



Objectifs stratégiques du Conseil fédéral assignés à RUAG MRO Holding SA pour les années 2024 à 2027

du 29 novembre 2023

1 Introduction

RUAG MRO Holding SA et les entreprises placées directement ou indirectement sous son contrôle (ci-après «RUAG») contribuent à garantir l'équipement de l'Armée suisse en fournissant des produits et des services, conformément à l'art. 1, al. 1, de la loi fédérale du 10 octobre 1997 sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC)¹.

Se fondant sur l'art. 3, al. 1*bis*, LEAC, le Conseil fédéral fixe pour quatre ans les objectifs que la Confédération entend atteindre en sa qualité de propriétaire de RUAG. La Confédération veille ainsi à définir une stratégie cohérente sur le long terme. Le Conseil fédéral défend pour la Confédération ses intérêts en tant que propriétaire et ses droits en tant qu'unique actionnaire de RUAG. Ce faisant, il tient compte de l'indépendance que le droit suisse reconnaît à RUAG en tant que société anonyme de droit privé.

Le conseil d'administration de RUAG est responsable de la concrétisation des objectifs stratégiques dans l'ensemble du groupe. Il établit un rapport sur les résultats à l'intention du Conseil fédéral et lui fournit les informations nécessaires à leur appréciation.

¹ RS 934.21

2 Priorités stratégiques

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG fournit à l'armée, sa principale cliente, des prestations de grande qualité, robustes, conformes aux besoins et dans les délais requis, tout en optimisant les coûts.
2. RUAG apporte son soutien à l'armée pour la maintenance (entretien, inspection, remise en état) des systèmes dont elle a la charge, ainsi que pour l'intégration de nouveaux composants dans ces systèmes.
3. RUAG assume le rôle de centre de compétences du matériel pour les nouveaux systèmes complexes liés à la sécurité.
4. RUAG assume le rôle de partenaire industriel de l'armée et lui fournit des prestations. Elle maintient et développe les connaissances nécessaires en ingénierie et en informatique en fonction des besoins.
5. RUAG collabore avec l'armée et lui fournit un appui en toute situation afin d'assurer la disponibilité opérationnelle des systèmes et des prestations dont elle a la charge.
6. RUAG améliore régulièrement, du point de vue de l'économie militaire, l'efficacité des prestations fournies à l'armée, notamment en développant ou en réduisant les compétences et les prestations en fonction des besoins.
7. RUAG élabore avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), sous la conduite du Groupement Défense, des mesures propres à optimiser la collaboration avec le département.
8. RUAG axe ses activités de recherche et de développement sur les intérêts de l'armée à moyen et à long termes.

3 Objectifs financiers

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG affiche une rentabilité suffisante pour maintenir les capacités et assurer le développement de l'entreprise.
2. RUAG assure le financement de l'entreprise par ses propres moyens, un endettement étant autorisé pour développer le portefeuille immobilier dans le cadre défini.
3. Dans la comptabilité analytique, RUAG applique les principes de causalité et de transparence pour répartir les coûts entre les affaires concernant l'armée et celles concernant des tiers (y c. les coûts de distribution, de marketing, de recherche et de développement). Elle ventile les coûts indirects restants selon la même clé de répartition entre l'armée et les tiers. Elle confie à un organe de révision externe la tâche de contrôler annuellement le respect de ces principes.

4. RUAG renonce à la distribution de bénéfices dans le domaine de RUAG SA. Les bénéfices doivent autant que possible être versés au DDPS.
5. RUAG obtient un rendement conforme à celui du marché dans le domaine de RUAG Real Estate SA et verse à son propriétaire un dividende qui n'est pas inférieur à 40 % du bénéfice net enregistré, hors recettes issues des désinvestissements.

4 Immobilier

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG détient et développe dans son portefeuille immobilier des objets requis pour fournir des prestations à la Confédération et aux entreprises qui lui sont liées. Les objets de placement sont détenus en premier lieu pour le développement de l'entreprise (p. ex. réserve stratégique, dépendances avec des sites d'exploitation, synergies sur un site) et sont contrôlés périodiquement.
2. RUAG cherche et utilise les synergies existantes avec l'immobilier du DDPS. Elle donne accès au DDPS à ses modèles commerciaux et œuvre pour une stratégie immobilière harmonisée.
3. RUAG verse les recettes issues des ventes de biens immobiliers et de biens-fonds au propriétaire sous la forme de dividendes spéciaux. La Confédération peut dans certains cas renoncer au versement de ces dividendes lorsqu'ils sont issus de désinvestissements et que ces moyens sont utilisés aux fins de maintenance prévues dans la stratégie immobilière définie en accord avec le propriétaire.

5 Marchés tiers

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG développe ses affaires et les marchés tiers, en particulier ceux conclus avec les autorités cantonales et fédérales de sécurité, de sorte qu'ils soient bénéfiques au marché conclu avec l'armée, en se conformant aux points suivants:
 - a. Les synergies avec les prestations fournies au DDPS sont évidentes.
 - b. La valeur ajoutée est en principe produite en Suisse.
 - c. Le DDPS ne subit aucun préjudice.
 - d. Les coûts des marchés tiers sont couverts.
2. Le chiffre d'affaires résultant des marchés tiers (hormis l'immobilier) ne dépasse pas 20 % du chiffre d'affaires total. Le calcul est effectué en se fondant sur la moyenne des marchés tiers (en %) mesurée au prorata du chiffre d'affaires moyen réalisé sur les quatre dernières années.

6 Coopérations et participations

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG ne s'engage dans des coopérations et des participations que dans la mesure où cette démarche est nécessaire pour fournir des prestations destinées à l'armée et qu'elle peut être autofinancée (financement sans capitaux externes).
2. RUAG renonce à prendre des participations dans des sociétés dont les activités sont incompatibles avec les engagements de droit international public pris par la Suisse.
3. RUAG consulte le propriétaire avant de s'engager dans des coopérations importantes ou de revendre des participations importantes.

7 Conditions générales pour la fourniture des prestations

Le Conseil fédéral a les attentes suivantes envers RUAG:

1. RUAG fournit les prestations nécessaires à l'armée systématiquement en Suisse.
2. RUAG tient compte, dans une juste mesure, des préoccupations régionales en Suisse.
3. RUAG dispose d'un système de gestion des risques propre à l'entreprise fondé sur la norme ISO 31000 ainsi que d'un système de gestion de la conformité fondé sur la norme ISO 37301. Elle informe le propriétaire des principaux risques entrepreneuriaux et des priorités en matière de conformité.
4. Indépendamment du lieu d'implantation de ses unités, RUAG harmonise son activité avec les principes de la politique extérieure suisse. Les unités implantées à l'étranger respectent les principes de la législation suisse sur le contrôle des exportations².
5. RUAG prend des mesures adéquates pour empêcher la corruption active et passive.
6. RUAG organise ses activités selon les principes de l'économie militaire en visant une performance économique durable, la responsabilité sociale et la durabilité écologique. Dans le cadre de ses possibilités économiques, elle poursuit une stratégie durable et respectueuse des principes éthiques. Elle identifie en particulier les domaines de développement durable sur lesquels elle exerce une influence importante, définit des objectifs en se fondant sur les

² Notamment la loi fédérale du 13 décembre 1996 sur le matériel de guerre (RS 514.51), loi du 13 décembre 1996 sur le contrôle des biens (RS 946.202), la loi fédérale du 27 septembre 2013 sur les prestations de sécurité privées fournies à l'étranger (RS 935.41) et la loi du 22 mars 2002 sur les embargos (RS 946.231).

17 objectifs de développement durable et contribue ainsi à la réalisation de l'Agenda 2030.

7. RUAG applique, en Suisse comme à l'étranger, un style de conduite et une politique du personnel conformes aux normes nationales, soit progressistes, fondés sur des conventions de partenariat social, transparents et respectueux des principes éthiques.
8. RUAG s'implique dans la formation professionnelle en Suisse et applique un système de rémunération axé sur le succès économique durable et respectueux de l'art. 6a, al. 1 à 5, de la loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération³ et des dispositions l'ordonnance du 19 décembre 2003 sur les salaires des cadres⁴.
9. RUAG applique les dispositions de la Sécurité intégrale de la Confédération.

8 Rapport

¹ Le Conseil fédéral attend que RUAG procède chaque trimestre à un échange d'informations avec la Confédération.

² RUAG informe, en temps opportun et de manière adéquate, les services assumant le rôle de propriétaire des projets et des événements survenus au sein du groupe qui ont une grande portée pour l'entreprise et sur le plan politique ou qui sont susceptibles d'influer considérablement ou d'empêcher la réalisation des objectifs stratégiques. Elle informe lesdits services avant toute annonce publique.

³ Le conseil d'administration de RUAG établit, à la fin de chaque exercice, un rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques destiné au Conseil fédéral.

9 Validité et modifications

¹ Les présents objectifs sont valables pour la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2027.

² Le Conseil fédéral se réserve le droit de modifier les objectifs stratégiques si les circonstances l'exigent et après consultation de RUAG.

29 novembre 2023

Au nom du Conseil fédéral suisse:

Le Président de la Confédération, Alain Berset
Le Chancelier de la Confédération, Walter Thurnherr

³ RS 172.220.1

⁴ RS 172.220.12

