

**BGRB Holding SA (société de participation RUAG)**Internet: [www.ruag.com](http://www.ruag.com) / [www.ruag.ch](http://www.ruag.ch)

Siège : Berne

Forme juridique : société anonyme

Cotation : non cotée

Participation de la Confédération : 100 %

Conseil d'administration : Monica Duca Widmer

(présidente), Monika Krüsi Schädle, Ariane Richter Merz, Sabine d'Amelio-Favez, Toni Eder

CEO: André Wall (RIH); Peter E. Bodmer (RUAG MRO)

Révision externe: Ernst &amp; Young SA, Berne

**Appréciation des résultats 2021 en bref**

En 2021, BGRB Holding SA (BGRB Holding) et ses sous-groupes ont partiellement réalisé les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Les objectifs financiers en matière de rentabilité et de versement de dividendes, en particulier, n'ont pas été atteints. Cela alors que RUAG International Holding SA (RUAG International) s'est remise en partie de la baisse de la construction aéronautique liée à la pandémie. Pour RUAG International comme pour RUAG MRO Holding SA (RUAG MRO), les problèmes structurels ne sont pas encore surmontés.

Comme deux personnes représentent la Confédération au conseil d'administration de BGRB Holding jusqu'à la dissolution de celle-ci, le propriétaire peut suivre de près la transformation de l'entreprise.

Chez **RUAG International**, la stabilisation de la marche des affaires, en particulier dans la construction aéronautique, les progrès réalisés au niveau de la privatisation au travers des désinvestissements et la conclusion de contrats de crédit sans garanties de BGRB Holding peuvent être qualifiés de positifs. La vente en temps utile et partiellement parallèle de domaines d'activité exige toutefois encore une grande attention et elle ne doit pas porter préjudice à la réalisation des affaires opérationnelles.

L'évolution financière de **RUAG MRO** ne répond pas tout à fait aux attentes. La **transformation stratégique** et le développement doivent faire l'objet d'une attention particulière. Toutefois, il convient de fixer des priorités permettant d'assurer simultanément la qualité des affaires de base et l'assainissement du parc immobilier

La séparation des systèmes informatiques de RUAG International et de RUAG MRO a pu être achevée en 2021 dans le cadre de la **deuxième étape de dissociation**. En 2022 également, la **sécurité informatique** est un domaine auquel il faut prêter une très grande attention. Les mesures d'amélioration engagées durant l'année sous revue doivent être systématiquement mises en œuvre. Il convient aussi, lors des ventes de RUAG International, de s'assurer que des données sensibles de l'Armée suisse ne parviennent pas à des tiers par mégarde.

Chiffres-clés	2021	2020
<b>Finances et personnel</b>		
Chiffre d'affaires net (mio. CHF)	<b>1 854</b>	1 782
Bénéfice net / Perte nette (mio. CHF)	<b>80</b>	-186
Bénéfice / perte reporté(e) (mio. CHF)	<b>-110</b>	76
Toutes les réserves	<b>714</b>	735
Total du bilan (mio. CHF)	<b>1 867</b>	1 872
Part de fonds propres en %	<b>48,3</b>	45,1
Effectif du personnel (nombre EPT)	<b>8 958</b>	8 989

**Chiffres-clés spécifiques**

EBITDA (mio. CHF)	<b>160</b>	-84
EBIT (mio. CHF)	<b>86</b>	-191
Cash-flow disponible (mio. CHF)	<b>51</b>	-18
Position financière nette <sup>1)</sup> (mio. CHF)	<b>257</b>	214
Entrée de commandes (mio. CHF)	<b>2 117</b>	1 936
Taux de couverture économique CP en % <sup>1)</sup>	<b>109,0</b>	105,0

**Contribution fédérale et émoluments**

Contribution fédérale (mio. CHF)	<b>0</b>	0
Émoluments (mio. CHF)	<b>0</b>	0

<sup>1)</sup> Le taux de couverture économique correspond au taux de couverture technique.

**A. Réalisation des objectifs en 2021\*****1. Priorités stratégiques***Dissociation des activités et développement de RUAG*

La séparation des systèmes informatiques a pu être achevée en 2021 dans le cadre de la deuxième étape de dissociation. L'informatique de RUAG Real Estate a été externalisée auprès d'un fournisseur suisse et les 35

\* Objectifs stratégiques: <http://www.vbs.admin.ch/de/vbs/bundesnahe-betriebe/ruag/detail.document.html/vbs-internet/de/documents/bundesnahebetriebe/ruag/Strategische-Ziele-RUAG-d.pdf.html>

infrastructures scientifiques et techniques ont été transférées chez RUAG MRO. À l'achèvement du programme fin 2021, on peut constater que le coût total, de 75 millions (58 mio. pour l'étape 1 et 17 mio. pour l'étape 2) ne s'éloigne guère au final du coût de 72 millions estimé en 2018 pour le Conseil fédéral. Pour l'année 2022, on s'attend encore à des dépenses de 0,8 million – notamment liées à un audit exécuté par une société de révision externe.

#### *Représentation de la Confédération dans le conseil d'administration de BGRB Holding*

Sur la base de la réserve d'exception du principe directeur numéro 9 de la gouvernance d'entreprise, le Conseil fédéral a décidé, en 2021, jusqu'à la dissolution de BGRB Holding, que la Confédération siégerait au conseil d'administration de cette dernière pour une durée limitée. Les deux représentants des sous-groupes ont été remplacés par des représentants fédéraux recevant des instructions. Un représentant du SG-DDPS et une représentante de l'AFF ont été désignés. La Confédération a donc pu assurer le suivi étroit qui s'impose au cours de la transformation du groupe.

#### *Meilleures perspectives commerciales pour RUAG International*

Grâce à la poursuite des efforts de réduction des coûts et au redressement du marché des transports aériens qui s'annonce, les perspectives commerciales de **RUAG International** ne sont plus aussi mauvaises qu'il y a un an. Au prix d'intenses négociations avec les banques, le management est en outre parvenu à signer des contrats de crédit sans garanties de BGRB Holding. Ainsi, la situation RUAG International est légèrement moins tendue que l'année précédente sur le plan des liquidités.

#### *Défis pour RUAG MRO*

Pour **RUAG MRO**, l'une des priorités va encore à la transformation et au développement stratégiques. Dans le domaine des fonctions transversales, RUAG MRO a certes pu reprendre une partie du personnel de ce qu'était RUAG Holding SA, mais elle a dû néanmoins se réorganiser en raison de la transformation d'une division en une entreprise indépendante. Par ailleurs, les processus ont dû être structurés de façon plus efficiente, harmonisés et codifiés.

Les opérations réalisées à plus de 80 % avec la Confédération assurent à RUAG MRO un socle de commandes de base. Mais celui-ci ne saurait occulter que l'entreprise, dans l'optique de la transformation de l'armée et d'une série de mises hors service prévisibles pour le matériel de l'armée, ne doit pas négliger son développement futur. Le parc immobilier de RUAG Real Estate est vieillissant. Il repose sur un investissement initial de la Confédération dont l'entretien a manifestement été négligé sur une période prolongée. Le portefeuille immobilier doit être examiné, modernisé et géré de sorte à générer les rendements courants du secteur, sans menacer les dividendes versés à la Confédération. Par ailleurs, il s'agit d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

#### *Défis pour RUAG International*

Le désinvestissement simultané de domaines d'activité exige du management de RUAG International une forte attention et un haut niveau de diligence. Le désinvestissement du domaine Aerostructures s'annonce difficile. Pour le groupe, dont la taille ne cesse de décroître, la suppression progressive des fonctions transversales doit être résolument poursuivie, tout en maintenant la motivation du personnel. En 2022 également, la sécurité informatique est un domaine auquel il faut prêter une grande attention. Les mesures d'amélioration engagées durant l'année sous revue doivent être systématiquement mises en œuvre.

## **2. Objectifs financiers**

Le résultat financier est mitigé. Le chiffre d'affaires net de **RUAG MRO** en 2021 s'est monté à 647 millions (année précédente: 682 mio.), soit un recul de 5 %. Le résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT), de 17 millions, est nettement en deçà du chiffre de l'année précédente (30 mio). En conséquence, la marge EBIT de 2,7 % est aussi nettement inférieure à celle de l'année précédente (2020 : 4,5 %). Le bénéfice net se monte à 23 millions (année précédente : 31 mio.). Les dividendes versés à la Confédération proviennent exclusivement du bénéfice de RUAG Real Estate SA (1,9 mio.).

En revanche, après une année 2020 très difficile, **RUAG International** est parvenue à stabiliser ses domaines d'activité. Le chiffre d'affaires net a progressé de 4,7 % pour atteindre 1240 millions (année précédente : 1181 mio.). Le résultat d'exploitation, de 70 millions, est à nouveau nettement positif (marge EBIT: 5,6 %), après la perte record de l'année précédente (-224 mio.). Le bénéfice net se monte à 58 millions (année précédente : -219 mio.).

En dépit de ce résultat réjouissant, il faut renoncer dans un premier temps au versement d'un dividende. En effet, suite à la suppression des garanties données par BGRB Holding au vu de la situation, les banques n'ont accepté d'accorder les lignes de crédits nécessaires à RUAG International que si celle-ci limitait au strict minimum le versement de dividendes pendant la durée contractuelle. Cette restriction a dû être acceptée par la Confédération afin d'assurer la continuation de l'exploitation. Le Conseil fédéral s'attend à ce que les fonds restants soient garantis au mieux pour une future distribution de dividende.

### **Objectifs de la politique du personnel et de la politique de prévoyance**

#### *Politique progressiste en matière de personnel*

Fin 2021, l'effectif du personnel en Suisse se montait à 4109 (année précédente : 4106) collaborateurs (dont 2417 RUAG MRO). Le quota d'apprentis s'élevait au total à 6,4 %.

Par rapport aux années précédentes (année précédente : La décision de dissoudre BGRB Holding doit être prise à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire. Le pilotage stratégique des deux sous-groupes dissociés pourra ainsi être directement assuré par le propriétaire, à savoir la Confédération.

Chez **RUAG MRO**, la fluctuation nette par rapport à l'année précédente (5,1 %) a nettement augmenté, à 6,7 %, pour être désormais supérieure à la comparaison de la branche établie par Swissmem (5,9 %).

Du fait de divers départs, le conseil d'administration de **RUAG International** est passé de sept à cinq membres en 2021. La part de femmes y est de 20 %, tout comme celui de l'organe de direction.

La part des femmes dans le conseil d'administration de **RUAG MRO** reste de 40 %. Dans l'organe de direction, cette part est également restée identique, à 29 %.

Le CEO de **RUAG MRO**, Andreas Berger, a quitté l'entreprise à la fin de l'année. Peter E. Bodmer assure sa succession par intérim.

### 3. **Coopérations et participations**

Durant l'année sous revue, l'entreprise a fait progresser l'ajustement du portefeuille de **RUAG International**. Le désinvestissement du domaine d'activité RUAG Aerospace Services GmbH, à Oberpfaffenhofen (DE), a été achevé. Ce domaine déficitaire, qui englobait notamment la production de l'avion Dornier 228 (Do228), a dû être cédé à un prix négatif.

En outre, les processus de vente des domaines d'activité Simulation & Training et Ammotec ont été promus, après le feu vert à la vente donné par le Parlement durant la session d'automne 2021.

Dans le cadre de la mise en œuvre systématique de la stratégie de dissociation, **RUAG MRO** a vendu sa participation dans BASE 10 GmbH, sise à Hallbergmoos (DE). Cela a grevé le résultat de 1,9 million de francs.

## B. **Rapports de l'organe de révision**

Les rapports de l'organe de révision Ernst & Young SA concernant les comptes annuels, ainsi que le rapport de situation et les comptes annuels de BGRB Holding (boucllement individuel) pour 2021, ne comportent pas de restrictions.

## C. **Propositions à l'assemblée générale**

La structure de BGRB Holding était une solution temporaire prévue pour durer jusqu'à la dissociation des deux sous-groupes. Suite à la séparation de ces derniers d'un point de vue juridique, financier et informatique, le Conseil fédéral a donc décidé, fin 2021, de procéder à la dissolution d'ici à l'été 2022 au plus tard, avec effet rétroactif au 1er janvier 2022.

L'assemblée générale ordinaire de BGRB Holding est prévue le 8 juin 2022. Le conseil d'administration lui soumettra les propositions suivantes (sous réserve pour les ch. 6, 7, 9 et 10, que la fusion de BGRB Holding avec RUAG International [filiale] soit valable) :

1. prendre connaissance du rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels et approuver le rapport de situation et des comptes annuels de BGRB Holding (boucllement individuel) pour 2021 ;
2. prendre connaissance du rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels consolidés et approuver le rapport de situation et des comptes consolidés de BGRB Holding ;
3. approuver l'affectation du résultat, y c. le report sur les nouveaux comptes pour la perte nette et le versement par BGRB Holding d'un dividende de CHF 1 932 160 (40 % du bénéfice net de RUAG Real Estate) à partir de réserves issues d'apports de capital ;
4. verser un dividende en nature d'un montant de CHF 270 229 228.69 à partir de réserves issues d'apports de capital, sous la forme d'une cession de la participation à 100 % à RUAG MRO Holding SA à l'unique actionnaire ;
5. donner décharge aux membres du conseil d'administration de BGRB Holding ;
6. élire les membres du conseil d'administration Remo Lütolf, Jürg Oleas, Deborah Jacqueline Carlson-Burkart, Kaspar Kelterborn et Rainer Erwin Günther Schulz pour une durée de mandat d'un an ;
7. élire Remo Lütolf à la présidence du conseil d'administration pour une durée de mandat d'un an ;
8. renouveler le mandat de l'organe de révision externe Ernst & Young SA pour une année supplémentaire ;
9. fixer le plafond du montant global des rémunérations du conseil d'administration (y c. son président) à CHF 692 113 pour 2022 et CHF 523 523 pour 2023, et du montant maximal de la rémunération globale du président du conseil d'administration à CHF 188 612 pour 2022 et 2023 ;
10. approuver la révision totale des précédents statuts du 4 novembre 2019 de RUAG International, y c. la modification de la raison sociale et du but.

## D. **Décisions du Conseil fédéral**

Le 18 mars 2022, le Conseil fédéral a proposé au DDPS d'accepter les propositions que le conseil d'administration soumettra à la 3<sup>e</sup> assemblée générale ordinaire de BGRB Holding, le 8 juin 2022.