168 876)</b>
Impôts différés	<b>(11 451)</b>
Autres passifs non courants	<b>(9 526)</b>
<b>Juste valeur de l'actif net identifiable</b>	<b>(110 677)</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	<b>(129)</b>
<b>Juste valeur de l'actif net acquis – attribuable à Implenia</b>	<b>(110 806)</b>
<b>Goodwill</b>	<b>117 413</b>
<b>Prix d'achat</b>	<b>6 607</b>
Trésorerie acquise	<b>20 294</b>
<b>Entrée nette de trésorerie</b>	<b>13 687</b>

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **5 Évaluation des risques**

---

La situation de risque stratégique du Groupe Implenia est évaluée une fois par an par le Group Executive Board et le Conseil d'administration. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont ainsi définis et leur ampleur et leur probabilité, évaluées. La mise en œuvre et l'efficacité des mesures définies sont surveillées en permanence par le Group Executive Board.

La «Risk Map» pour les risques et opportunités opérationnels (en lien avec des projets p. ex.) est évaluée en continu, pour chaque Division, par les responsables opérationnels en collaboration avec le département financier. Les risques et opportunités identifiés font l'objet d'une classification quantitative en worst/real/best case. Le département financier consolide les risques identifiés à l'échelon du segment et du Groupe et surveille les mesures prises par les responsables opérationnels. Deux fois par an, les «Risk Maps» consolidées par segments et à l'échelon du Groupe sont commentées et expliquées au comité d'audit.

#### **5.1 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 créances résultant de prestations, les actifs contractuels, les créances financières et autres débiteurs ainsi que les passifs financiers courants et non courants, les dettes résultant de prestations et les engagements contractuels. Les créances et dettes résultant de prestations ainsi que les actifs et engagements contractuels sont générés dans le cadre de l'activité normale. Les passifs financiers servent pour l'essentiel au financement des activités opérationnelles et aux décisions stratégiques, comme l'acquisition de composantes de l'entreprise. Les actifs financiers servent principalement au financement d'entreprises associées.

Les instruments financiers dérivés sont utilisés au sein du Groupe pour couvrir les flux de trésorerie opérationnels et les emprunts du Groupe en monnaie étrangère.

Les principaux risques résultant des instruments financiers pour le Groupe sont le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché et le risque de change.

## 5.2 Risque de crédit

---

Le risque de crédit concerne principalement des défaillances de créances résultant de prestations et de la trésorerie.

### 5.2.1 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. En raison de la structure de sa clientèle, des dispositions régissant l'hypothèque légale des artisans et entrepreneurs et de préfinancements significatifs pour les prestations de construction, les défaillances sont minimes en regard du chiffre d'affaires du Groupe.

Structure d'échéance des créances clients: voir commentaire à la note 13.

### 5.2.2 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'insolvabilité 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 Investment Grade (S&P/Moody's), bénéficier d'une garantie directe de l'État ou au minimum être considérée comme systémique par les régulateurs compétents. La position de chaque contrepartie est limitée à un montant maximal. 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 plus grandes créances par contrepartie au niveau de la trésorerie s'élèvent globalement à CHF 587,3 millions (exercice précédent: CHF 673,6 millions). Cela correspond à 64,3% de la valeur comptable de l'intégralité de la trésorerie (exercice précédent: 68,4%).

Le risque de crédit maximal correspond à la défaillance des différents postes de créances.

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

Le tableau ci-dessous présente les créances sur les instituts financiers les plus importants à la date de clôture:

	Rating <sup>1</sup>	Etat
		1000 CHF
<b>État au 31.12.2018</b>		
<b>Trésorerie et autres actifs financiers</b>		
Institut financier	A–	261 080
Institut financier	BBB+	227 326
Institut financier	A–	98 900
<b>État au 31.12.2017</b>		
<b>Trésorerie et autres actifs financiers</b>		
Institut financier	BBB+	281 148
Institut financier	A–	251 103
Institut financier	A–	141 322

1 Rating Moody's/Standard & Poor's

### **5.3 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 2018, le Groupe disposait d'une trésorerie d'un montant de CHF 913,2 millions (exercice précédent: CHF 985,4 millions) et de limites de crédit d'un montant de CHF 332,9 millions (exercice précédent: CHF 279,9 millions). Le Groupe vise une liquidité minimale appropriée (comprenant 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
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>État au 31.12.2018</b>				
Dettes résultant de prestations et autres créanciers	(327 014)	(142 816)	–	–
Passifs financiers	(2 297)	(19 439)	(10 619)	(673)
Prêts sur reconnaissance de dette	–	(1 001)	(37 575)	(34 977)
Emprunts obligataires	(1 250)	(2 031)	(13 125)	(255 781)
Emprunt convertible subordonné	–	(875)	(177 625)	–
<b>État au 31.12.2017</b>				
Dettes résultant de prestations et autres créanciers	(401 437)	(50 394)	–	–
Passifs financiers	(537)	(3 398)	(9 733)	(222)
Prêts sur reconnaissance de dette	–	(963)	(15 463)	(60 550)
Emprunt obligataire	(1 250)	(2 031)	(13 125)	(259 063)
Emprunt convertible subordonné	–	(875)	(178 500)	–

Par ailleurs, le poste de bilan «Travaux en cours» englobe, au passif, des coûts de contrat en rapport avec les prestations passées de fournisseurs et sous-traitants pour un montant de CHF 622,8 millions (exercice précédent: CHF 719,4 millions). L'échéance de ces positions est indéterminée, étant donné que la facturation est en suspens. L'échéance de paiement est normalement attendue sous douze mois.

Les liquidités au sens large incluent en outre la disponibilité permanente de lignes de crédit de garantie non utilisées. L'octroi de garanties/cautions en couverture de prestations contractuelles revêt une importance essentielle dans le secteur opérationnel de la construction. Une distinction fondamentale doit être opérée entre les garanties/cautions de soumission, de restitution d'acompte, de bonne exécution et de bonne fin. Le Groupe dispose de nombreuses lignes de crédit de différentes durées auprès de banques et assureurs suisses et européens pour un montant total de CHF 2663,3 millions (exercice précédent: CHF 2213,9 millions). Au 31 décembre 2018, ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de CHF 1519,7 millions (exercice précédent: CHF 1466,8 millions).

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 5.4 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, de prêts sur reconnaissance de dette et d'un emprunt convertible à taux fixe, le risque en cas de variations des taux d'intérêt est très faible. D'une manière générale, les hausses des taux d'intérêt n'entraînent aucune dégradation du résultat global total.

La structure des échéances des instruments financiers portant intérêts au 31 décembre 2018 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	913 233	–	–	<b>913 233</b>
Prêts et autres actifs financiers	–	514	496	<b>1 010</b>
Passifs financiers	(18 598)	–	–	<b>(18 598)</b>
<b>Total</b>	<b>894 635</b>	<b>514</b>	<b>496</b>	<b>895 645</b>
<b>A taux fixe</b>				
Prêts et autres actifs financiers	–	–	1 002	<b>1 002</b>
Passifs financiers	(3 141)	(210 298)	(283 985)	<b>(497 424)</b>
<b>Total</b>	<b>(3 141)</b>	<b>(210 298)</b>	<b>(282 983)</b>	<b>(496 422)</b>
<b>Total général</b>	<b>891 494</b>	<b>(209 784)</b>	<b>(282 487)</b>	<b>399 223</b>

Structure des échéances au 31 décembre 2017:

	Jusqu'à 1 an 1000 CHF	De 2 à 5 ans 1000 CHF	Plus de 5 ans 1000 CHF	<b>Total 1000 CHF</b>
<b>A taux variable</b>				
Trésorerie	985 443	–	–	<b>985 443</b>
Prêts et autres actifs financiers	–	450	8 275	<b>8 725</b>
Passifs financiers	(1 509)	(1 161)	–	<b>(2 670)</b>
<b>Total</b>	<b>983 934</b>	<b>(711)</b>	<b>8 275</b>	<b>991 498</b>
<b>A taux fixe</b>				
Prêts et autres actifs financiers	–	892	3 251	<b>4 143</b>
Passifs financiers	(2 426)	(183 150)	(308 684)	<b>(494 260)</b>
<b>Total</b>	<b>(2 426)</b>	<b>(182 258)</b>	<b>(305 433)</b>	<b>(490 117)</b>
<b>Total général</b>	<b>981 508</b>	<b>(182 969)</b>	<b>(297 158)</b>	<b>501 381</b>

Si les taux d'intérêt applicables aux cours moyens du bilan de 2018 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 3,2 millions (exercice précédent: CHF 3,0 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**

### **5.5 Risques de change**

---

Les comptes d'Implenia présentent un risque de change résultant des transactions commerciales futures ou des actifs et passifs comptabilisés à partir de monnaies autres que la monnaie fonctionnelle de l'entité concernée (risque de transaction). Les positions de change importantes sont couvertes au moyen de dérivés sur devises. Implenia est principalement exposé à un risque de change par rapport à l'euro et, dans une moindre mesure, par rapport à la couronne norvégienne et à la couronne suédoise.

Dans l'hypothèse où le franc suisse aurait affiché un cours supérieur de 15% par rapport à l'euro au 31 décembre 2018, les positions de change auraient eu un effet positif de CHF 0,5 million sur le résultat avant impôts (exercice précédent: effet positif de CHF 1,6 million). Les capitaux propres auraient été inférieurs de CHF 15,8 millions (exercice précédent: inférieurs de CHF 13,8 millions). Cet effet résulte pour l'essentiel d'investissements nets dans des établissements à l'étranger.

### **5.6 Relations de couverture**

---

Les grands projets réalisés au sein d'Implenia peuvent donner lieu 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 (cashflow hedges). Le risque de change lié aux projets est limité en raison du caractère local des activités de construction et de l'ancrage local des entreprises du Groupe. À la date de clôture, il n'y avait aucune couverture significative des flux de trésorerie en monnaie étrangère.

Par ailleurs, une partie du risque de change lié aux investissements nets dans des divisions étrangères fait l'objet de couvertures (net investment hedges). Les prêts sur reconnaissance de dette placés durant l'exercice précédent, d'un montant d'EUR 60,0 millions, ont servi de couverture pour les emprunts en euros à l'égard d'entités du Groupe. Durant la période sous revue, un effet de compensation de CHF 2,7 millions (exercice précédent: CHF -5,1 millions) a été inscrit dans les autres éléments du résultat global.

---

## **5.7 Politique en matière de structure du capital et d'endettement**

---

Le Groupe vise un taux d'autofinancement de l'ordre de 30% sur la base des normes comptables actuellement en vigueur. À la date d'établissement du rapport, le taux d'autofinancement s'inscrit à 20,5% (exercice précédent: 22,6%). Compte tenu de la composante de fonds étrangers de l'emprunt convertible subordonné dans les capitaux propres, le taux d'autofinancement se chiffre à 26,2% (exercice précédent: 28,2%).

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 réalisés dans le cadre des activités ordinaires doivent être financés par les flux de trésorerie courants.

Le nouveau crédit consortial inclut encore simplement un financial covenant (taux d'endettement). La situation financière et la performance sont vérifiées en continu sur la base de valeurs consolidées.

Les conditions (y c. 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

### 5.8 Évaluations à la juste valeur

Niveau	Valeur comptable		Juste valeur	
	<b>31.12.2018</b>		<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS</b>				
<b>Juste valeur par résultat</b>				
Dérivés sur devises	2	<b>1 144</b>	444	<b>1 144</b>
<b>Juste valeur par autres éléments du résultat global</b>				
Participations non cotées	3	<b>7 657</b>	7 871	<b>7 657</b>
<b>Au coût amorti</b>				
Créances résultant de prestations	*	<b>494 988</b>	547 353	<b>494 988</b>
Autres débiteurs	*	<b>46 488</b>	52 830	<b>46 488</b>
Autres actifs financiers	*	<b>2 012</b>	2 519	<b>2 012</b>
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS</b>				
<b>Juste valeur par résultat</b>				
Dérivés sur devises	2	<b>364</b>	211	<b>364</b>
<b>Au coût amorti</b>				
Dettes résultant de prestations	*	<b>370 602</b>	372 606	<b>370 602</b>
Prêts sur reconnaissance de dette	2	<b>67 359</b>	70 001	<b>68 073</b>
Emprunts obligataires	1	<b>250 311</b>	250 352	<b>232 164</b>
Emprunt convertible	2	<b>165 321</b>	162 686	<b>146 918</b>
Autres passifs	*	<b>98 864</b>	79 014	<b>98 864</b>
Autres passifs financiers	*	<b>33 031</b>	13 891	<b>33 031</b>

\* La valeur comptable de ces instruments financiers correspond plus ou moins à leur 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 – Sont utilisés comme données les prix (non ajustés) cotés qui sont déterminés 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 165,3 millions (exercice précédent: CHF 162,7 millions) dans les fonds étrangers et une valeur comptable inchangée de CHF 15,2 millions dans les capitaux propres. La juste valeur de la part de fonds étrangers de l'emprunt convertible ainsi que la juste valeur des prêts sur reconnaissance de dette sont calculées 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. Implenia dispose d'un portefeuille de participations suisses non cotées. Ce portefeuille est réévalué chaque année sur la base des comptes annuels dont nous disposons pour les différentes participations non cotées.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **6 Information sectorielle**

---

La définition des secteurs opérationnels du Groupe se fonde sur des unités organisationnelles, qui font l'objet d'un reporting adressé au Group Executive Board 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 segment 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, le segment Development 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 du logement, de la santé et du 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 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 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 segment Infrastructure se concentre, à l'international, sur la construction de tunnels et les travaux spéciaux de génie civil. Implenia rassemble ici un large éventail de connaissances dans les domaines de la construction de tunnels, des travaux spéciaux de génie civil, des grands projets ainsi que de la conception/planification. Le segment Infrastructure propose des prestations sur les marchés de base du Groupe, à savoir la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, la France, la Norvège et la Suède. Il participe par ailleurs aux appels d'offres pour de grands projets complexes d'infrastructure, tant en Europe que sur d'autres marchés.

---

## **International**

Le segment International regroupe pour l'essentiel les activités d'Implenia sur ses marchés de base – Allemagne, Autriche, Norvège et Suède – ainsi que les gravières à l'étranger. Implenia propose à sa clientèle située en dehors du territoire suisse des prestations dans les domaines du bâtiment, du génie civil, des ouvrages d'art en général et de la réfection ainsi que des prestations complètes destinées à des projets d'infrastructure. S'y ajoutent des prestations de niche dans la construction routière et ferroviaire. Les unités Machines et électrotechnique (MET), Construction de coffrages (BBS) et le laboratoire central ainsi que la Logistique du bâtiment (BCL) sont intégrées dans ce segment en tant que fournisseurs de services à l'échelle du Groupe.

## **Divers / Holding**

Divers/Holding comprend les coûts d'Implenia qui ne sont attribués à aucun secteur particulier. Ce secteur englobe également les entités du Groupe dépourvues d'activités, les frais généraux de la holding, les principaux immeubles de placement, les impôts différés comptabilisés au niveau du Groupe ainsi que les actifs et passifs de prévoyance.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE IMPLENIA

### Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Information sectorielle, telle qu'elle a été rapportée au Conseil d'administration au 31 décembre 2018:

	Development	Suisse	>
	1000 CHF	1000 CHF	
Chiffre d'affaires sectoriel IFRS	107 772	2 496 356	
Chiffre d'affaires intragroupe	(26 876)	(379 899)	
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>80 896</b>	<b>2 116 457</b>	
Résultat opérationnel hors PPA <sup>2</sup>	40 257	53 384	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>40 257</b>	<b>53 384</b>	>
Fonds de roulement (sans trésorerie)	221 600	468 477	
Immobilisations (sans les actifs de prévoyance)	16 972	228 805	
Engagements (sans les dettes financières et passifs de prévoyance)	(86 403)	(800 834)	
<b>Total du capital investi</b>	<b>152 169</b>	<b>(103 552)</b>	
<b>Investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>-</b>	<b>30 551</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 des acquisitions)

	Infrastructure	International	Total des divisions	Divers/Holding <sup>1</sup>	Total
>	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
	797 431	1 521 910	<b>4 923 469</b>	39 870	<b>4 963 339</b>
	(58 306)	(99 515)	<b>(564 596)</b>	(34 270)	<b>(598 866)</b>
	739 125	1 422 395	<b>4 358 873</b>	5 600	<b>4 364 473</b>
	24 893	(77 911)	<b>40 623</b>	(9 623)	<b>31 000</b>
>	22 255	(93 338)	<b>22 558</b>	(9 623)	<b>12 935</b>
	121 276	417 223	<b>1 228 576</b>	814	<b>1 229 390</b>
	138 051	314 129	<b>697 957</b>	15 068	<b>713 025</b>
	(225 006)	(584 107)	<b>(1 696 350)</b>	(43 130)	<b>(1 739 480)</b>
	34 321	147 245	<b>230 183</b>	(27 248)	<b>202 935</b>
>	12 411	35 127	<b>78 089</b>	4 515	<b>82 604</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

Information sectorielle, telle qu'elle a été rapportée au Conseil d'administration au 31 décembre 2017:

	Development	Suisse >
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Chiffre d'affaires sectoriel IFRS	140 254	2 344 381
Chiffre d'affaires intragroupe	(23 061)	(338 769)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>117 193</b>	<b>2 005 612</b>
Résultat opérationnel hors PPA <sup>2</sup>	39 241	43 626
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>39 241</b>	<b>43 626</b> >
Fonds de roulement (sans trésorerie)	223 013	475 514
Immobilisations (sans les actifs de prévoyance)	17 432	238 329
Engagements (sans les dettes financières et passifs de prévoyance)	(86 227)	(808 584)
<b>Total du capital investi</b>	<b>154 218</b>	<b>(94 741)</b>
<b>Investissements dans des immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>–</b>	<b>12 800</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 des acquisitions)

	Infrastructure	International	Total des divisions	Divers/Holding <sup>1</sup>	Total
>	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
	572 473	1 310 210	<b>4 367 318</b>	25 027	<b>4 392 345</b>
	(63 264)	(85 916)	<b>(511 010)</b>	(21 857)	<b>(532 867)</b>
	509 209	1 224 294	<b>3 856 308</b>	3 170	<b>3 859 478</b>
	19 133	1 195	<b>103 195</b>	(1 883)	<b>101 312</b>
>	14 419	(31 812)	<b>65 474</b>	(1 883)	<b>63 591</b>
	122 362	374 367	<b>1 195 256</b>	6 415	<b>1 201 671</b>
	124 618	312 633	<b>693 012</b>	11 123	<b>704 135</b>
	(200 379)	(588 980)	<b>(1 684 170)</b>	(41 905)	<b>(1 726 075)</b>
	46 601	98 020	<b>204 098</b>	(24 367)	<b>179 731</b>
>	29 457	27 878	<b>70 135</b>	888	<b>71 023</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Notes

Le rapprochement du capital investi se présente comme suit:

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Total de l'actif	<b>2 861 355</b>	2 896 994
Déduction trésorerie	<b>(913 233)</b>	(985 443)
Déduction actifs de prévoyance	<b>(5 707)</b>	(5 745)
<b>Actif du capital investi</b>	<b>1 942 415</b>	1 905 806
Total du passif	<b>2 861 355</b>	2 896 994
Déduction capitaux propres	<b>(585 175)</b>	(654 909)
Déduction passifs financiers	<b>(516 022)</b>	(496 930)
Déduction passifs de prévoyance	<b>(20 678)</b>	(19 080)
<b>Passif du capital investi</b>	<b>1 739 480</b>	1 726 075
<b>Total du capital investi</b>	<b>202 935</b>	179 731

Sont inclus dans le résultat opérationnel de Divers/Holding:

	<b>2018</b>	2017
	1000 CHF	1000 CHF
Autres charges nettes	<b>(20 653)</b>	(12 322)
Résultat net d'institution de prévoyance du personnel	<b>14 572</b>	14 602
Amortissements et dépréciations	<b>(3 542)</b>	(4 163)
<b>Total résultat opérationnel de Divers / Holding</b>	<b>(9 623)</b>	(1 883)

Les actifs non courants (hors actifs financiers, actifs de prévoyance et actifs d'impôts différés) se répartissent comme suit au plan géographique:

	31.12.2018 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Suisse	<b>237 539</b>	245 675
Allemagne	<b>279 188</b>	299 433
Autriche	<b>25 047</b>	13 737
Norvège	<b>52 864</b>	54 867
Suède	<b>284</b>	587
France	<b>10 225</b>	8 968
Autres pays	<b>18 967</b>	15 921
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>624 114</b>	639 188

Le chiffre d'affaires tiré des contrats conclus avec des clients se répartit comme suit au plan géographique durant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018:

	Development 1000 CHF	Suisse 1000 CHF	Infrastructure 1000 CHF	International 1000 CHF	Divers/ Holding 1000 CHF	Total 1000 CHF
						1000 CHF
Suisse	80 342	2 111 383	148 070	—	—	<b>2 339 795</b>
Allemagne	—	—	334 041	854 302	—	<b>1 188 343</b>
Autriche	—	—	127 796	88 915	—	<b>216 711</b>
Norvège	—	—	14 169	301 258	—	<b>315 427</b>
Suède	—	—	24 213	134 942	—	<b>159 155</b>
France	—	—	75 007	—	—	<b>75 007</b>
Autres pays	—	—	11 490	38 711	—	<b>50 201</b>
<b>Chiffre d'affaires tirés des contrats conclus avec des clients</b>	<b>80 342</b>	<b>2 111 383</b>	<b>734 786</b>	<b>1 418 128</b>	—	<b>4 344 639</b>
Chiffre d'affaires divers	554	5 074	4 339	4 267	5 600	<b>19 834</b>
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>80 896</b>	<b>2 116 457</b>	<b>739 125</b>	<b>1 422 395</b>	<b>5 600</b>	<b>4 364 473</b>

Les chiffres d'affaires sont généralement comptabilisés sur une période déterminée. La principale exception est la vente de terrains dans le segment Development, où les chiffres d'affaires sont comptabilisés à un moment précis.

Le chiffre d'affaires divers résulte essentiellement de contrats de location.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

Au 31 décembre 2018, le carnet de commandes se chiffrait à CHF 6248 millions; selon les prévisions, CHF 3615 millions seront comptabilisés (non consolidés) au titre de prestations durant l'exercice 2019, CHF 1894 millions durant l'exercice 2020 et CHF 739 millions au cours des exercices suivants.

### **Principes de présentation des comptes**

Le chiffre d'affaires tiré des contrats conclus avec des clients englobe tous les revenus issus des différentes activités d'Implenia. La comptabilisation du chiffre d'affaires s'effectue par type de prestation, sur une période déterminée où à un moment précis. Il est habituellement fait appel à des sous-traitants pour l'exécution de projets de construction. Le maître d'ouvrage ne traite cependant qu'avec Implenia. Les opportunités et les risques du contrat incombent donc à Implenia. Dès lors, Implenia comptabilise le chiffre d'affaires résultant de la fourniture des prestations au maître d'ouvrage à hauteur de la contrepartie attendue.

Le montant contractuel attendu de chaque projet est basé sur les accords contractuels ainsi que sur les modifications de contrat tels que des avenants et des changements de commande. Les modifications de contrat sont monnaie courante dans la construction. Leur prise en compte dans le montant contractuel dépend de l'évaluation de la recouvrabilité. Les modifications de contrat sont ajoutées au montant contractuel s'il apparaît hautement probable qu'aucune partie significative ne devra être annulée à un stade ultérieur. Les composantes variables du prix d'achat sous la forme de bonus de performance et de pénalités contractuelles sont soumises aux mêmes dispositions.

Les pertes prévues sur les contrats sont prises en considération dans le cadre de l'évaluation des contrats et des réserves sont immédiatement constituées pour contrats déficitaires. Ces provisions pour contrats déficitaires sont constituées quand la marge est jugée négative en fin de projet.

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. 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.

Pour des raisons de simplification pratique, Implenia renonce à adapter le montant contractuel en y intégrant les composantes de financement si, au début du contrat, le Groupe estime que le délai entre l'exécution de l'obligation de prestation et le paiement par le client sera de maximum douze mois.

---

Les explications suivantes spécifient la comptabilisation du chiffre d'affaires dans les principaux flux de chiffre d'affaires d'Implenia:

#### Comptabilisation du chiffre d'affaires dans l'entreprise générale et les travaux:

Dans l'entreprise générale et les travaux, le travail à fournir correspond fondamentalement à une obligation de prestation unique. Cette prestation est réputée exécutée au moment de la réception des travaux par le client. Le chiffre d'affaires est a priori comptabilisé sur la durée des travaux de construction. Le degré d'avancement des travaux est déterminé au moyen de méthodes basées tant sur les coûts que sur les prestations. La méthode basée sur les coûts est fondée sur les coûts comptabilisés dans le cadre du contrat par rapport aux coûts estimés du contrat compte tenu des prévisions de fin de contrat. Les dépassements de coûts et les matériaux non encore mis en œuvre ne sont pas pris en compte dans le calcul. Dans le cas des méthodes basées sur les prestations, la prestation fournie est mise en rapport avec la prestation globalement due. Des facteurs tels que les mètres cubes excavés ou le béton mis en œuvre sont notamment utilisés pour mesurer la prestation. Le choix de la méthode s'effectue sur la base d'une analyse cherchant à déterminer quelle méthode reflète le plus fidèlement le degré d'avancement. Les méthodes sont appliquées de façon cohérente pour les projets de même nature.

Pour tout contrat signé par des associations de travail, seules les prestations propres fournies aux associations de travail et la part au résultat des associations sont présentées dans le chiffre d'affaires (méthode de mise en équivalence). Le résultat des associations de travail est fondamentalement calculé selon les mêmes critères que pour les propres projets de construction.

#### Comptabilisation du chiffre d'affaires dans le segment Development:

Dans le segment Development, plusieurs obligations de prestation doivent habituellement être exécutées. La règle est que la vente de terrains, le développement de projet et la prestation de construction sur le terrain du client constituent des obligations de prestation séparées. Le prix de la transaction est ventilé entre les différentes obligations de prestation sur la base des prix de vente individuels.

Dans le cas de la vente de terrains, le chiffre d'affaires est comptabilisé au moment de la transmission au client. Cela correspond généralement au moment du transfert de propriété. La comptabilisation du chiffre d'affaires pour le développement de projet dépend de la formulation du contrat. Habituellement, le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la durée d'exécution de cette obligation de prestation. La prestation de construction proprement dite sur le terrain déjà vendu est fournie conformément aux explications spécifiques du point «Comptabilisation du chiffre d'affaires dans l'entreprise générale et les travaux».

Dans les projets de propriété par étages, la construction est réputée avoir commencé au moment où au moins 50% des logements ont été vendus. Les logements non vendus sont portés au bilan au coût d'acquisition au poste «Opérations immobilières». Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la vente de ces logements.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **Principes de présentation des comptes valables pour la période comparative**

Le chiffre d'affaires du Groupe englobe tous les produits des différentes activités d'Implenia. Les contrats des clients sont comptabilisés dans l'entreprise générale et les travaux 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 pendant l'exercice 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 de travail (méthode de mise en équivalence), seules les prestations propres fournies aux associations de travail 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.

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.

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 segment 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 (généralement 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.

**7 Matériaux et prestations de tiers**

	2018	2017
	1000 CHF	1000 CHF
Matériaux	<b>670 634</b>	691 314
Prestations de tiers	<b>2 220 140</b>	1 741 185
<b>Total</b>	<b>2 890 774</b>	2 432 499

**8 Frais de personnel**

	2018	2017
	1000 CHF	1000 CHF
Salaires, traitements et honoraires	<b>757 897</b>	715 063
Charges sociales	<b>126 468</b>	116 772
Charges de prévoyance professionnelle sous le régime de la primauté des prestations	<b>15 544</b>	16 996
Charges de prévoyance professionnelle sous le régime de la primauté des cotisations	<b>6 802</b>	5 293
Charges pour la fondation pour la retraite anticipée	<b>11 705</b>	12 235
Personnel temporaire	<b>91 242</b>	76 969
Autres frais de personnel	<b>40 852</b>	40 846
<b>Total</b>	<b>1 050 510</b>	984 174

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **9 Plan de participation des employés et rémunération**

#### **9.1 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 2018, la différence entre le cours boursier moyen de CHF 70.55 par action et le prix préférentiel de CHF 49.40 par action et, pour la campagne d'achat de septembre 2018, la différence entre le cours boursier moyen de CHF 72.25 par action et le prix préférentiel de CHF 50.60 par action ont été comptabilisées à la charge du compte de résultats.

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Nombre d'actions souscrites	Nombre <b>26 910</b>	21 500
Montant comptabilisé au compte de résultats	1000 CHF <b>592</b>	472

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.

## **9.2 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, qui n'est en général plus modifié pendant la durée du contrat. 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 nécessaires peuvent être achetées sur le marché ou prises dans les actions propres.

En 2018, les actions ont été attribuées en moyenne à un prix de CHF 39.75 par action (exercice précédent: CHF 57.55 par action).

		<b>2018</b>	2017
Actions définitivement attribuées	Nombre	<b>65 210</b>	29 972
Montant comptabilisé au compte de résultats	1000 CHF	<b>2 591</b>	1 725

## **9.3 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 du 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 nécessaires peuvent être achetées sur le marché ou prises dans les actions propres.

En 2018, les actions ont été attribuées en moyenne à un prix de CHF 32.20 par action (exercice précédent: CHF 55.75 par action).

		<b>2018</b>	2017
Droit et actions attribuées	Nombre	<b>10 156</b>	5 939
Montant comptabilisé au compte de résultats	1000 CHF	<b>322</b>	331

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 9.4 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.

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. 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>2018</b>	2017
	1000 CHF	1000 CHF
Avantages à court terme	<b>5 595</b>	5 081
Charges de prévoyance professionnelle	<b>471</b>	467
Paiements en actions <sup>1,3</sup>	<b>2 913</b>	2 056
<b>Total<sup>2</sup></b>	<b>8 979</b>	7 604

1 L'exercice précédent, l'ancien CEO Anton Affentranger a renoncé à 12 500 actions d'une valeur de CHF 0,7 million.

2 Ce montant inclut la rémunération versée à l'ancien CEO Anton Affentranger pour l'ensemble de l'exercice ainsi que la rémunération due au nouveau CEO André Wyss à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2018.

3 Ce montant inclut l'attribution ponctuelle de 13 777 actions d'une valeur de CHF 0,7 million au nouveau CEO André Wyss en compensation des prétentions perdues auprès de son ancien employeur.

### Principes de présentation des comptes

Les prestations de rémunération 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. Les actions reçues à titre de rémunération et dans le cadre du programme des collaborateurs sont bloquées pendant une durée de trois ans et ne sont soumises à aucune condition d'exercice. Les charges sont intégralement comptabilisées pendant l'exercice au cours duquel les prestations ont été fournies, même si les actions ne sont remises que l'année suivante.

---

**10 Autres charges opérationnelles**

	<b>2018</b>	2017
	1000 CHF	1000 CHF
Charges de loyer	<b>176 483</b>	125 981
Frais d'infrastructure	<b>29 212</b>	22 688
Entretien et réparations	<b>46 175</b>	40 357
Assurances	<b>10 845</b>	10 904
Administration et conseils	<b>25 033</b>	19 778
Frais informatiques, de bureau et de communication	<b>32 775</b>	34 441
Impôts et taxes	<b>9 945</b>	8 836
Marketing, frais publicitaires et autres frais administratifs	<b>7 873</b>	12 764
<b>Total</b>	<b>338 341</b>	275 749

**Notes**

La hausse des charges de loyer est liée en grande partie à des contrats de leasing dans le cadre de grands projets d'infrastructure.

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

**11 Charges et produits financiers**

	<b>2018</b>	2017
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Charges financières</b>		
Charges d'intérêts	9 452	9 267
Frais bancaires	763	508
Commissions de garantie <sup>1</sup>	882	2 845
Autres charges financières	1 735	1 241
Pertes de change	2 179	1 680
<b>Total</b>	<b>15 011</b>	15 541
<b>Produits financiers</b>		
Produits d'intérêts	524	1 021
Produits des participations	497	562
Autres produits financiers	476	548
Gains de change	1 242	2 512
<b>Total</b>	<b>2 739</b>	4 643
<b>Résultat financier</b>	<b>(12 272)</b>	(10 898)

1 Y compris, pour la période précédente, des charges liées au remboursement de garanties de Bilfinger Hochbau

**12 Impôts**

	2018 1000 CHF	2017 1000 CHF
<b>Résultat avant impôts</b>		
Suisse	<b>106 108</b>	95 995
Étranger <sup>1</sup>	<b>(105 445)</b>	(43 302)
<b>Total du résultat avant impôts</b>	<b>663</b>	52 693
 <b>Impôts exigibles et différés</b>		
Suisse	<b>25 936</b>	28 029
Étranger	<b>1 316</b>	3 439
<b>Total impôts exigibles</b>	<b>27 252</b>	31 468
Suisse	<b>607</b>	(10 017)
Étranger	<b>(27 700)</b>	(7 791)
<b>Total impôts différés</b>	<b>(27 093)</b>	(17 808)
<b>Total impôts</b>	<b>159</b>	13 660

1 Englobe les amortissements et dépréciations issus de la reprise à la juste valeur des acquisitions

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia****Notes**

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>2018</b>	<b>2017</b>
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>663</b>	52 693
Taux d'imposition attendu en %	<b>22,4</b>	20,2
<b>Impôts au taux d'imposition attendu</b>	<b>(148)</b>	(10 653)
<b>Transfert aux impôts au taux d'imposition effectif</b>		
Effet des éléments non taxables	831	362
Effet des éléments non déductibles	(301)	(501)
Effet des pertes fiscales enregistrées durant l'année, non activées	(1 579)	(1 132)
Effet des différences de taux d'impôts applicables	428	657
Effet de l'utilisation des déficits fiscaux reportables non activés	407	177
Impôts de périodes antérieures	(736)	(1 117)
Composantes avec différences de taux d'impôt	491	(1 271)
Autres éléments	448	(182)
<b>Impôts au taux d'imposition effectif</b>	<b>(159)</b>	(13 660)
Taux d'impôt effectif en %	<b>24,0</b>	25,9

**Principes de présentation des comptes**

Les impôts sur le résultat sont comptabilisés dans la même période que les produits et charges auxquels ils se rapportent. Les impôts sur le résultat incluent aussi les impôts sur les gains immobiliers. 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. Les impôts différés sont constitués selon l'approche bilan de la méthode du report variable. Les impôts non liés au résultat, tels que les impôts sur le capital, sont inscrits dans les autres charges opérationnelles.

### **13 Crées résultant de prestations**

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Tiers <sup>1</sup>	<b>476 602</b>	544 296
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>22 632</b>	17 547
Entreprises associées	<b>2 122</b>	2 979
Retenues de garantie <sup>2</sup>	<b>–</b>	66 810
Correction de valeur pour pertes de crédit attendues <sup>3</sup>	<b>(6 368)</b>	(84 279)
<b>Total</b>	<b>494 988</b>	547 353

1 Incluent des adaptations résultant du passage à la norme IFRS 15 pour l'exercice sous revue, voir note 2

2 Les retenues de garantie figurent dans les travaux en cours (actifs) pour l'exercice sous revue, voir note 2

3 Incluent des corrections de valeur pour pertes de crédit attendues ainsi que des corrections de valeur pour créances non encore approuvées en lien avec l'exercice précédent, voir note 2

### **Notes**

La correction de valeur se présente comme suit:

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1. <sup>1</sup>	<b>6 230</b>	34 437
Constitution	<b>1 254</b>	33 296
Emplois	<b>(427)</b>	(4 507)
Dissolution	<b>(486)</b>	(10 649)
Variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	25 555
Différences de conversion	<b>(203)</b>	6 147
<b>Total à la date de clôture<sup>1</sup></b>	<b>6 368</b>	84 279

1 Incluent des corrections de valeur pour pertes de crédit attendues ainsi que des corrections de valeur pour créances non encore approuvées en lien avec l'exercice précédent, voir note 2

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

En général, les conditions de paiement convenues avec les clients stipulent un délai de règlement de 30 à 90 jours. Le montant total des créances échues s'élève à CHF 250,1 millions au 31 décembre 2018 (exercice précédent: CHF 286,1 millions). La correction de valeur pour les pertes de crédit attendues s'établit à CHF 5,9 millions pour les créances échues depuis plus de 90 jours (exercice précédent: CHF 82,0 millions, en raison de créances douteuses et/ou non autorisées). Le compte de résultats fait état de pertes de crédit sur créances pour un montant de CHF 0,5 million (exercice précédent: CHF 0,6 million).

	<b>Total</b> <b>31.12.2018</b>	Échues				
		Non échues	1–30 jours	31–60 jours	61–90 jours	>90 jours
		1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Tiers	<b>476 602</b>	241 759	64 571	10 853	18 509	140 910
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>22 632</b>	7 932	4 517	1 356	2 476	6 351
Entreprises associées	<b>2 122</b>	1 588	98	22	–	414
<b>Total intermédiaire</b>	<b>501 356</b>	251 279	69 186	12 231	20 985	147 675
Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	<b>(6 368)</b>					
<b>Total</b>	<b>494 988</b>					

	<b>Total</b> <b>31.12.2017</b>	Échues				
		Non échues	1–30 jours	31–60 jours	61–90 jours	>90 jours
		1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Tiers	<b>544 296</b>	269 815	47 318	16 003	13 500	197 660
Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>17 547</b>	8 106	779	862	1 028	6 772
Entreprises associées	<b>2 979</b>	756	344	–	–	1 879
<b>Total intermédiaire</b>	<b>564 822</b>	278 677	48 441	16 865	14 528	206 311
Retenues de garantie	<b>66 810</b>					
Correction de valeur pour créances douteuses et/ou non approuvées	<b>(84 279)</b>					
<b>Total</b>	<b>547 353</b>					

---

### **Principes de présentation des comptes**

Les créances résultant de prestations sont classifiées comme telles lorsqu'il s'agit de créances inconditionnelles. Par «inconditionnelles», il faut entendre qu'Implenia détient un droit au paiement directement après l'expiration du délai de paiement.

Les créances résultant de prestations sont comptabilisées selon les montants facturés moins les pertes de revenus estimées (rabais, remboursements, escomptes, etc.). L'évaluation subséquente est effectuée au coût amorti.

Pour les créances résultant de prestations, les corrections de valeur sont toujours calculées compte tenu des pertes de crédit attendues sur la durée. Dans ce cadre, Implenia analyse périodiquement les pertes de crédit enregistrées durant la période et évalue par ailleurs les pertes de crédit attendues en fonction de l'évolution économique. Aucune perte de crédit notable n'est attendue en raison de la structure de la clientèle, des dispositions régissant l'hypothèque légale des artisans et entrepreneurs et de préfinancements significatifs pour les prestations de construction.

### **Principes de présentation des comptes valables pour la période comparative**

Les créances résultant de prestations sont comptabilisées selon les montants facturés moins les 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.

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia****14 Travaux en cours**

	<b>31.12.2018</b>
	1000 CHF
Actifs contractuels <sup>1,2</sup>	<b>339 446</b>
Coûts de contrat relatifs aux prestations futures de fournisseurs et sous-traitants	<b>18 085</b>
<b>Travaux en cours, actif</b>	<b>357 531</b>
Engagements contractuels	(311 693)
Provisions pour projets en cours	(45 842)
Coûts de contrat relatifs aux prestations passées de fournisseurs et sous-traitants	(622 815)
<b>Travaux en cours, passif</b>	<b>(980 350)</b>

1 Incluent les retenues de garantie pour l'exercice sous revue

2 Incluent des adaptations résultant du passage à la norme IFRS 15 pour l'exercice sous revue

**Notes**

Au 31 décembre 2018, les contrats avec un solde positif de paiements anticipés présentés dans les engagements contractuels se montent à CHF 311,7 millions. Ce solde sera en grande partie liquidé l'année suivante. Les avances proprement dites, couvertes par des garanties, représentent un montant de CHF 174,4 millions (exercice précédent: CHF 157,6 millions).

**Principes de présentation des comptes**

Les actifs contractuels incluent des droits conditionnels à contre-prestation. Par «conditionnels», il faut entendre qu'Implenia a fourni des prestations de construction qui n'ont toutefois pas encore pu être facturées. La facturation dépend souvent de l'achèvement d'étapes, de plans de paiement contractuels ou de la réception du bâtiment par le maître d'ouvrage. Les engagements contractuels se composent pour l'essentiel d'acomptes reçus des clients. Les engagements contractuels se composent pour l'essentiel d'acomptes reçus des clients à partir des plans de paiement anticipés. Les coûts de contrat relatifs aux prestations réalisées de fournisseurs et sous-traitants incluent les factures à recevoir des projets en cours.

Pour les actifs contractuels, les corrections de valeur sont toujours calculées compte tenu des pertes de crédit attendues sur la durée. Dans ce cadre, Implenia analyse périodiquement les pertes de crédit enregistrées durant la période et évalue par ailleurs les pertes de crédit attendues en fonction de l'évolution économique. Aucune perte de crédit notable n'est attendue en raison de la structure de la clientèle, des dispositions en vigueur qui régissent l'hypothèque légale des artisans et entrepreneurs et de préfinancements significatifs pour les prestations de construction.

### **Principes de présentation des comptes valables pour la période comparative**

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.

Les actifs contractuels étaient qualifiés précédemment de «Travaux en cours, actif» et les engagements contractuels, de «Travaux en cours, passif».

Travaux en cours durant la période comparative:

	31.12.2017
	1000 CHF
Travaux en cours, actif (prestation fournie)	377 417
Travaux en cours, passif (paiements anticipés encaissés)	(320 056)
Correction de valeur sur les travaux en cours	(48 417)
Coûts de contrat relatifs aux prestations futures de fournisseurs et sous-traitants	72 087
Coûts de contrat relatifs aux prestations passées de fournisseurs et sous-traitants	(719 390)
<b>Travaux en cours, net</b>	<b>(638 359)</b>
dont travaux en cours, actif	304 535
dont travaux en cours, passif	(942 894)

Les produits de contrat depuis le début des projets se présentent comme suit:

	31.12.2017
	1000 CHF
Produits du contrat depuis le début du projet	15 300 579
Produits du contrat comptabilisés durant la période	3 518 312

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 15 Associations de travail

Les associations de travail évaluées selon la méthode de mise en équivalence ont évolué comme suit:

	<b>31.12.2018</b> 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
État au 1.1.	<b>26 762</b>	8 473
Quote-part du résultat	<b>11 701</b>	9 223
Autres variations	<b>(28 264)</b>	4 947
Variation du périmètre de consolidation	–	2 982
Définitions de conversion	<b>(703)</b>	1 137
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>9 496</b>	26 762
excédent d'actif	<b>39 069</b>	51 916
excédent de passif	<b>(29 573)</b>	(25 154)

La valeur comptable de la totalité des créances (dettes) envers les associations de travail évaluées selon la méthode de mise en équivalence s'établit à:

	<b>31.12.2018</b> 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Associations de travail, actifs	<b>39 069</b>	51 916
Associations de travail, passifs	<b>(29 573)</b>	(25 154)
Créances envers des associations de travail (méthode de mise en équivalence)	<b>22 632</b>	17 547
Dettes envers des associations de travail (méthode de mise en équivalence)	<b>(2 737)</b>	(1 705)
<b>Total</b>	<b>29 391</b>	42 604

Les parts d'Implenia dans les bilans et comptes de résultats des associations de travail sont les suivantes:

	<b>31.12.2018</b> 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Total de l'actif	<b>288 416</b>	282 358
Total des fonds étrangers	<b>(278 920)</b>	(255 596)
<b>Actif net</b>	<b>9 496</b>	26 762

	<b>2018</b> 1000 CHF	2017 1000 CHF
Chiffre d'affaires net	<b>287 470</b>	200 727
Charges	<b>(275 769)</b>	(191 504)
<b>Résultat des associations de travail</b>	<b>11 701</b>	9 223

L'influence des associations de travail, qu'elles soient entièrement consolidées ou comptabilisées de manière proportionnelle, sur le bilan consolidé et le compte de résultats se présente comme suit:

	<b>31.12.2018</b> 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Total de l'actif	<b>144 871</b>	87 896
Total des fonds étrangers	<b>(104 508)</b>	(73 473)
<b>Actif net</b>	<b>40 363</b>	14 423

	<b>2018</b> 1000 CHF	2017 1000 CHF
Chiffre d'affaires	<b>196 311</b>	181 210
Charges	<b>(181 188)</b>	(173 440)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>15 123</b>	7 770

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **Notes**

Les prestations facturées aux associations de travail (comptabilisées dans le chiffre d'affaires d'Implenia) sont indiquées à la note 29.

Aucune association de travail (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 de travail du Groupe sont énumérées à la note 35.

Les participations ne donnant pas le contrôle d'associations entièrement consolidées et inscrites dans les capitaux propres présentent une variation de CHF 0,5 million (exercice précédent: CHF 1,5 million).

Les principales associations de travail du Groupe, entièrement consolidées ou comptabilisées de manière proportionnelle, sont énumérées à la note 35.

### **Principes de présentation des comptes**

Des associations de travail 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. Généralement, les associations de travail sont organisées en sociétés simples; le contrat de société (contrat d'association) règle les rapports entre les différents membres.

Les associations de travail 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 coentreprise (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 de travail lorsque les décisions sur les activités déterminantes de l'entité nécessitent le consentement unanime de toutes les parties (ou d'un groupe de parties) impliqué(es) dans le partenariat. Quand les sociétaires gèrent ensemble l'association de travail et ne possèdent que des droits sur les actifs nets d'après la législation locale, ceux-ci sont classifiés comme coentreprise (joint venture) et évalués selon la méthode de mise en équivalence. Si Implenia exerce une influence majeure sur l'association de travail, cette dernière est également évaluée conformément à la méthode de mise en équivalence selon l'IAS 28 (Participations dans des entreprises associées et des coentreprises). Une telle influence suppose qu'Implenia détienne, directement ou indirectement, au moins 20% des droits de vote d'une association de travail ou que le Groupe soit représenté au sein de l'organe décisionnel (commission de construction p. ex.).

---

Les rentrées 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 de travail sont présentées séparément dans les positions de créances et de dettes correspondantes. Le résultat des associations de travail 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 de travail 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****16 Autres débiteurs**

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Impôt anticipé	<b>905</b>	761
Autres impôts et taxes	<b>3 652</b>	5 261
Assurances sociales	<b>69</b>	449
Chèques WIR	<b>3 209</b>	4 956
Débiteurs de garanties retirées	<b>24 056</b>	24 056
Autres créances	<b>14 597</b>	17 347
<b>Total</b>	<b>46 488</b>	52 830

**Notes**

Les garanties abstraites tirées sont en général imputées au poste «Débiteurs de garanties retirées». Ces garanties couvrent le client dans l'éventualité où Implenia ne respecterait pas ses obligations de réparation des défauts ou ne les respecterait que partiellement ou à mauvais escient. Il est possible de faire valoir une garantie abstraite sans la moindre indication de motifs. Une fois les défauts réparés, les garanties tirées sont remboursées. Les coûts éventuels de réparation des défauts font l'objet de provisions. Les garanties tirées abusivement donnent généralement lieu à une plainte en remboursement intégral.

Ce poste englobe la garantie d'un montant de CHF 12 millions tirée dans le cadre de la réalisation du stade Letzigrund. Implenia a intenté une action en remboursement intégral auprès du Tribunal de district de Zurich.

**17 Opérations immobilières**

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Coûts au 1.1.	<b>159 767</b>	187 405
Augmentation	<b>62 821</b>	39 802
Diminution	<b>(35 672)</b>	(67 440)
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>186 916</b>	159 767
Corrections de valeur cumulées au 1.1.	<b>(1 712)</b>	(1 774)
Augmentation	<b>–</b>	–
Diminution	<b>88</b>	62
<b>Corrections de valeur cumulées à la date de clôture</b>	<b>(1 624)</b>	(1 712)
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>185 292</b>	158 055

**Principes de présentation des comptes**

Les biens immobiliers imputés (biens immobiliers et terrains) sont destinés à la vente et sont considérés comme des «stocks» selon l'IAS 2. Les objets achevés mais pas encore vendus peuvent générer de temps à autre des produits de location, mais restent 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.

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.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 18 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>31.12.2018</b>					
Coûts au 1.1.	107 868	81 715	355 508	6 407	<b>551 498</b>
Augmentation	869	4 060	71 420	3 676	<b>80 025</b>
Diminution	(310)	(1 763)	(52 607)	–	<b>(54 680)</b>
Transferts	–	–	3 831	(3 831)	–
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–
Différences de conversion	(202)	(1 049)	(9 163)	(214)	<b>(10 628)</b>
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>108 225</b>	<b>82 963</b>	<b>368 989</b>	<b>6 038</b>	<b>566 215</b>
Amortissements cumulés au 1.1.	(38 970)	(39 002)	(181 666)	–	<b>(259 638)</b>
Augmentation	(2 832)	(4 171)	(52 269)	–	<b>(59 272)</b>
Diminution	274	604	48 130	–	<b>49 008</b>
Différences de conversion	58	359	4 958	–	<b>5 375</b>
<b>Amortissements cumulés à la date de clôture</b>	<b>(41 470)</b>	<b>(42 210)</b>	<b>(180 847)</b>	<b>–</b>	<b>(264 527)</b>
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>66 755</b>	<b>40 753</b>	<b>188 142</b>	<b>6 038</b>	<b>301 688</b>
dont contrats de location-financement	–	–	8 197	–	<b>8 197</b>
dont donné en nantissement	3 445	–	–	–	<b>3 445</b>

	Immeubles d'exploitation	Unités de production	Machines, mobilier, informatique	Immobilisations corporelles en cours	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2017</b>					
Coûts au 1.1. <sup>1</sup>	120 362	67 819	319 878	22 841	<b>530 900</b>
Augmentation	225	2 123	60 297	7 405	<b>70 050</b>
Diminution	(15 385)	(1 519)	(55 750)	–	<b>(72 654)</b>
Transferts	–	10 177	14 109	(24 286)	–
Variation du périmètre de consolidation <sup>1</sup>	2 231	974	4 238	–	<b>7 443</b>
Déficiences de conversion	435	2 141	12 736	447	<b>15 759</b>
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>107 868</b>	<b>81 715</b>	<b>355 508</b>	<b>6 407</b>	<b>551 498</b>
Amortissements cumulés au 1.1. <sup>1</sup>	(43 830)	(35 730)	(162 472)	–	<b>(242 032)</b>
Augmentation	(3 457)	(4 101)	(65 907)	–	<b>(73 465)</b>
Diminution	8 424	1 500	52 856	–	<b>62 780</b>
Déficiences de conversion	(107)	(671)	(6 143)	–	<b>(6 921)</b>
<b>Amortissements cumulés à la date de clôture</b>	<b>(38 970)</b>	<b>(39 002)</b>	<b>(181 666)</b>	<b>–</b>	<b>(259 638)</b>
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>68 898</b>	<b>42 713</b>	<b>173 842</b>	<b>6 407</b>	<b>291 860</b>
dont contrats de location-financement	–	–	6 601	–	<b>6 601</b>
dont donné en nantissement	3 445	–	–	–	<b>3 445</b>

1 Les coûts d'acquisition et les amortissements cumulés au 1.1. ont été corrigés. Par le passé, dans le cadre de l'achat d'immobilisations corporelles résultant d'acquisitions, les coûts d'achat historiques, corrigés des reprises à la juste valeur à partir de l'allocation du prix d'achat, et les amortissements cumulés repris étaient comptabilisés à leur valeur brute. Désormais, les entrées issues des acquisitions sont présentées à leur valeur nette dans les coûts d'acquisition, en tant qu'entrées à la juste valeur à la date d'acquisition. Au 1.1., cette correction a entraîné une baisse de coûts d'acquisition de CHF 163,2 millions. Il en a ainsi résulté une diminution des amortissements cumulés. Cette adaptation a entraîné une baisse de CHF 15,4 millions au niveau des positions «Variation du périmètre de consolidation». La catégorie d'actifs Machines, mobilier, informatique a été en premier lieu concernée. Ces ajustements n'ont eu aucun effet sur le résultat de la période et la valeur nette comptable.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Notes

L'exercice précédent, des immobilisations corporelles d'une valeur de CHF 6,5 millions ont été cédées dans le cadre d'une vente, la somme correspondante n'ayant été reçue qu'en janvier 2018. Il s'agissait donc d'une transaction sans incidence sur la trésorerie, non inscrite dans la rubrique «Désinvestissements d'immobilisations corporelles» dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Implenia apparaît comme preneur dans différents contrats de location-financement:

	Paiement minimal futur		Valeur actuelle paiement minimal
	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017	<b>31.12.2018</b>
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
En 1 an	<b>3 614</b>	2 629	<b>3 371</b>
Entre 2 et 5 ans	<b>5 345</b>	4 429	<b>4 959</b>
<b>Total</b>	<b>8 959</b>	7 058	<b>8 330</b>

Implenia apparaît comme preneur dans différents contrats de location opérationnelle:

	Paiement minimal futur	
	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
En 1 an	<b>49 022</b>	63 999
Entre 2 et 5 ans	<b>101 295</b>	74 606
Plus de 5 ans	<b>22 300</b>	25 768
<b>Total</b>	<b>172 617</b>	164 373

Les entités du Groupe détiennent de nombreux contrats de location opérationnelle; il s'agit pour l'essentiel de contrats pour des machines de chantier et des immeubles.

## Principes de présentation des comptes

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	25–50 ans
– immeubles de placement	25–50 ans
– unités de production	15–20 ans
– machines et véhicules	6–15 ans
– mobilier	5–10 ans
– matériel informatique	3–5 ans

Si la durée de vie économique se situe en dehors des plages susmentionnées, on constate un écart par rapport à ces dernières. Les immobilisations corporelles en rapport avec un projet particulier (par ex. les tunneliers) peuvent notamment présenter des durées d'utilisation plus courtes. Les coûts qui prolongent la durée de vie économique sont inscrits séparément à l'actif. Le maintien de la valeur doit être vérifié lorsqu'une diminution de la valeur comptable pourrait se manifester en raison d'événements ou de changements de circonstances.

Implenia remplit la fonction de preneur dans des contrats de location. 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 opérationnelle 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.

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 juste valeur de l'actif loué et la valeur actuelle des paiements minimaux au début de la location et sont amorties sur la durée la plus courte entre la période de location et la durée d'utilisation estimée.

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.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 19 Immeubles de placement

	31.12.2018 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Coûts au 1.1.	<b>26 169</b>	24 738
Augmentation	79	–
Diminution	–	–
Différences de conversion	(658)	1 431
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>25 590</b>	26 169
Amortissements cumulés au 1.1.	<b>(11 155)</b>	(10 097)
Augmentation	(381)	(370)
Diminution	–	–
Différences de conversion	327	(688)
<b>Amortissements cumulés à la date de clôture</b>	<b>(11 209)</b>	(11 155)
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>14 381</b>	15 014

#### Notes

Le poste «Immeubles de placement» inclut des immeubles et des terrains agricoles. La valeur nette comptable de ces terrains telle qu'inscrite au bilan s'élève à CHF 4,1 millions (valeur inchangée). 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 juste valeur 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 juste valeur des immeubles de placement présente une variation très négligeable par rapport à la valeur comptable.

#### Principes de présentation des comptes

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'immeubles de placement selon l'IAS 40. Le critère de classification en tant qu'immeuble de placement 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 immeubles de placement 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 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.

## **20 Participations dans des entreprises associées**

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
État au 1.1.	<b>51 294</b>	52 623
Augmentation	<b>2 096</b>	1 050
Diminution	<b>(519)</b>	(2 924)
Quote-part du résultat	<b>4 475</b>	5 973
Distributions	<b>(4 260)</b>	(5 519)
Variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	30
Différences de conversion	<b>(25)</b>	61
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>53 061</b>	51 294

### **Notes**

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 34.

### **Principes de présentation des comptes**

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 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 ou sur les chiffres des périodes antérieures. Les écarts des résultats réels par rapport à ces évaluations sont comptabilisés dans les états financiers consolidés de l'année suivante. 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.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 21 Immobilisations incorporelles

	Licences et logiciels	Marques	Relations clients et carnet de commandes	Goodwill	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2018</b>					
Coûts au 1.1.	22 470	3 109	98 288	312 786	<b>436 653</b>
Augmentation	2 579	–	–	–	<b>2 579</b>
Diminution	–	–	(81 222)	–	<b>(81 222)</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–
Différences de conversion	(322)	(47)	(1 268)	(9 374)	<b>(11 011)</b>
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>24 727</b>	<b>3 062</b>	<b>15 798</b>	<b>303 412</b>	<b>346 999</b>
Amortissements cumulés au 1.1.	(19 920)	(2 237)	(82 182)	–	<b>(104 339)</b>
Augmentation	(1 373)	(124)	(15 640)	–	<b>(17 137)</b>
Diminution	–	–	81 222	–	<b>81 222</b>
Différences de conversion	239	17	1 044	–	<b>1 300</b>
<b>Amortissements cumulés à la date de clôture</b>	<b>(21 054)</b>	<b>(2 344)</b>	<b>(15 556)</b>	<b>–</b>	<b>(38 954)</b>
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>3 673</b>	<b>718</b>	<b>242</b>	<b>303 412</b>	<b>308 045</b>
dont à durée d'utilité indéterminée	–	–	–	303 412	<b>303 412</b>

	Licences et logiciels	Marques	Relations clients et carnet de commandes	Goodwill	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
<b>31.12.2017</b>					
Coûts au 1.1.	20 761	3 006	54 151	175 300	<b>253 218</b>
Augmentation	973	–	–	–	<b>973</b>
Diminution	–	–	(80)	–	<b>(80)</b>
Variation du périmètre de consolidation	22	–	37 090	117 413	<b>154 525</b>
Différences de conversion	714	103	7 127	20 073	<b>28 017</b>
<b>Coûts à la date de clôture</b>	<b>22 470</b>	<b>3 109</b>	<b>98 288</b>	<b>312 786</b>	<b>436 653</b>
Amortissements cumulés au 1.1.	(18 164)	(2 093)	(42 910)	–	<b>(63 167)</b>
Augmentation	(1 232)	(119)	(35 058)	–	<b>(36 409)</b>
Diminution	–	–	80	–	<b>80</b>
Différences de conversion	(524)	(25)	(4 294)	–	<b>(4 843)</b>
<b>Amortissements cumulés à la date de clôture</b>	<b>(19 920)</b>	<b>(2 237)</b>	<b>(82 182)</b>	<b>–</b>	<b>(104 339)</b>
<b>Valeur nette comptable à la date de clôture</b>	<b>2 550</b>	<b>872</b>	<b>16 106</b>	<b>312 786</b>	<b>332 314</b>
dont à durée d'utilité indéterminée	–	–	–	312 786	<b>312 786</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Notes

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). Ces calculs reposent sur le budget de l'année suivante et des prévisions de flux de trésorerie tirées du businessplan portant sur les deux années de planification suivantes et approuvé par la Direction. Les flux de trésorerie au-delà de la période du businessplan sont extrapolés en utilisant les taux de croissance indiqués ci-après.

Le goodwill est réparti entre les UGT suivantes:

	<b>31.12.2018</b>	Variation	<b>31.12.2017</b>
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Suisse	<b>50 334</b>	–	50 334
Infrastructure	<b>53 141</b>	(1 366)	54 507
International	<b>199 937</b>	(8 008)	207 945
<b>Total</b>	<b>303 412</b>	(9 374)	312 786

La variation du goodwill dans les UGT Infrastructure et International est due à des différences de conversion.

Hypothèses pour le calcul de la valeur d'utilité:

	Suisse	Infrastructure	International
	%	%	%
<b>31.12.2018</b>			
Marge EBIT moyenne des années de planification	2,6	2,4	2,7
Taux d'actualisation avant impôts	8,9	8,0	10,2
Taux de croissance pour l'extrapolation après la période du businessplan	1,0	2,0	2,0
<b>31.12.2017</b>			
Marge EBIT moyenne des années de planification	2,3	2,5	2,4
Taux d'actualisation avant impôts	8,9	9,6	9,8
Taux de croissance pour l'extrapolation après la période du businessplan	1,0	2,0	2,3

La Direction a défini les marges EBIT des années de planification 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 du goodwill, aucun besoin de dépréciation n'a été constaté.

### **Principes de présentation des comptes**

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode d'acquisition (purchase method).

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 juste valeur 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'UGT à laquelle le goodwill est imputé. La valeur recouvrable correspond à 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 et les valeurs effectivement obtenus peuvent fortement s'écartez des flux de trésorerie futurs attendus et des montants relatifs obtenus par le biais de techniques d'actualisation.

Les licences, logiciels et frais de développement informatique sont comptabilisés à leur coût d'acquisition respectif. Tous les droits de propriété intellectuelle identifiables – comme 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:

– relations clients	10–15 ans
– marques	5–12 ans
– licences et logiciels	3–5 ans
– carnet de commandes	2–5 ans

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 22 Passifs financiers courants et non courants

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Emprunts obligataires	<b>250 311</b>	250 352
Emprunt convertible subordonné	<b>165 321</b>	162 686
Prêts sur reconnaissance de dette	<b>67 359</b>	70 001
Dettes envers des banques	<b>24 702</b>	7 134
Dettes de contrats de location-financement	<b>8 329</b>	6 757
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>516 022</b>	496 930

### Échéance

	<b>21 739</b>	3 935
En 1 an	<b>21 739</b>	3 935
Entre 2 et 5 ans	<b>210 299</b>	184 309
Plus de 5 ans	<b>283 984</b>	308 686
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>516 022</b>	496 930

Les emprunts obligataires et les prêts sur reconnaissance de dette se composent comme suit:

	Durée	Taux d'intérêt effectif	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
			1000 CHF	1000 CHF

### Emprunts obligataires / ISIN

1,625% Emprunt obligataire CHF 125 Mio./CH025 359 2767	2014–2024	1,624%	<b>125 000</b>	125 000
1,000% Emprunt obligataire CHF 125 Mio./CH031 699 4661	2016–2026	0,964%	<b>125 311</b>	125 352
0,500% Emprunt convertible subordonné CHF 175 Mio./CH028 550 9359	2015–2022	2,158%	<b>165 321</b>	162 686
<b>Total à la date de clôture</b>			<b>415 632</b>	413 038

### Prêts sur reconnaissance de dette

Prêt sur reconnaissance de dette EUR 10 Mio.	2017–2021	0,927%	<b>11 232</b>	11 669
Prêt sur reconnaissance de dette EUR 20 Mio.	2017–2023	1,349%	<b>22 454</b>	23 334
Prêt sur reconnaissance de dette EUR 30 Mio.	2017–2025	1,792%	<b>33 673</b>	34 998
<b>Total à la date de clôture</b>			<b>67 359</b>	70 001

Les passifs financiers ont évolué comme suit:

	Avec incidence sur la trésorerie		Sans incidence sur la trésorerie		Capitalisa- tion et actualisa- tion	Augmen- tation de location	<b>31.12.2018</b>
	1.1.2018	Augmen- tation	Rembour- sements	Différences de conversion			
		<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Emprunts obligataires	413 038	—	—	—	2 594	—	<b>415 632</b>
Prêts sur reconnaissance de dette	70 001	—	—	(2 678)	36	—	<b>67 359</b>
Dettes envers des banques	7 134	19 565	(1 286)	(711)	—	—	<b>24 702</b>
Dettes de contrats de location-financement	6 757	—	(3 100)	(388)	—	5 060	<b>8 329</b>
<b>Total</b>	<b>496 930</b>	<b>19 565</b>	<b>(4 386)</b>	<b>(3 777)</b>	<b>2 630</b>	<b>5 060</b>	<b>516 022</b>

	Avec incidence sur la trésorerie		Sans incidence sur la trésorerie		Capitalisa- tion et actualisa- tion	Augmen- tation de location	<b>31.12.2017</b>
	1.1.2017	Augmen- tation	Rembour- sements	Différences de conversion			
		<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
Emprunts obligataires	410 499	—	—	—	2 539	—	<b>413 038</b>
Prêts sur reconnaissance de dette	—	64 880	—	5 104	17	—	<b>70 001</b>
Dettes envers des banques	92	6 656	(59)	445	—	—	<b>7 134</b>
Dettes de contrats de location-financement	4 738	—	(2 471)	58	—	4 432	<b>6 757</b>
Autres passifs financiers	77	—	(53)	(24)	—	—	<b>—</b>
<b>Total</b>	<b>415 406</b>	<b>71 536</b>	<b>(2 583)</b>	<b>5 583</b>	<b>2 556</b>	<b>4 432</b>	<b>496 930</b>

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **Notes**

L'emprunt convertible inclut une prime de conversion de 32,5% et un prix de conversion de CHF 75.06.

Les prêts sur reconnaissance de dette ont été comptabilisés comme couverture pour des investissements nets dans des divisions étrangères («net investment hedges»).

Implenia dispose à présent d'une limite de liquidité de CHF 250 millions (exercice précédent: CHF 200 millions) et d'une limite pour les garanties de CHF 550 millions (exercice précédent: CHF 450 millions) sur la base d'un contrat de crédit consortial signé le 29 juin 2018; ce financement syndiqué court jusqu'au 31 décembre 2023 et inclut deux options de prolongation jusqu'au 31 décembre 2025 au maximum. Le nouveau contrat remplace le contrat existant avec terme.

Implenia bénéficie en outre d'accords d'emprunt bilatéraux avec diverses banques pour un montant de CHF 116 millions (exercice précédent: CHF 91 millions).

### **Principes de présentation des comptes**

Les passifs financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis à leur coût amorti. Une éventuelle différence entre le produit net reçu et la valeur nette remboursable à l'échéance est amortie pendant la durée de l'instrument financier 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.

## 23 Provisions à court et long terme

	Garanties de prestation	Remise en état et assainissement				<b>Total</b>
		Litiges	Autres	1000 CHF	1000 CHF	
	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>	<b>1000 CHF</b>
<b>31.12.2018</b>						
État au 1.1.	6 446	21 975	19 610	17 080	65 111	
Constitution	665	5 107	–	6 938	12 710	
Emplois	(2 983)	(1 663)	(6 133)	(3 605)	(14 384)	
Dissolution	–	(738)	(4 993)	(451)	(6 182)	
Différences de conversion	(49)	(795)	–	(362)	(1 206)	
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>4 079</b>	<b>23 886</b>	<b>8 484</b>	<b>19 600</b>	<b>56 049</b>	
dont courantes	–	8 423	375	6 874	15 672	
<b>31.12.2017</b>						
État au 1.1.	6 664	2 801	19 794	5 254	34 513	
Constitution	85	2 644	1 031	1 908	5 668	
Emplois	(525)	(2 111)	(1 215)	(2 456)	(6 307)	
Dissolution	(36)	(430)	–	(631)	(1 097)	
Variation du périmètre de consolidation	–	17 250	–	11 224	28 474	
Différences de conversion	258	1 821	–	1 781	3 860	
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>6 446</b>	<b>21 975</b>	<b>19 610</b>	<b>17 080</b>	<b>65 111</b>	
dont courantes	–	7 497	3 843	3 311	14 651	

### Notes

Les garanties de prestations concernent des projets clôturés. En règle générale, les coûts afférents à ces garanties sont exposés dans un délai de deux à cinq ans.

Les provisions pour litiges concernent pour l'essentiel des décisions judiciaires en suspens dans le cadre de projets achevés.

Les provisions pour remises en état et sites contaminés concernent principalement de futurs coûts de remise en état de terrains. Au cours de l'exercice sous revue, des provisions d'un montant de CHF 11,1 millions constituées en lien avec l'ancien site Sulzer (Lokstadt) ont été réduites. Compte tenu des sites vendus et de la baisse des charges de dépollution des sites contaminés, ces provisions ont pu être dissoutes à hauteur de CHF 5,0 millions. Le montant de CHF 6,1 millions a été utilisé pour l'utilisation prévue correspondante.

Les autres provisions concernent en premier lieu des risques contractuels et des provisions en lien avec le personnel.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **Principes de présentation des comptes**

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.

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 qu'engagements conditionnels.

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.

### **24 Prévoyance professionnelle sous le régime de la primauté des prestations**

---

#### **Système de prévoyance 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 alors applicables. 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 a mis 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 paquet de mesures inclut une baisse progressive du taux de conversion de 5,65% à 4,75%. L'engagement de prévoyance inclut la dernière d'une série de trois réductions du taux de conversion décidée par le conseil de fondation en date du 8 mars 2018 et qui ramène le taux de 5,1% à 4,75%.

### **Système de prévoyance allemand**

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 Arrangement» (CTA).

**ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE IMPLENIA**

**Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

	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 1.1.2018</b>	(1 340 860)	1 445 479	(117 954)	<b>(13 335)</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	(26 691)	–	–	<b>(26 691)</b>
(Coûts)/profits des services passés	12 009	–	–	<b>12 009</b>
(Charges d'intérêts)/produit d'intérêts	(12 683)	13 525	(1 062)	<b>(220)</b>
Frais administratifs (à l'exclusion des frais de gestion de fortune)	(642)	–	–	<b>(642)</b>
<b>Charges indiquées dans le compte de résultats</b>	<b>(28 007)</b>	<b>13 525</b>	<b>(1 062)</b>	<b>(15 544)</b>
Produit de la fortune du régime (produit d'intérêt exclus)	–	(30 157)	–	<b>(30 157)</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses financières	12 086	–	–	<b>12 086</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses démographiques	–	–	–	–
Gain/(Perte) résultant des modifications liées à l'expérience	54 622	–	–	<b>54 622</b>
Ajustement suite à l'effet du plafonnement de l'actif	–	–	(58 847)	<b>(58 847)</b>
<b>Produit / (Charge) comptabilisé(e) dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>66 708</b>	<b>(30 157)</b>	<b>(58 847)</b>	<b>(22 296)</b>
Cotisations de l'employeur	–	33 716	–	<b>33 716</b>
Cotisations du personnel	(30 639)	30 639	–	–
Prestations reçues//versées)	39 574	(37 840)	–	<b>1 734</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–
Définitions de conversion	2 226	(1 472)	–	<b>754</b>
<b>Cotisations et autres facteurs</b>	<b>11 161</b>	<b>25 043</b>	<b>–</b>	<b>36 204</b>
<b>État au 31.12.2018</b>	<b>(1 290 998)</b>	<b>1 453 890</b>	<b>(177 863)</b>	<b>(14 971)</b>

	Obligations au titre des prestations définies <b>1000 CHF</b>	Valeur vénale des actifs du régime <b>1000 CHF</b>	Ajustement de asset ceiling <b>1000 CHF</b>	<b>Actifs de prévoyance / (Passifs de prévoyance) 1000 CHF</b>
<b>État au 1.1.2017</b>	<b>(1 349 337)</b>	<b>1 383 109</b>	<b>(38 556)</b>	<b>(4 784)</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	(28 399)	–	–	<b>(28 399)</b>
(Coûts)/profits des services passés	12 264	–	–	<b>12 264</b>
(Charges d'intérêts)/produit d'intérêts	(12 509)	12 655	(347)	<b>(201)</b>
Frais administratifs (à l'exclusion des frais de gestion de fortune)	(660)	–	–	<b>(660)</b>
<b>Charges indiquées dans le compte de résultats</b>	<b>(29 304)</b>	<b>12 655</b>	<b>(347)</b>	<b>(16 996)</b>
Produit de la fortune du régime (produit d'intérêt exclus)	–	63 730	–	<b>63 730</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses financières	2 296	–	–	<b>2 296</b>
Gain/(Perte) résultant de la modification des hypothèses démographiques	–	–	–	–
Gain/(Perte) résultant des modifications liées à l'expérience	(3 644)	–	–	<b>(3 644)</b>
Ajustement suite à l'effet du plafonnement de l'actif	–	–	(79 051)	<b>(79 051)</b>
<b>Produit/(Charge) comptabilisé(e) dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(1 348)</b>	<b>63 730</b>	<b>(79 051)</b>	<b>(16 669)</b>
Cotisations de l'employeur	–	34 930	–	<b>34 930</b>
Cotisations du personnel	(30 448)	30 448	–	–
Prestations reçues/(versées)	98 609	(97 655)	–	<b>954</b>
Variation du périmètre de consolidation	(25 129)	15 603	–	<b>(9 526)</b>
Définitions de conversion	(3 903)	2 659	–	<b>(1 244)</b>
<b>Cotisations et autres facteurs</b>	<b>39 129</b>	<b>(14 015)</b>	<b>–</b>	<b>25 114</b>
<b>État au 31.12.2017</b>	<b>(1 340 860)</b>	<b>1 445 479</b>	<b>(117 954)</b>	<b>(13 335)</b>

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Notes

La fortune du régime se compose comme suit:

	31.12.2018		31.12.2017	
	1000 CHF	%	1000 CHF	%
<b>Coté en bourse</b>				
Trésorerie	<b>54 173</b>	<b>3,7</b>	34 525	2,4
Instruments de dette	<b>582 460</b>	<b>40,1</b>	547 261	37,8
Fonds d'investissements	<b>442 831</b>	<b>30,5</b>	485 359	33,6
Autre	<b>29 629</b>	<b>2,0</b>	61 756	4,3
<b>Non coté en bourse</b>				
Trésorerie	<b>1 406</b>	<b>0,1</b>	1 525	0,1
Instruments de dette	<b>6 298</b>	<b>0,4</b>	3 420	0,2
Immobilier	<b>327 221</b>	<b>22,5</b>	301 978	20,9
Autre	<b>9 872</b>	<b>0,7</b>	9 655	0,7
<b>Total</b>	<b>1 453 890</b>	<b>100,0</b>	1 445 479	100,0
dont instrument de dette d'Implenia SA	<b>4 984</b>	<b>0,3</b>	4 647	0,3
dont immobiliers utilisés par Implenia	<b>36 867</b>	<b>2,5</b>	36 282	2,5

Le calcul de l'engagement de prévoyance a été effectué sur la base des hypothèses actuarielles suivantes:

	Suisse		Allemagne	
	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
Taux d'actualisation	<b>1,10%</b>	0,90%	<b>1,90%</b>	1,95%
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 2015	<b>Heubeck 2018</b>	Heubeck 2005

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>31.12.2018</b>	31.12.2017	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Taux d'actualisation (adaptation 0,25%)	<b>(36 619)</b>	(39 206)	<b>38 953</b>	41 954
Évolution des salaires (adaptation 0,25%)	<b>3 503</b>	4 029	<b>(3 644)</b>	(3 979)
Espérance de vie (adaptation 1 an)	<b>33 998</b>	36 220	<b>(34 918)</b>	(36 901)

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

La perte effective résultant de la fortune du régime s'élève, pour l'exercice 2018, à CHF –16,6 millions (exercice précédent: bénéfice de CHF 76,4 millions.). Pour l'exercice 2019, les cotisations prévisionnelles de l'employeur devraient atteindre CHF 35,3 millions (exercice précédent: CHF 35,3 millions). La durée moyenne pondérée des engagements est de 11,9 ans (exercice précédent: 12,3 ans).

Le droit suisse de la prévoyance interdit le remboursement à l'entreprise de fonds versés à des institutions de prévoyance. Un excédent de couverture peut toutefois se traduire pour l'entreprise par un avantage économique résultant d'une diminution des cotisations futures. Un tel avantage économique correspond à la valeur actuelle de la différence positive entre les coûts des services rendus et les montants prévisionnels de l'employeur, mais au moins aux réserves de cotisations de l'employeur.

Le plafonnement de l'actif mentionné concerne l'institution de prévoyance suisse, tandis que l'avantage économique au 31 décembre 2018 est limité aux réserves de cotisations de l'employeur, d'un montant de CHF 5,7 millions (exercice précédent: CHF 5,7 millions).

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, au 31 décembre 2017, la fondation FAR présentait un taux de couverture de 93,8% (31 décembre 2016: 91,8%). En 2018, Implenia a versé à la fondation FAR des cotisations d'un montant de CHF 11,7 millions (exercice précédent: CHF 12,2 millions).

## **Principes de présentation des comptes**

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 et le produit net des intérêts font partie intégrante des frais de personnel.

## 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>31.12.2018</b>				
Actifs d'impôts différés au 31.12.2017	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 31.12.2017	(39 380)	(5 824)	(6 683)	
Effet de transition résultant de la première application de la norme IFRS 15 <sup>1</sup>	4 534	–	–	
<b>Impôts différés nets au 1.1.2018</b>	(34 846)	(5 824)	(6 683)	
Crédité/(imputé) au compte de résultats	(12 018)	824	489	
Crédité/(imputé) aux autres éléments du résultat global	–	–	–	
Définitions de conversion	1 361	(9)	22	
<b>Impôts différés nets à la date de clôture</b>	(45 503)	(5 009)	(6 172)	>
Actifs d'impôts différés à la date de clôture	–	–	–	
Passifs d'impôts différés à la date de clôture	(45 503)	(5 009)	(6 172)	
<b>31.12.2017</b>		Matières premières et fournitures et opérations immobilières	Immobilisations corporelles	
	Débiteurs et travaux en cours			
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	
Actifs d'impôts différés au 1.1.	–	–	–	
Passifs d'impôts différés au 1.1.	(28 659)	(7 430)	(8 453)	
<b>Impôts différés nets au 1.1.</b>	(28 659)	(7 430)	(8 453)	
Crédité/(imputé) au compte de résultats	(7 417)	1 596	2 411	
Crédité/(imputé) aux autres éléments du résultat global	–	–	–	
Variation du périmètre de consolidation	(1 927)	–	(463)	
Définitions de conversion	(1 377)	10	(178)	
<b>Impôts différés nets à la date de clôture</b>	(39 380)	(5 824)	(6 683)	>
Actifs d'impôts différés à la date de clôture	–	–	–	
Passifs d'impôts différés à la date de clôture	(39 380)	(5 824)	(6 683)	

1 Voir note 2

&gt;

	Immobilisations incorporelles	Prévoyance	Provisions	Autres postes	Pertes fiscales reportables	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
	—	283	—	—	2 980	3 263
	(6 897)	5 340	(13 102)	(18 138)	22 426	(62 258)
	—	—	—	—	—	4 534
	(6 897)	5 623	(13 102)	(18 138)	25 406	(54 461)
	4 269	(4 928)	(367)	6 613	32 211	27 093
	—	5 077	—	43	—	5 120
	91	(227)	(98)	115	(2 135)	(880)
>	(2 537)	5 545	(13 567)	(11 367)	55 482	(23 128)
	—	272	—	—	25 909	26 181
	(2 537)	5 273	(13 567)	(11 367)	29 573	(49 309)

&gt;

	Immobilisations incorporelles	Prévoyance	Provisions	Autres postes	Pertes fiscales reportables	Total
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
	—	672	—	554	306	1 532
	(3 967)	1 640	(13 046)	(16 388)	8 225	(68 078)
	(3 967)	2 312	(13 046)	(15 834)	8 531	(66 546)
	9 212	(1 236)	(1 848)	(1 049)	16 139	17 808
	—	3 404	—	(295)	—	3 109
	(11 126)	769	1 389	(93)	—	(11 451)
	(1 016)	374	403	(867)	736	(1 915)
>	(6 897)	5 623	(13 102)	(18 138)	25 406	(58 995)
	—	283	—	—	2 980	3 263
	(6 897)	5 340	(13 102)	(18 138)	22 426	(62 258)

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### Notes

Différences temporaires pour lesquelles aucun impôt différé n'a été constitué:

	31.12.2018	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Participations	<b>149 789</b>	263 799
Goodwill	<b>303 412</b>	312 786

Montants des reports de pertes non utilisés répartis par date d'échéance:

	Pas inscrit à l'actif	Inscrit à l'actif	Total <b>31.12.2018</b>	Pas inscrit à l'actif	Inscrit à l'actif	Total 31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF	1000 CHF
Utilisable de manière illimitée	127 447	207 980	<b>335 427</b>	131 753	83 179	214 932
<b>Total</b>	<b>127 447</b>	<b>207 980</b>	<b>335 427</b>	<b>131 753</b>	<b>83 179</b>	<b>214 932</b>

Au cours de la période sous revue, des reports de pertes ont été portés à l'actif pour l'essentiel à hauteur des différences temporaires imposables existantes au niveau des sociétés. Durant la période sous revue, des reports de pertes ont été portés à l'actif pour des sociétés pour lesquelles la compensation future avec des bénéfices imposables est probable et l'utilisation des pertes reportées n'est pas limitée dans le temps. Au cours de l'exercice sous revue, des reports de pertes fiscales de sociétés affichant des résultats négatifs en Norvège et en Allemagne ont été portées à l'actif.

Les autres reports de pertes imposables non portés à l'actif concernent principalement des entreprises étrangères pour lesquelles aucune utilisation n'est attendue actuellement.

### Principes de présentation des comptes

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 ou qu'il est probable, selon les informations de planification, que celle-ci réalise des bénéfices imposables dans le futur.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont soldés si ces postes concernent la même entité juridique et la même administration fiscale.

## 26 Capitaux propres

L'assemblée générale 2018 a approuvé la distribution d'un dividende ordinaire d'un montant de CHF 2.00 par action, ce qui a entraîné un paiement total de CHF 36,6 millions.

Pour l'exercice 2018, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 26 mars 2019 de procéder à la distribution d'un dividende de CHF 0.50 par action. Si la proposition est acceptée, la somme totale distribuée sera de CHF 9,2 millions. Le montant total définitif résultera de la multiplication du dividende par le nombre d'actions donnant droit au dividende et en circulation au jour de référence du dividende. Le bilan présenté au 31 décembre 2018 ne reflète pas cette proposition de distribution pour la période sous revue 2018.

Durant l'année 2018, 160 651 actions au total, représentant une valeur comptable de CHF 10,7 millions (exercice précédent: 109 407 actions représentant une valeur comptable de CHF 7,3 millions) ont été vendues ou utilisées pour le plan de participation des collaborateurs ou pour l'indemnisation du Conseil d'administration et du Group Executive Board. La perte de CHF 1,5 million (exercice précédent: bénéfice de CHF 0,3 million) qui en résulte est comptabilisé dans les réserves de capitaux sans effet sur le compte de résultats.

	31.12.2016	Variation 2017	31.12.2017	Variation 2018	<b>31.12.2018</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	94 042	116 181	210 223	(143 169)	<b>67 054</b>
<b>Total des actions en circulation</b>	<b>18 377 958</b>	<b>(116 181)</b>	<b>18 261 777</b>	<b>143 169</b>	<b>18 404 946</b>

Toutes les actions sont souscrites et entièrement libérées. Au 31 décembre 2018, à l'exception de 67 054 actions propres (exercice précédent: 210 223 actions propres) donnaient droit au vote et à un dividende.

	31.12.2016	Variation 2017	31.12.2017	Variation 2018	<b>31.12.2018</b>
	<b>Valeur nominale des actions 1000 CHF</b>				
Capital-actions	18 841	–	18 841	–	<b>18 841</b>
Actions propres	(96)	(118)	(214)	146	<b>(68)</b>
<b>Total du capital-actions en circulation</b>	<b>18 745</b>	<b>(118)</b>	<b>18 627</b>	<b>146</b>	<b>18 773</b>

La valeur nominale d'une action reste inchangée de CHF 1.02.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **Principes de présentation des comptes**

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 capitaux propres se composent d'autres positions visibles au niveau des variations de ces capitaux.

Les différences de conversion incluent les différences de conversion sur les positions de l'actif net et sur des transactions de financement à long terme internes au Groupe en relation avec des investissements nets dans des établissements à l'étranger. Les différences de conversion sur les engagements financiers y sont également comptabilisées dans le cas où celles-ci ont été inscrites en devise étrangère ainsi qu'en couverture d'un investissement net dans un établissement à l'étranger. En cas de perte de contrôle, la part correspondante de la différence de conversion sera reclassée dans le 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 dans le compte de résultats a lieu dès que le sous-jacent est porté au compte de résultats.

Les réserves issues du bénéfice sont des bénéfices non distribués du Groupe, qui sont en grande partie librement disponibles.

Les intérêts minoritaires comprennent les parts de capitaux propres de filiales détenues par des tiers ainsi que les parts d'associés d'associations de travail 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.

**27 Résultat par action**

	2018	2017
<b>Informations de base pour le calcul des résultats par action:</b>		
Résultat consolidé attribuable aux actionnaires d'Implenia SA	<b>(5 059)</b>	35 779
Correction effet sur le résultat de l'emprunt convertible	<b>2 808</b>	2 764
Résultat consolidé des actionnaires d'Implenia SA après correction	<b>(2 251)</b>	38 543
Moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation	<b>18 312 027</b>	18 307 666
Correction effet de dilution emprunt convertible	<b>2 331 469</b>	2 331 469
Moyenne pondérée pour le résultat dilué par action	<b>20 643 496</b>	20 639 135
Résultat de base par action en CHF	<b>(0.28)</b>	1.95
Résultat dilué par action en CHF	<b>(0.28)</b>	1.87

**Notes**

Depuis l'émission de l'emprunt convertible, aucun droit de conversion n'a été exercé.

Au terme de l'exercice 2018, l'emprunt convertible ne présente aucune dilution.

**Principes de présentation des comptes**

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 attribuable aux 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.

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 28 Passifs éventuels

	31.12.2018	31.12.2017
	CHF mio.	CHF mio.
État au 1.1.	<b>207,3</b>	171,5
Variation	<b>6,0</b>	(9,3)
Variation du périmètre de consolidation	<b>–</b>	45,1
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>213,3</b>	207,3

### Notes

Les engagements conditionnels concernent pour l'essentiel des engagements de garantie (garanties de soumission, de bonne exécution, de bonne fin) pour des projets dans le cadre d'associations de travail, des garanties du Groupe pour des propres projets ainsi que des litiges juridiques/fiscaux en cours.

Engagements à titre d'investissements contractuels:

	31.12.2018	31.12.2017
	CHF mio.	CHF mio.
Opérations immobilières	<b>69,7</b>	75,4
<b>Total</b>	<b>69,7</b>	75,4

Le Groupe Implenia est actuellement impliqué dans des enquêtes de la Commission fédérale de la concurrence ayant trait au marché régional de la construction de routes et de génie civil du canton des Grisons, avec de nombreuses autres entreprises de construction (voir à ce sujet les communiqués de presse de novembre 2012). Implenia apporte sa coopération à cette enquête de la Commission de la concurrence. L'enquête n'est pas encore terminée. À la date de l'établissement du bilan, il n'est pas possible pour la Direction d'évaluer avec précision le résultat final et le montant des sanctions éventuelles. Aucune provision n'a dès lors été constituée.

Dans le cadre d'une enquête menée actuellement par le parquet autrichien à l'encontre d'une vingtaine d'entreprises de génie civil et de plus de 200 personnes, des représentants des autorités ont pris contact avec Implenia Baugesellschaft m.b.H. à Vienne en date du 9 mai 2017. L'enquête porte sur deux projets remontant à l'époque de Bilfinger Baugesellschaft m.b.H., intégrée en 2015 dans le Groupe Implenia (voir à ce propos le communiqué de presse du 11 mai 2017). Implenia coopère avec les autorités viennoises et leur a assuré son soutien le plus total dans les investigations qui sont actuellement en cours. À la date de l'établissement du bilan, il n'est pas possible pour la Direction d'évaluer avec précision le résultat final et le montant des sanctions éventuelles. Aucune provision n'a dès lors été constituée.

## 29 Information relative aux parties liées

Les transactions suivantes ont été effectuées entre le Groupe et des entreprises associées/associations de travail évaluées selon la méthode de mise en équivalence/institutions de prévoyance du personnel et autres parties liées:

	2018	2017
	1000 CHF	1000 CHF

### Ventes à des parties liées

Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>52 705</b>	73 111
Entreprises associées	<b>13 102</b>	13 637
Autres parties liées	<b>410</b>	867

### Achats à des parties liées

Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>4 579</b>	6 714
Entreprises associées	<b>26 410</b>	24 427
Autres parties liées	<b>610</b>	616

	31.12.2018	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF

### Créances/régularisations envers les parties liées

Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>22 632</b>	17 547
Entreprises associées	<b>2 122</b>	2 979
Autres parties liées	-	-

### Fournisseurs parties liées

Associations de travail (méthode de la mise en équivalence)	<b>2 737</b>	1 705
Entreprises associées	<b>4 181</b>	3 433
Autres parties liées	-	-

### Principes de présentation des comptes

Les parties liées comprennent les associations de travail, les entreprises associées et les autres parties liées (évaluation selon la méthode de mise en équivalence). La définition des associations de travail 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.

## **Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia**

### **30 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>2018</b>	<b>2017</b>
	1000 CHF	1000 CHF
<b>Flux de trésorerie disponible</b>		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>16 052</b>	197 345
Investissements en immobilisations	(79 773)	(68 161)
Désinvestissements d'immobilisations	11 135	19 664
<b>Flux de trésorerie disponible avant acquisition d'activités</b>	<b>(52 586)</b>	148 848
Acquisition d'activités	–	13 687
<b>Flux de trésorerie disponible après acquisition d'activités</b>	<b>(52 586)</b>	162 535

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. Le flux de trésorerie disponible peut donner une indication sur la capacité de l'entreprise à dégager des liquidités, à rembourser des dettes, à procéder à des acquisitions ou à verser des dividendes. Le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est impacté négativement par une accélération du comportement de paiement à l'égard des fournisseurs.

---

**31 Événements postérieurs à la date de clôture**

Implenia n'a connaissance d'aucun événement important postérieur à la date de clôture.

**32 Conversion de monnaies étrangères**

	100 XOF	<b>CHF 0.17</b>	CHF 0.17	Cours moyens	Cours de clôture	
				<b>2018</b>	2017	<b>31.12.2018</b>
Côte d'Ivoire/Mali	100 XOF	<b>CHF 0.17</b>	CHF 0.17	<b>CHF 0.17</b>		CHF 0.18
Norvège	100 NOK	<b>CHF 12.03</b>	CHF 11.91	<b>CHF 11.37</b>		CHF 11.88
Suède	100 SEK	<b>CHF 11.26</b>	CHF 11.54	<b>CHF 11.08</b>		CHF 11.90
Union européenne	1 EUR	<b>CHF 1.15</b>	CHF 1.11	<b>CHF 1.13</b>		CHF 1.17

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 33 Entités consolidées principales

Nom	Participation	Siège	État	Monnaie
BBV Systems GmbH	100%	Bobenheim-Roxheim	D	EUR
Building Construction Logistics GmbH	100%	Raunheim	D	EUR
Gravière de La Clae-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%	Raunheim	D	EUR
Implenia Fassadentechnik GmbH	93%	Hamburg	D	EUR
Implenia France SA	100%	Archamps	F	EUR
Implenia Gesellschaft für Bau- und Prüftechnik mbH	100%	Mannheim	D	EUR
Implenia Hochbau GmbH	100%	Raunheim	D	EUR
Implenia Holding GmbH	100%	Raunheim	D	EUR
Implenia Immobilier SA	100%	Dietlikon	CH	CHF
Implenia Instandsetzung GmbH	100%	Munich	D	EUR
Implenia Kühl Lagerbau GmbH	100%	Bielefeld	D	EUR
Implenia Modernbau GmbH	100%	Saarbrücken	D	EUR
Implenia Norge AS	100%	Oslo	N	NOK
Implenia Österreich GmbH	100%	Salzburg	A	EUR
Implenia Polska Sp. z o.o.	100%	Poznan	PL	PLN
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%	Langen	D	EUR
Implenia Sverige AB	100%	Stockholm	S	SEK
Implenia Tesch GmbH	100%	Essen	D	EUR
Reprojet AG	100%	Zurich	CH	CHF
SAPA, Société Anonyme de Produits Asphaltiques	75%	Satigny	CH	CHF
Sisag SA	100%	Abidjan	CI	XOF
Socarco Mali Sàrl	100%	Bamako	RMM	XOF

### Principes de présentation des comptes

Sont considérées comme sociétés affiliées entièrement consolidées les entreprises dont Implenia SA a le contrôle. En règle générale, il y a contrôle 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 débute lorsque Implenia SA obtient le contrôle de l'entreprise et cesse le jour où Implenia SA n'en a plus le contrôle.

<b>Capital</b>	<b>Secteur</b>	<b>Participation détenue par</b>
520 000	International	Implenia Construction GmbH
25 000	International	Implenia Hochbau GmbH
1 500 000	Suisse	Implenia SA
2 556 459	Secteurs divers	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
750 000	International	Implenia Hochbau GmbH
157 019	Infrastructure	Implenia Suisse SA
178 952	International	Implenia Construction GmbH
20 025 000	International	Zschokke Holding Deutschland GmbH
3 067 751	Secteurs divers	Implenia Suisse SA
30 600 000	Development	Implenia SA
260 000	International	Implenia Construction GmbH
25 000	International	Implenia Hochbau GmbH
511 292	International	Implenia Hochbau GmbH
8 395 636	International	Implenia Suisse SA
35 000	Infrastructure	Implenia SA
250 000	International	Implenia Hochbau GmbH
1 500 000	International	Implenia Construction GmbH
520 000	International	Implenia Construction GmbH
40 000 000	Secteurs divers	Implenia SA
1 000 000	Infrastructure	Implenia Construction GmbH
10 000 000	International	Implenia Suisse SA
255 646	International	Implenia Hochbau GmbH
100 000	Suisse	Implenia SA
500 000	Suisse	Implenia SA
492 000 000	International	Implenia SA
100 000 000	International	Sisag SA

## Notes aux états financiers consolidés du Groupe Implenia

### 34 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	—
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	13,2%	Mörschwil	CH	CHF	325 000
Mobilval (ss)	26,0%	Massongex	CH	CHF	—
Parking Port d'Ouchy SA	29,7%	Lausanne	CH	CHF	5 649 000
Prüflabor AG	20,0%	Mörschwil	CH	CHF	250 000
Reprodag AG	33,3%	Bremgarten (AG)	CH	CHF	1 500 000
Société Coopérative Les Terrasses	45,1%	Versoix	CH	CHF	757 500
Tapidrance (ss)	60,0%	Martigny	CH	CHF	—
Urner Belagszentrum (UBZ) (ss)	50,0%	Flüelen	CH	CHF	—
Valbéton (ss)	50,6%	Sion	CH	CHF	—
Valver (ss)	27,9%	Martigny	CH	CHF	—
wsb AG	50,0%	Rafz	CH	CHF	500 000

(ss) société simple

### Principes de présentation des comptes

Les entreprises associées sont évaluées selon la méthode de la mise en équivalence (voir note 20).

Malgré une participation supérieure à 50% dans certaines entreprises, ces entités sont considérées comme des entreprises associées et évaluées selon la méthode de mise en équivalence, Implenia n'ayant pas le contrôle de ces entités. La composition des Directoires 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.

### 35 Principales associations de travail

Nom	Participation	État	Intégration dans les états financiers consolidés
ARGE Doppelspur Kehlhof	70,0%	CH	CI
ARGE EHS	30,0%	CH	ME
ARGE EP Küsnacht Brunnen	49,3%	CH	ME
ARGE FWZ Los 1+2	50,0%	CH	ME
ARGE MB SHW	37,0%	D	ME
ARGE Rheintal	30,0%	CH	ME
ARGE S21 Berlin-Tunnel	25,0%	D	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 ZOE	60,0%	CH	CI
Ass. Implenia-Induni Aile Est BAT 1	50,0%	CH	CI
CERN HiLumi LHC P5	60,0%	FR	CP
Consorzio Lotto 301	29,0%	CH	ME
Consortium ITIS	60,0%	CH	CI
Consortium Tunnel Pinchat	31,0%	CH	ME
E6 Implenia-Aurstad ANS	50,0%	NO	ME
E16 Implenia-Isachsen ANS	50,0%	NO	CP
Extension Métro Lyon	50,0%	FR	CP
Grand Paris Express (L11-GC01)	25,0%	FR	CP
Grand Paris Express (Lot T2C)	25,0%	FR	CP
Groupement Marti-Implenia (Nant de Drance, Emosson)	50,0%	CH	ME

CI = consolidation intégrale; CP = comptabilisation proportionnelle; ME = mise en équivalence

### Principes de présentation des comptes

Les associations de travail sont inscrites dans les comptes consolidés conformément à la note 15.

Bien que des participations de 50% soient détenues dans certaines associations de travail, celles-ci sont intégralement consolidées, étant donné qu'Implenia en a le contrôle. C'est le cas lorsque Implenia assure la direction de fait de ces associations et a un pouvoir de décision prépondérant sur la base des dispositions contractuelles.

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



### **Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de Implenia SA, Dietlikon**

---

#### **Opinion d'audit**

---

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Implenia SA et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultat 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.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés ci-joints (pages 200 à 293) donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2018 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**

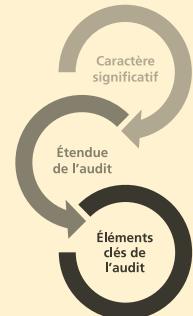
### **Vue d'ensemble**

Caractère significatif global pour le groupe: CHF 3 400 000

- Nous avons effectué des contrôles («full scope audit») pour 12 sociétés du groupe situées dans six pays.
- Les sociétés ainsi contrôlées représentent 90% du chiffre d'affaires du groupe.
- Par ailleurs, des examens succincts et des contrôles définis au niveau du groupe ont été réalisés auprès d'autres sociétés du groupe, qui couvrent 3% du chiffre d'affaires global. Les examens succincts correspondent à un examen critique du bilan et du compte de résultat.

Le domaine suivant a été identifié comme élément clé de l'audit:

- Comptabilisation du chiffre d'affaires et évaluation des travaux en cours selon la norme IFRS 15



### **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 fondant 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.

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

<b>Caractère significatif global pour le groupe</b>	CHF 3 400 000
<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 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 460 000 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.

### 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.

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 consolidés pris dans leur ensemble, en considérant la structure du groupe, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers consolidés et le secteur d'activité du groupe.

## 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 norme IFRS 15

### Éléments clés de l'audit

Conformément à IFRS 15, le chiffre d'affaires est comptabilisé sur une base temporelle ou périodique. Les ventes de terrains sont comptabilisées au moment du transfert de propriété. La comptabilisation du chiffre d'affaires des activités principales (projets de construction, projets en entreprise générale, projets immobiliers) s'effectue sur une période déterminée. En fonction de l'arrangement contractuel, la comptabilisation du chiffre d'affaires de la période s'effectue selon des méthodes fondées sur les input ou sur les output. Les estimations des responsables de projet et de la direction sont nécessaires à cet effet. La comptabilisation du chiffre d'affaires comporte des évaluations significatives de la direction, qui ont une influence importante sur les comptes consolidés (travaux en cours actifs CHF 357,5 millions et travaux en cours passifs CHF 980,4 millions).

Les projets ayant des caractéristiques non standard (par exemple volumes inhabituels ou comportant des risques) sont discutés et surveillés au sein du Group Executive Board (GEBO).

À la demande du GEBO, de tels projets sont discutés lors des réunions du Conseil d'administration.

Pour plus d'informations, nous renvoyons aux ch. 2, 3.1, 6 et 14 de l'annexe aux 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 les estimations effectuées par les responsables de projet et la direction. Nous avons vérifié l'organisation de l'évaluation des projets et de la comptabilisation du chiffre d'affaires et réalisé une évaluation critique de l'approche retenue par la direction. Notre jugement est basé sur les activités suivantes:

- Évaluation de la comptabilisation correcte du chiffre d'affaires conformément à IFRS 15,
- 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'exhaustivité 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 des provisions liées au projet.
- Nous avons contrôlé de manière approfondie de nombreux projets. 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 des ventes de l'année sous revue
  - Variation de la marge de couverture par rapport à l'année précédente
  - Provisions significatives liées au projet
  - Volume de commandes des projets
  - Projets principaux du point de vue de la direction de 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 restant à encourir et des régularisations jusqu'à l'achèvement avec les contrôleurs de projet et, dans certains cas, avec les responsables opérationnels. 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.
  - L'évaluation de la valorisation des suppléments portés à l'actif a été effectuée lors 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 et l'évaluation de projets (coûts estimés et chiffre d'affaires jusqu'à finalisation) constitue une base appropriée et suffisante pour la comptabilisation du chiffre d'affaires pour l'exercice 2018.

---

## **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 IFRS et les exigences légales. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés 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.

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

### **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 25 février 2019



**COMPTE ANNUEL D'IMPLENIA SA**

---

## Compte de résultats

	Notes	1.1.–31.12.2018 1000 CHF	1.1.–31.12.2017 1000 CHF
Produits des participations		<b>64 688</b>	59 056
Produits issus de la vente de participations		–	401
Variation des corrections de valeur et provisions	3	<b>2 737</b>	5 973
Autres produits d'exploitation	3	<b>28 946</b>	27 555
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>96 371</b>	92 985
Charges de personnel		(23 690)	(20 257)
Autres charges d'exploitation		(10 371)	(9 755)
Amortissements et corrections de valeur sur les postes d'actifs immobilisés		(103)	(537)
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts</b>		<b>62 207</b>	62 436
Produits financiers		<b>12 882</b>	12 147
Charges financières		(10 944)	(11 536)
<b>Résultat d'exploitation avant impôts</b>		<b>64 145</b>	63 047
Impôts directs		(120)	(837)
<b>Bénéfice annuel</b>		<b>64 025</b>	62 210

**Bilan**

ACTIF	Notes	31.12.2018 1000 CHF	31.12.2017 1000 CHF
Liquidités et actifs cotés en Bourse détenus à court terme	3	<b>326 708</b>	405 646
Créances résultant de prestations de services envers des tiers		<b>315</b>	1
Créances résultant de prestations de services envers les sociétés du Groupe		<b>1 952</b>	3 017
Autres créances à court terme envers des tiers		<b>410</b>	322
Autres créances à court terme envers les sociétés du Groupe		<b>141 948</b>	119 764
Actifs de régularisation		<b>5 034</b>	4 202
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>476 367</b>	532 952
Immobilisations financières envers des tiers	3	<b>1 837</b>	1 007
Immobilisations financières envers les sociétés du Groupe	3	<b>218 152</b>	237 659
Participations dans des sociétés du Groupe		<b>343 870</b>	327 829
Immobilisations corporelles		<b>47</b>	57
Immobilisations incorporelles		<b>19</b>	112
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>563 925</b>	566 664
<b>Total de l'actif</b>		<b>1 040 292</b>	1 099 616

PASSIF		<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
	Notes	1000 CHF	1000 CHF
Dettes résultant de prestations de services envers des tiers		<b>275</b>	969
Dettes résultant de prestations de services envers les sociétés du Groupe		<b>57</b>	165
Dettes à court terme portant intérêts envers les sociétés du Groupe		<b>123 157</b>	206 423
Autres dettes à court terme envers des tiers		<b>1 473</b>	597
Passifs de régularisation		<b>11 975</b>	11 844
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>136 937</b>	219 998
Dettes à long terme portant intérêts envers des tiers	5	<b>492 359</b>	495 001
Dettes à long terme portant intérêts envers les sociétés du Groupe		<b>6 134</b>	16 783
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>498 493</b>	511 784
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>310 147</b>	284 556
Bénéfice annuel		<b>64 025</b>	62 210
Actions propres	3	<b>(4 468)</b>	(14 090)
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>404 862</b>	367 834
<b>Total du passif</b>		<b>1 040 292</b>	1 099 616

## 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 se situait, comme l'exercice précédent, en moyenne entre 50 et 100 durant l'exercice sous revue.

### **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 résultant de prestations et autres créances à court terme**

Les créances résultant de prestations 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 ainsi que les prêts sur reconnaissance 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'instrument financier passif 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, une constitution de ducroire a été inscrite sous ce poste pour un montant de CHF 5,6 millions, ainsi qu'une dissolution de ducroire pour un montant de CHF 8,4 millions (exercice précédent: dissolution de ducroire pour un montant de CHF 6,0 millions).

#### **Autres produits**

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, pour un montant de CHF 0,7 million (exercice précédent: CHF 0,7 million), et les instruments financiers dérivés, pour un montant de CHF 1,1 million (exercice précédent: CHF 0,3 million) figurent dans le poste des «Immobilisations financières 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. Le poste «Immobilisations financières envers les sociétés du Groupe» inclut des 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 2018, le capital-actions d'Implenia SA s'élevait à CHF 18 841 440. Il était divisé en 18 472 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1.02 chacune. Les actions sont entièrement libérées. Par ailleurs, Implenia SA disposait à la clôture de l'exercice d'un capital conditionnel de CHF 3 768 288. Sur la base du capital conditionnel, le capital-actions peut être augmenté au total de CHF 3 768 288, conformément aux conditions énoncées à l'article 3b des Statuts. À la date de clôture, aucune action n'a été émise à partir du capital-actions conditionnel.

## Annexe aux comptes annuels

Actionnaires détenant plus de 3% du capital-actions et des droits de vote au 31 décembre 2018:

	Participation au capital-actions	
	31.12.2018	31.12.2017
	%	%
Parmino Holding AG/Max Rössler	<b>16,3</b>	16,3
Rudolf Maag	<b>5,4</b>	5,4
Credit Suisse Funds AG	<b>3,1</b>	n.a.
Dimensional Holdings Inc.	<b>3,0</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	
	2018	2017	2018	2017
Conseil d'administration	<b>10 156</b>	5 939	<b>322</b>	331
Group Executive Board	<b>65 210</b>	29 972	<b>2 591</b>	1 725
Cadres	<b>16 264</b>	12 558	<b>1 090</b>	840
<b>Total</b>	<b>91 630</b>	48 469	<b>4 003</b>	2 896

### Actions propres (position négative)

	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2017
	Nombre	1000 CHF	Nombre	1000 CHF
État au 1.1	<b>210 223</b>	<b>14 090</b>	94 042	5 498
Achat	<b>17 482</b>	<b>1 124</b>	225 588	15 894
Vente et utilisation pour employés et Conseil d'administration	<b>(160 651)</b>	<b>(10 746)</b>	(109 407)	(7 302)
<b>Total à la date de clôture</b>	<b>67 054</b>	<b>4 468</b>	210 223	14 090

---

#### **4 Passifs éventuels**

	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017
	1000 CHF	1000 CHF
Garanties/passifs éventuels	<b>10 274</b>	25 498
Cautionnement pour responsabilité solidaire en raison de l'imposition TVA de groupe	<b>p.m.</b>	p.m.

---

#### **5 Passifs financiers**

Implenia SA a émis deux emprunts obligataires et un emprunt convertible subordonné:

- CHF 125 millions Emprunt obligatoire, 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 Emprunt obligatoire, 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 Emprunt convertible subordonné, libération 30 juin 2015, 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%

Le 9 juin 2017, Implenia SA a placé trois prêts sur reconnaissance de dette à taux fixe pour un volume total d'EUR 60 millions:

- EUR 10 millions, échéance en 2021, taux d'intérêt effectif 0,927%
- EUR 20 millions, échéance en 2023, taux d'intérêt effectif 1,349%
- EUR 30 millions, échéance en 2025, taux d'intérêt effectif 1,792%

---

#### **6 Dissolution significative de réserves latentes**

Au cours de l'exercice sous revue, il n'a été procédé à aucune dissolution nette de réserves latentes (exercice précédent: aucune).

## Annexe aux comptes annuels

### 7 Actions détenues par les membres du Conseil d'administration et du Group Executive Board

Au 31 décembre 2018, les membres non exécutifs du Conseil d'administration en activité au cours de l'exercice, et des personnes qui leur sont proches, détenaient au total 57 588 actions, soit 0,3% du capital-actions (exercice précédent: 31 291 actions, soit 0,2%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé.

#### Membres non exécutifs du Conseil d'administration

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Hans Ulrich Meister, président	<b>44 164</b>	22 021	–	2 021	2 143
Kyrre Olaf Johansen, vice-président	<b>1 392</b>	626	–	626	766
Henner Mahlstedt, membre	<b>5 351</b>	2 983	175	818	868
Ines Pöschel, membre	<b>4 892</b>	1 376	–	626	766
Laurent Vulliet, membre	<b>1 789</b>	1 126	–	626	663
Martin A. Fischer, membre	–	–	–	–	–
Chantal Balet Emery, membre (jusqu'au 27.03.2018)	<b>n.a.</b>	3 159	175	626	663
<b>Total</b>	<b>57 588</b>	31 291	350	5 343	5 869

Au 31 décembre 2018, les membres du Group Executive Board en activité au cours de l'exercice, et des personnes qui leur sont proches, détenaient au total 121 265 actions, soit 0,7% du capital-actions (exercice précédent: 351 111 actions, soit 1,9%). Ce chiffre inclut les actions acquises à titre privé.

### **Group Executive Board**

	Nombre d'actions au		Actions bloquées jusqu'en		
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
André Wyss, CEO (depuis 1.10.2018)	<b>47 448</b>	—	—	—	22 448
Beat Fellmann, CFO et responsable du Corporate Center	<b>45 000</b>	45 000	10 000	10 000	10 000
Christof Gämperle, membre et responsable de la Division Implenia Austira & Romania	<b>7 285</b>	7 813	2 500	—	1 972
René Kotacka, membre et responsable de la Division Infrastructure	<b>10 650</b>	8 826	2 750	2 750	2 750
André Métral, membre et responsable de la Division Construction Suisse	<b>10 882</b>	12 632	2 500	2 750	2 750
Anton Affentranger, CEO (jusqu'au 30.09.2018)	<b>n.a.</b>	276 840	17 000	12 500	25 000
<b>Total</b>	<b>121 265</b>	351 111	34 750	28 000	64 920

## 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	Raunheim (D)	100%	EUR	10 100 000
Implenia Cyprus Ltd.	Nicosie (CY)	100%	EUR	3 001
Implenia Holding GmbH	Raunheim (D)	100%	EUR	3 067 751
Implenia Hochbau GmbH	Raunheim (D)	100%	EUR	20 025 000
Implenia Modernbau GmbH	Saarbrücken (D)	100%	EUR	511 292
Implenia Norge AS	Oslo (N)	100%	NOK	8 395 636
Implenia Österreich GmbH	Salzburg (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
Implenia Tesch GmbH	Essen (D)	100%	EUR	255 646
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	Onex	100%	CHF	200 000
Tetrag Automation SA	Dietlikon	100%	CHF	100 000

## Proposition du Conseil d'administration

### Proposition du Conseil d'administration pour l'emploi du bénéfice au bilan

	2018
	1000 CHF
Bénéfice reporté	<b>310 147</b>
Bénéfice annuel	<b>64 025</b>
	<b>374 172</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	9 236
Report à compte nouveau	<b>364 936</b>
	<b>374 172</b>

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 26 mars 2019 de procéder à la distribution d'un dividende ordinaire de CHF 0.50 par action, un dividende CHF 2.00 par action ayant été versé l'exercice précédent. Au 31 décembre 2018, le montant total présumé des dividendes versés devrait s'élever à environ CHF 9,2 millions. Le montant total définitif résultera de la multiplication du dividende par le nombre d'actions donnant droit au dividende en circulation au jour de référence du dividende (Record Date: 2 avril 2019). 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 de Implenia SA, Dietlikon**

---

#### **Opinion d'audit**

---

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Implenia SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2018 et le compte de résultat pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers (pages 303 à 313) au 31 décembre 2018 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**

---

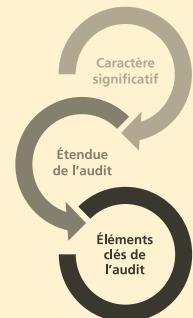
### **Vue d'ensemble**

Caractère significatif global: CHF 5 200 000

Nous avons adapté l'étendue de notre audit de manière à effectuer suffisamment de travaux pour pouvoir 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 et des immobilisations financières (filiales)



### **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 fondant 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.

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

<b>Caractère significatif global</b>	CHF 5 200 000
<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 du 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 520 000 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.

### **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.

## **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, revêtent 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 et des immobilisations financières (filiales)**

<b>Éléments clés de l'audit</b>	<b>Manière dont les éléments clés ont été examinés</b>
Le contrôle de l'actualité de valeur des participations et des immobilisations financières est un élément clé de notre audit.	Lors de l'évaluation de l'actualité de valeur des participations et des immobilisations financières (filiales), nous avons réalisé les procédures d'audit suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nous avons comparé les valeurs comptables des participations de l'exercice sous revue avec les parts de fonds propres. En cas de couverture manquante ou insuffisante, les évaluations d'entreprises ont été comparées selon la méthode DCF ou avec les Impairment Tests, réalisés par exemple pour le contrôle du goodwill au niveau du groupe.</li> <li>– Nous avons vérifié la plausibilité des hypothèses appliquées par la direction de la Holding concernant l'évolution du chiffre d'affaires, les coûts ainsi que les taux de croissance et les marges à long terme.</li> <li>– Nous avons comparé le taux d'actualisation avec les coûts du capital du groupe, en tenant compte des spécificités nationales.</li> </ul>
Avec environ CHF 343,9 millions (33%) respectivement CHF 218,2 millions (21%), les participations et les immobilisations financières (filiales) représentent un montant significatif dans le total du bilan.	Les résultats de contrôle ainsi obtenus confirment les hypothèses adoptées pour l'évaluation de l'actualité de valeur des participations et des immobilisations financières (filiales) au 31 décembre 2018.
Les participations et les immobilisations financières (filiales) sont évaluées individuellement à la valeur d'acquisition déduction faite des corrections de valeur nécessaires.	
Lors de l'identification d'un besoin éventuel de correction de valeur sur les participations et les immobilisations financières, la direction de la Holding a suivi le processus prescrit par le Conseil d'administration pour le contrôle de l'actualité de valeur.	
Les évaluations d'entreprises retenues dans ce contexte sont établies par Implenia 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.	
Pour plus d'informations, nous renvoyons aux ch. 2, 3 et 8 de l'annexe aux états financiers.	

## **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 comptes annuels 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.

---

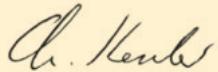
### Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

---

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.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts. Nous recommandons d'approuver les présents états financiers.

PricewaterhouseCoopers AG



Christian Kessler  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable



Diego J. Alvarez  
Expert-réviseur

Zurich, le 25 février 2019

Implenia, dont le siège principal se trouve à Dietlikon près de Zurich, dispose d'un vaste réseau de sites sur ses marchés nationaux, à savoir la Suisse (cf. ci-dessous), l'Allemagne, la France, l'Autriche ainsi que la Norvège et la Suède (cf. page 321).

Par ailleurs, Implenia est représentée aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Italie, en Pologne, en Roumanie, en Thaïlande, à Hong Kong ainsi qu'au Mali et en Côte d'Ivoire.

Les détails relatifs aux sites figurent sur les cartes imprimées ci-après et 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  
[serge.rotzer@implenia.com](mailto:serge.rotzer@implenia.com)

### Contact pour les médias

Reto Aregger  
Head of Communications Group  
T +41 58 474 74 77  
[communication@implenia.com](mailto:communication@implenia.com)

## Calendrier

Conférence de presse et d'analystes  
sur le résultat semestriel 2019

**20 août 2019**

Conférence de presse et d'analystes  
sur le résultat annuel 2019

**25 février 2020**

## Impressum

### Éditeur

Implenia SA, Dietlikon

### Conception et création graphique

schniederpartner AG, Zurich;  
NeidhartSchön AG, Zurich

### Photos

Implenia SA, Dietlikon; Bernd Schumacher, Freiburg i. Br.;  
Meyerfoto/Iwo Hoffmann, Berlin; Alexandra Wey, Zoug;  
Alessandro Della Bella, Zurich; ÖBB, Vienne;  
Michael Rauschendorfer, Landshut; Tomas Ärlemo  
Photography, Stockholm; Mikael Ullén, Stockholm;  
Fabio Chironi, Chambésy; bürobureau GmbH, Zurich;  
Heiko Breckwoldt/société Luftbild-Karlsruhe, Karlsruhe;  
Pia Odorizzi, Vienne; Trafikverket, Borlänge

### Textes

Implenia SA, Dietlikon  
Inhalte.ch GmbH, Zurich

### Impression

Linkgroup, Zurich





## Rapport de gestion 2018 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 2018 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 2018 d'Implenia en ligne est disponible sur:

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

Ou scannez tout simplement ce code QR avec votre smartphone:



**Implenia SA**  
Industriestrasse 24  
8305 Dietlikon  
Suisse

T +41 58 474 74 74  
F +41 58 474 74 75  
[www.implenia.com](http://www.implenia.com)