



## **Objectifs stratégiques du Conseil fédéral assignés à BGRB Holding SA (entreprise d'armement de la Confédération) pour la période 2020 à 2023**

du 23 octobre 2019

---

## **1 Introduction**

<sup>1</sup> BGRB Holding SA (société de participation financière) réunit les participations de la Confédération dans les deux sous-groupes que sont RUAG MRO Holding SA et RUAG International Holding SA.

<sup>2</sup> Le sous-groupe RUAG MRO Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement assurent l'équipement de l'armée, conformément à l'art. 1, al. 1, de la loi du 10 octobre 1997 sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC)<sup>1</sup>.

<sup>3</sup> RUAG International Holding SA englobe le reste des participations de la Confédération dans des entreprises d'armement. Le but est de les développer pour qu'elles puissent être désinvesties ou privatisées à profit.

<sup>4</sup> Vu l'art. 3, al. 1<sup>bis</sup>, LEAC, le Conseil fédéral fixe pour quatre ans les objectifs que la Confédération entend atteindre en sa qualité de propriétaire de la société de participation financière. Il veille ainsi à définir des objectifs cohérents sur le long terme. Le Conseil fédéral défend les intérêts du propriétaire et ses droits en tant qu'unique actionnaire de la société. Ce faisant, il tient compte de l'indépendance, au regard du droit suisse, de cette société anonyme de droit privé.

<sup>5</sup> Le conseil d'administration est responsable de la concrétisation des objectifs stratégiques dans l'ensemble du groupe. Il établit un rapport sur la réalisation des objectifs destiné au Conseil fédéral et met à sa disposition les informations nécessaires à l'appréciation des résultats. Le rapport renseigne notamment sur les comptes du groupe et ceux de la société de participation financière ainsi que sur les comptes consolidés et les bouclements individuels des deux sous-groupes. Le conseil d'administration est responsable de la gestion uniforme de RUAG MRO Holding SA et de RUAG International Holding SA ainsi que des sociétés du groupe.

## **2 Objectifs principaux de la société de participation financière**

### **2.1 Priorités stratégiques**

Le Conseil fédéral attend de la société de participation financière ce qui suit:

1. elle veille à ce que RUAG MRO Holding SA fournisse à l'Armée suisse, sa principale cliente, des prestations de grande qualité, conformes aux besoins et dans les délais requis, tout en optimisant les coûts;
2. elle prépare la privatisation du secteur international en le transformant en groupe aérospatial rentable sis en Suisse et opérant sur la scène internationale, tout en se réservant la possibilité de vendre séparément les divisions Space et Aerostructures;

<sup>1</sup> RS 934.21

3. elle poursuit les travaux en lien avec la dissociation des activités de la société et les termine avant fin 2021.

## **2.2 Conditions générales pour la fourniture des prestations**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. les deux sous-groupes et les entreprises que ceux-ci contrôlent directement ou indirectement disposent d'un système de gestion des risques propre à l'entreprise, répondant à la norme ISO 31000; la société de participation informe le propriétaire des principaux risques entrepreneuriaux;
2. indépendamment du lieu d'implantation de leurs unités, les deux sous-groupes et les entreprises que ceux-ci contrôlent directement ou indirectement harmonisent leur activité avec les principes de la politique extérieure suisse et respectent la législation suisse sur le contrôle des exportations, notamment en ce qui concerne les exportations de matériel de guerre et de biens à double usage, ainsi que les obligations légales en lien avec les prestations de sécurité privées à l'étranger;
3. ils prennent des mesures adéquates pour empêcher la corruption active et passive;
4. ils visent des performances écologiques durables;
5. ils appliquent, en Suisse comme à l'étranger, une politique du personnel conforme aux normes nationales, soit progressiste, fondée sur des conventions de partenariat social, transparente et respectueuse des principes éthiques;
6. ils s'impliquent dans la formation professionnelle suisse, proposent des places de formation et créent des emplois attrayants selon les conditions conjoncturelles;
7. ils appliquent 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 Confédération<sup>2</sup> et des dispositions de l'ordonnance du 19 décembre 2003 sur les salaires des cadres<sup>3</sup>;
8. ils se tiennent à la disposition du propriétaire de la société de participation financière, représenté par le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et le Département fédéral des finances (DFF) (Administration fédérale des finances, AFF), pour des entretiens trimestriels sans invoquer le secret professionnel de leur entreprise devant le conseil d'administration de la société de participation;

<sup>2</sup> RS 172.220.1

<sup>3</sup> RS 172.220.12

9. ils fournissent chaque année des informations sur le déroulement des affaires et, à l'intention du propriétaire de la société de participation financière, sur la réalisation des objectifs stratégiques.

### **3 Objectifs stratégiques pour le domaine d'activité de RUAG MRO Holding SA**

#### **3.1 Priorités stratégiques**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG MRO Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement apportent leur soutien à l'Armée suisse pour la maintenance (entretien, inspection, remise en état) des systèmes qui lui sont attribués, ainsi que pour l'intégration de nouveaux composants dans ces systèmes;
2. ils assument le rôle de partenaires industriels de l'armée, lui fournissent des prestations, et ils maintiennent et développent les connaissances nécessaires en ingénierie et en informatique;
3. dans tous les cas de figure, ils assurent la disponibilité opérationnelle technique des systèmes attribués à l'armée en fonction de la situation, dans les délais fixés au préalable par le propriétaire de la société de participation financière; un plan de mise en œuvre comprenant mesures et conséquences est élaboré à cet effet en collaboration avec les services concernés au sein de l'armée (comme l'État-major de l'armée et la Base logistique de l'armée) et avec l'Office fédéral de l'armement (armasuisse);
4. ils assument le rôle de centre de compétences du matériel pour les nouveaux systèmes complexes liés à la sécurité;
5. ils axent leurs activités de recherche et développement sur les intérêts de l'Armée suisse à moyen et long termes;
6. ils améliorent régulièrement l'efficacité des prestations fournies à l'Armée suisse (développement / réduction de compétences et de prestations);
7. ils appliquent les dispositions de la Sécurité intégrale de la Confédération ainsi que les obligations découlant des traités internationaux;
8. ils élaborent avec le DDPS des mesures propres à optimiser la collaboration avec ce département;
9. dans le domaine de l'immobilier, ils contrôlent et adaptent le cas échéant le modèle commercial actuel et le portefeuille en étroite coordination avec le propriétaire de la société de participation financière;
10. ils tiennent compte, dans une juste mesure, des préoccupations régionales en Suisse.

### 3.2 Objectifs financiers

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG MRO Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement affichent une rentabilité suffisante pour maintenir les capacités et assurer le développement de l'entreprise;
2. ils assurent le financement de l'entreprise par leurs propres moyens, un endettement étant autorisé pour développer le portefeuille immobilier dans un cadre défini (ch. 3.1, pt. 9);
3. dans la comptabilité analytique, ils appliquent, autant que possible, le principe de causalité pour répartir les coûts de RUAG MRO Holding SA entre les affaires concernant l'armée et celles concernant des tiers (y c. les coûts de distribution, de marketing, de recherche et développement) et ventilent les coûts indirects restants selon la même clé de répartition; ils confient à un organe de révision externe la tâche de contrôler annuellement le respect de ces principes; la société de participation informe le Conseil fédéral des résultats;
4. le sous-groupe RUAG MRO Holding SA renonce à la distribution des bénéfices dans le domaine de RUAG Suisse SA;
5. il obtient un rendement conforme à celui du marché dans le domaine de RUAG Real Estate SA et permet à la société de participation financière de verser à son propriétaire un dividende qui n'est pas inférieur à 40 % du bénéfice net enregistré;
6. il verse les recettes issues des ventes de biens immobiliers et de biens-fonds au propriétaire de la société de participation financière sous la forme de dividendes spéciaux.

### 3.3 Marchés tiers

<sup>1</sup> Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG MRO Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement développent les marchés tiers de manière à soutenir le marché de l'armée en se conformant aux exigences suivantes:
  - les synergies avec les prestations fournies au DDPS sont évidentes;
  - la valeur ajoutée est en principe créée en Suisse;
  - le DDPS ne subit aucun préjudice;
  - les coûts des marchés tiers sont couverts;

2. ils font en sorte que le chiffre d'affaires résultant des marchés tiers (hormis l'immobilier) ne dépasse pas 20 % du chiffre d'affaires total;

<sup>2</sup> Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière le renseigne sur les marchés tiers dans son rapport annuel.

### **3.4 Coopérations et participations**

<sup>1</sup> Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG MRO Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement ne s'engagent dans des coopérations et des participations que dans la mesure où cette démarche est nécessaire pour fournir des prestations destinées à l'Armée suisse et qu'elle peut être autofinancée (financement sans capitaux externes);
2. ils renoncent à des participations dans des sociétés dont les activités sont incompatibles avec les engagements de droit international public pris par la Suisse.

<sup>2</sup> Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière le consulte avant de s'engager dans des coopérations importantes ou de revendre des participations importantes.

## **4 Objectifs stratégiques pour le domaine d'activité de RUAG International Holding SA**

### **4.1 Priorités stratégiques**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG International Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement améliorent la production de munitions sur le plan opératif, effectuent d'ici à fin 2020 des préparatifs de vente et cèdent le domaine d'activité à un acheteur occidental disposé à maintenir le site de Thoune en exploitation sur le long terme;
2. pour le domaine Simulation & Training, ils recherchent, un partenaire en vue de créer une co-entreprise dans laquelle RUAG MRO Holding SA détiendra une participation minoritaire, afin de préserver les intérêts de l'Armée suisse et de garantir des prestations fournies aux mêmes conditions contractuelles qu'aujourd'hui;
3. ils réorganisent le domaine Aerostructures afin d'obtenir, à partir de 2021 au plus tard, un rendement usuel dans la branche;

4. ils identifient les synergies entre les domaines Space et Aerostructures, et la société de participation financière soumet au préalable au propriétaire toutes les étapes importantes de l'intégration;
5. ils réunissent les domaines Space et Aerostructures dans un même groupe (Aerospace) et font en sorte que celui-ci puisse être privatisé tout en gardant la possibilité de vendre ces entités séparément;
6. dans le domaine Space, ils tiennent compte des intérêts de la Suisse en fonction de ses possibilités économiques sur le plan de la politique spatiale, renforcent le positionnement de l'entreprise et accompagnent le développement technologique en Europe.

## **4.2 Objectifs financiers**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG International Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement sont aussi rentables que des entreprises aéronautiques européennes et américaines comparables et font croître durablement la valeur de l'entreprise;
2. ils visent un endettement net inférieur à deux fois l'EBITDA, des dépassements de ce quota étant temporairement autorisés après consultation du propriétaire de la société de participation financière;
3. ils versent un dividende qui permette à la société de participation financière de verser à son propriétaire un dividende qui ne soit pas inférieur à 40 % du bénéfice net enregistré après déduction des recettes tirées du désinvestissement;
4. ils utilisent, si nécessaire, les recettes tirées du désinvestissement pour des investissements stratégiques après consultation du Conseil fédéral par la société de participation financière (voir aussi ch. 3.4, pt. 2);
5. ils versent au propriétaire de la société de participation financière, sous forme de dividende spécial, les moyens qui ne sont pas nécessaires aux investissements stratégiques.

## **4.3 Coopérations et participations**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce qui suit:

1. le sous-groupe RUAG International Holding SA et les entreprises que celui-ci contrôle directement ou indirectement concluent des coopérations et revendent des participations afin de renforcer le groupe Aerospace et de faciliter la privatisation;

2. ils consultent le Conseil fédéral par l'entremise de la société de participation financière avant d'entreprendre des coopérations ou des acquisitions importantes afin de déterminer leurs effets sur la valeur de l'entreprise et sur les recettes de leur revente ultérieure ainsi que sur les risques encourus; ils font de même lorsqu'ils entendent rompre des coopérations majeures et revendre des participations importantes;
3. ils financent les participations visées aux ch. 1 et 2 au moyen de capitaux externes d'un montant approprié.

#### **4.4 Privatisation**

Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière veille à ce que le sous-groupe RUAG International Holding SA respecte le plan de mise en œuvre qu'il doit soumettre au Conseil fédéral en 2020 et les étapes majeures définies par ce plan dans l'optique d'une privatisation.

### **5 Rapport**

<sup>1</sup> Le Conseil fédéral attend que la société de participation financière

1. procède chaque trimestre à un échange d'informations avec le propriétaire, représenté par le DDPS et le DFF (AFF);
2. informe, en temps opportun et de manière adéquate, le propriétaire, représenté par le DDPS et le DFF (AFF) des faits survenus au sein du groupe et des décisions susceptibles d'influer considérablement sur la réalisation des objectifs stratégiques.

<sup>2</sup> La société de participation financière établit, à la fin de chaque exercice, un rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques destiné au Conseil fédéral.

### **6 Validité et modifications**

<sup>1</sup> Les présents objectifs sont valables pour la période allant du 1<sup>er</sup> novembre 2019 au 31 décembre 2023.

<sup>2</sup> Ils peuvent être adaptés durant la période de validité si les circonstances l'exigent.