

Rapport annuel 2022



L'exercice 2022 en bref

Pour une sécurité souveraine.

- 04 ÉDITORIAL**
- 06 CHIFFRES CLÉS**
RUAG en bref
- 08 RÉTROSPECTIVE**
Événements clés 2022
- 10 COMPÉTENCES ET FIABILITÉ**
Souverains dans la troisième dimension
- 13 COMPÉTENCES ET FIABILITÉ**
Un partenaire fiable à tout moment
- 14 INNOVATION**
Plateforme pour des technologies de sécurité orientées vers l'avenir
- 17 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**
Quand nouveauté rime avec durabilité
- 18 REAL ESTATE**
RUAG Real Estate sur la voie de l'avenir
- 20 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**
Pilier et axe central de notre action
- 22 FORMATION PROFESSIONNELLE**
Nous faisons partie des entreprises de formation les plus performantes de Suisse
- 24 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION**
Pour une sécurité souveraine.



Madame, Monsieur,

Depuis l'achèvement de la dissociation, RUAG se trouve dans une phase de transition passionnante et riche en défis. L'exercice 2022 s'est inscrit dans cette même dynamique. Après la scission de l'ancien groupe RUAG, notre volonté, durant l'exercice sous revue, a été de consolider l'entreprise encore jeune par des mesures et des investissements ciblés, de la positionner pour répondre aux exigences futures et de poursuivre son développement. L'objectif premier est d'apporter une contribution essentielle à la sécurité souveraine de la Suisse. Cela implique également d'améliorer l'efficacité opérationnelle actuelle vis-à-vis des clientes et clients. Une importante mesure engagée à ce titre est le programme «Cervino», dont le but principal est d'accroître la performance opérationnelle et de mettre en place un système de planification des ressources uniforme et transparent.

Dans le cadre de son développement orienté vers l'avenir, RUAG a réalisé des investissements absolument nécessaires durant l'année sous revue – en particulier dans l'assainissement d'immeubles, dans de nouveaux équipements d'essai et dans la robustesse de l'infrastructure informatique.

Les coûts élevés, combinés à l'assainissement d'anciennes charges, se sont également répercutés sur le résultat financier. RUAG veut se positionner de manière stable à long terme et être performante économiquement dans l'intérêt de la Confédération en tant que propriétaire et dans celui de la clientèle. Cela nécessite à la fois une structure saine et une préparation rigoureuse aux exigences futures et aux nouveaux systèmes de l'armée.

Pour RUAG, une chose est claire: l'avenir a besoin d'innovation. Dans cette optique, l'entreprise a créé, au cours de l'exercice sous revue, la nouvelle Business Area «RUAG Innovation Organization RIO» et l'a intégrée avec succès dans la structure organisationnelle. L'entreprise garantit ainsi que les solutions technologiques novatrices et les nouvelles opportunités de marché auront la priorité qui s'impose.

Dans cette phase de transition exigeante, RUAG est parvenue à remplir pleinement le mandat de prestations défini. L'entretien des systèmes et la disponibilité des systèmes pour le client principal, à savoir l'Armée suisse, ont été assurés sans augmentation des coûts. Les problèmes d'approvisionnement au niveau mondial ont pu être compensés et n'ont pas eu d'effet négatif à cet égard.

La situation tendue et volatile sur le marché de la main-d'œuvre qualifiée a également été une préoccupation pour

RUAG. Comme les années précédentes, l'entreprise s'est focalisée sur la formation interne de professionnels talentueux, leur promotion et leur fidélisation à long terme. Le nouveau succès remporté, avec cinq médailles, aux championnats suisses des métiers «SwissSkills 2022» démontre que RUAG est sur la bonne voie. Durant l'exercice écoulé, la coopération avec les hautes écoles et les universités nationales a en outre été intensifiée et optimisée. Le recrutement de personnel qualifié restera cependant un défi majeur pour l'avenir.

En septembre de l'année sous revue, Brigitte Beck a pris ses fonctions en tant que nouvelle CEO de RUAG, dont elle assure la direction opérationnelle générale. Brigitte Beck succède ainsi à Peter E. Bodmer, qui dirigeait l'entreprise à titre intérimaire.

En dépit de la transition et des conditions générales difficiles durant l'exercice 2022, RUAG a réussi à préparer l'entreprise face aux enjeux futurs tout en honorant son mandat de prestations. Une nouvelle étape importante est ainsi franchie pour se positionner et s'établir dans les années à venir comme une entreprise technologique globale et innovante au service de la sécurité souveraine de la Suisse.

Nicolas Perrin

Nicolas Perrin
Président du conseil d'administration
RUAG MRO Holding SA

Brigitte Beck

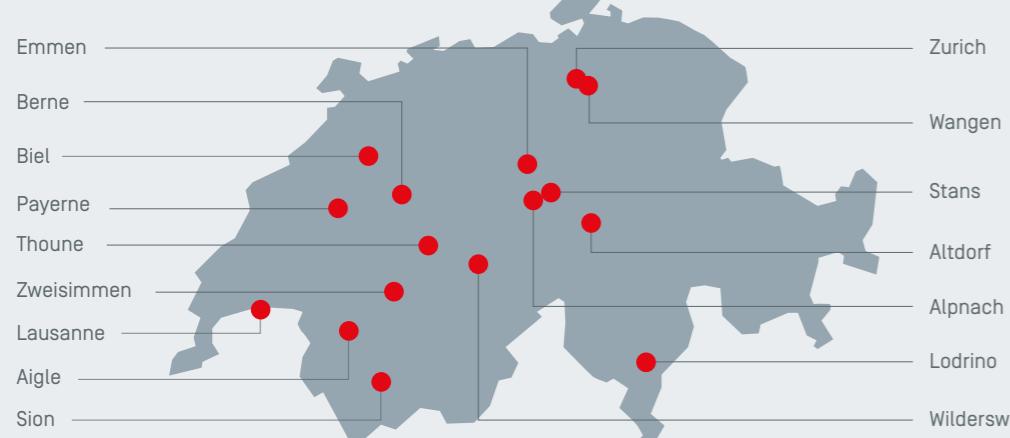
Brigitte Beck
Chief Executive Officer
RUAG MRO Holding SA

RUAG en bref

LA SÉCURITÉ EST UN PILIER FONDAMENTAL DE LA SUISSE. CHEZ RUAG, NOUS Y TRAVAILLONS TOUS LES JOURS. ELLE EST NOTRE MOTEUR. EN TANT QUE PARTENAIRE TECHNOLOGIQUE DE L'ARMÉE SUISSE RÉSOLUMENT TOURNÉ VERS L'AVENIR, NOUS ATTACHONS UNE IMPORTANCE TOUTE PARTICULIÈRE À LA GESTION DU CYCLE DE VIE, À L'UTILISATION ET À LA DISPONIBILITÉ DES SYSTÈMES MILITAIRES TERRESTRES ET AÉRIENS.

SITES

SUISSE



INTERNATIONAUX

Allemagne
Berlin
Kassel

USA
Berlin, Connecticut

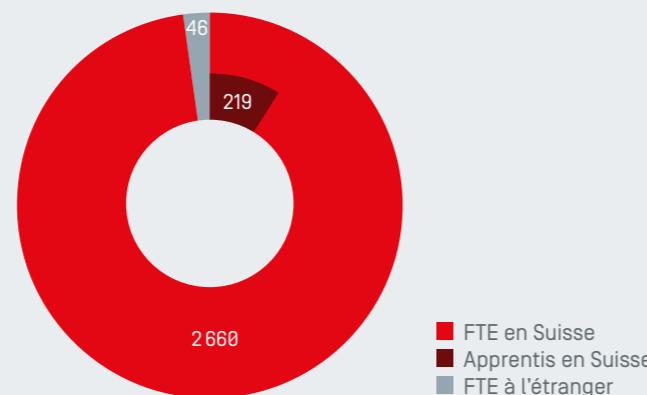
APERÇU DES CHIFFRES CLÉS DE RUAG MRO HOLDING SA

en mio de CHF

	2022	2021
Entrées de commandes	701	693
Chiffre d'affaires net	681	647
Charges de recherche et de développement	-28	-19
Coûts de la dissociation	-0	-12
EBITDA	43	46
EBIT	15	17
Marge EBIT	2.1 %	2.7 %
Bénéfice net	27	23
Cash-flow disponible	-8	44
Position financière nette	140	150
Dettes bancaires	0	0

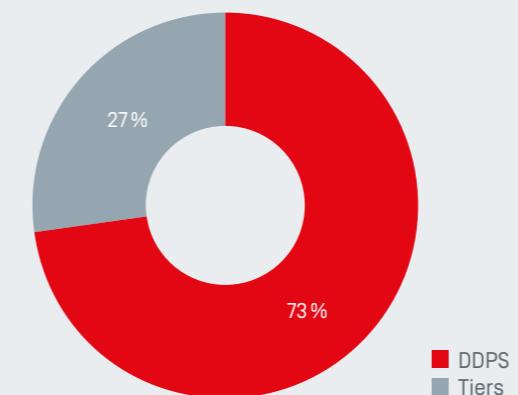
↗ Nos collaboratrices et collaborateurs sont experts dans leur métier. Ils mettent à profit leur savoir-faire pour développer activement nos compétences – au service de la sécurité souveraine.

EFFECTIF (FTE) FIN DÉCEMBRE



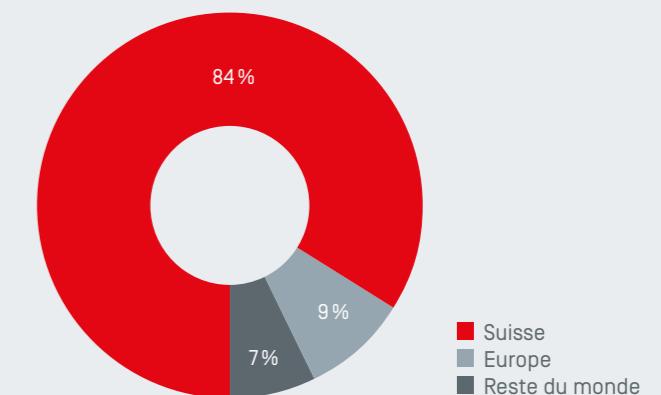
CHIFFRE D'AFFAIRES 2022 FACTURÉ PAR CLIENTS

en %



CHIFFRE D'AFFAIRES 2022 FACTURÉ PAR MARCHÉ

en %



Événements clés 2022

1 LANCEMENT DE L'UNITÉ D'INNOVATION RIO

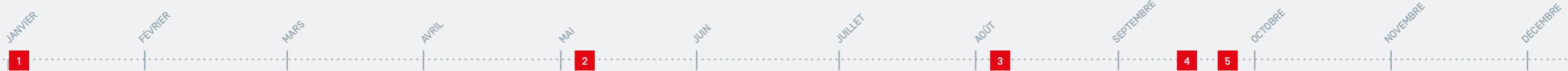
La nouvelle Business Area «RUAG Innovation Organization», abrégée RIO, a démarré ses activités au début de l'année. RIO soutient RUAG dans le développement du groupe d'armement traditionnel pour l'Armée suisse en une entreprise de sécurité globale.



1

2 CLÔTURE DU PROJET DE MODERNISATION DES HÉLICOPTÈRES COUGAR

RUAG a achevé la modernisation des neuf hélicoptères Cougar des Forces aériennes suisses. Ce projet complexe permet aux Forces aériennes de prolonger la durée d'utilisation des Cougar jusqu'au milieu des années 2030. RUAG est fière d'apporter, en tant que partenaire technologique de l'Armée suisse, une contribution essentielle à la sécurité souveraine de la Suisse.



3 MANDAT DE MAINTENANCE DES F-5 DE L'US NAVY

L'US Navy a attribué un mandat de modernisation des F-5 à l'entreprise américaine Tactical Air. RUAG se charge en tant que sous-traitant des travaux de remise en état de 22 avions F-5 et des réacteurs correspondants. Ce mandat est décisif pour assurer le maintien des compétences clés et représente également une contribution stratégique et économique essentielle en faveur du DDPS.



3

4 MESSAGE SUR L'ARMÉE 2022 APPROUVÉ

Le Parlement a approuvé le message sur l'armée 2022. Cette décision prévoit entre autres l'acquisition du système de défense sol-air de longue portée Patriot et des avions de combat F-35A. RUAG a été désignée comme centre de compétence du matériel pour les deux systèmes.



4

5 NOUVEAU PROGRAMME STRATÉGIQUE C5I

RUAG a lancé le programme C5I afin de tenir compte de la complexité toujours croissante de la numérisation informatique dans le domaine de la sécurité. Ses activités se concentrent sur un réseau intégré et entièrement numérisé de capteurs, de renseignement, de conduite et d'action (boucle OODA). RUAG offre dans ce contexte des solutions d'intégration informatique globales pour toutes les sphères opérationnelles dans un réseau multinational.

Souverains dans la troisième dimension

NOTRE BUSINESS AREA AIR EST EN CHARGE DES TRAVAUX DE MAINTENANCE ET DE RÉPARATION, DES MODIFICATIONS, DES MISES À NIVEAU ET DE L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES AÉRIENS. NOUS AVONS CHOISI ICI DE METTRE EN LUMIÈRE TROIS PROJETS QUI SOULIGNENT NOS COMPÉTENCES ET NOTRE FIABILITÉ.

Le portefeuille de services complet de la Business Area Air s'étend de l'évaluation et de l'assemblage final jusqu'à la revente des systèmes à la fin de leur cycle de vie. Au cœur de la gestion du cycle de vie figurent la gestion de la flotte, l'ingénierie, la maintenance, la réparation et la révision, les modifications et les mises à niveau, ainsi que le développement et l'installation de systèmes.

RUAG a mené à terme avec succès de nombreux projets clés et acquis de nouveaux projets majeurs. En tant que partenaire fiable des Forces aériennes suisses, RUAG a ainsi sensiblement contribué à la capacité de vol de la flotte des F/A-18. Dans le cadre de la prolongation de leur durée d'utilisation, différents sous-projets concernant la vérification et l'assainissement de la structure des avions ont notamment été conclus.

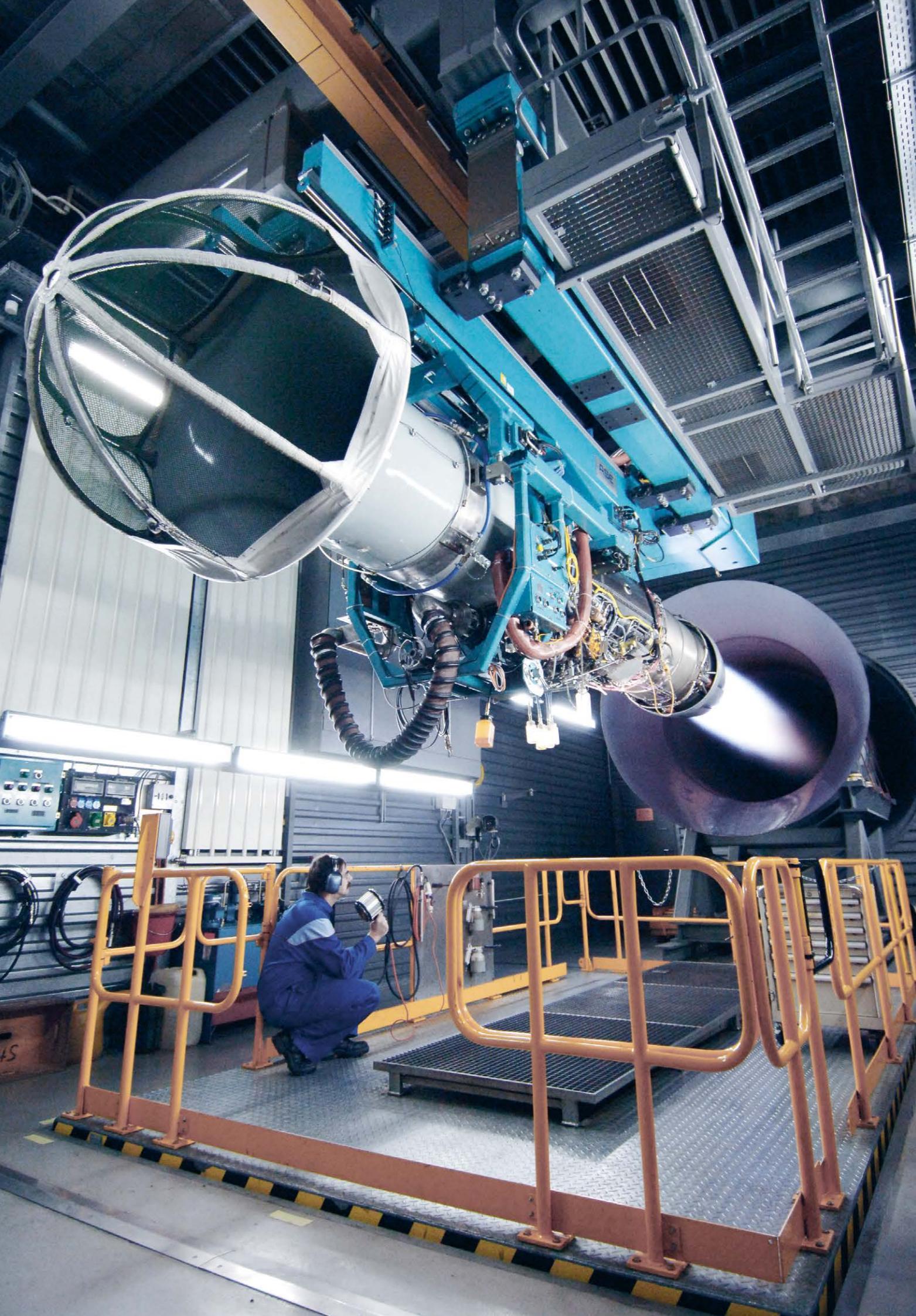
Fin juin 2022, nous avons célébré un anniversaire tout particulier: le millième réacteur de F/A-18 a été examiné sous toutes les coutures sur le banc d'essai RUAG. Depuis l'acquisition des avions de combat F/A-18 en 1998, leurs réacteurs F404 sont entretenus sur le site de Stans et contrôlés sur le banc d'essai des réacteurs à Ennetmoos. Entre 30 et 60 réacteurs sont inspectés chaque année sur le banc d'essai – une contribution essentielle au maintien de la flotte des F/A-18.

Nos collaboratrices et collaborateurs ont également démontré leurs compétences dans la mise en œuvre du projet «Maintien de la valeur TH98». Ce programme de modernisation des hélicoptères Cougar des Forces aériennes suisses, qui ont vingt ans, a pu être achevé à la mi-2022 avec la remise du dernier hélicoptère de la flotte. L'équipe de projet a œuvré près de trois ans pour obtenir ce succès.

Autre temps fort de l'année, la signature du contrat de modernisation des avions F-5 de l'US Navy. RUAG se charge en tant que sous-traitant des travaux de la remise en état de 22 avions F-5 et des 44 réacteurs correspondants. Ce projet nous permet de conserver notre compétence unique dans le domaine des F-5, indispensable à notre activité principale, et d'apporter ainsi notre contribution à la sécurité souveraine de la Suisse. Le projet représente une activité pour compte de tiers importante qui s'inscrit pleinement dans le cadre de la stratégie du propriétaire.

RUAG est fière de ses collaboratrices et collaborateurs parce qu'au cours des dernières années, ils ont su acquérir et développer le savoir-faire nécessaire, et assumer les responsabilités qui ont permis de mettre en œuvre les projets décrits et bien d'autres encore.

Banc d'essai des réacteurs à Ennetmoos →





Un partenaire fiable à tout moment

NOTRE BUSINESS AREA GROUND EST RESPONSABLE DE L'ENTRETIEN, DES RÉPARATIONS ET DES RÉVISIONS AINSI QUE DES MODIFICATIONS ET DES PROLONGATIONS D'UTILISATION DE TOUS LES SYSTÈMES AU SOL. LA COMPÉTENCE ET LA FIABILITÉ SONT LES MAÎTRES MOTS DANS TOUS LES DOMAINES. EN TÉMOIGNENT DEUX PROJETS ACTUELS.

PHILIPP HOFSTETTER, INGÉNIEUR SYSTÈME TECHNICAL SUPPORT

À quoi sert le banc d'essai de transmissions universel?

L'objectif en construisant le banc d'essai universel pour transmissions (UGPS) a été de remplacer notre ancienne infrastructure de test et de l'équiper des technologies les plus modernes. Le nouveau banc d'essai centralisé nous permet d'assurer à long terme nos compétences clés dans le domaine maintenance, réparation et mise à niveau des moteurs militaires, et s'inscrit dans l'orientation stratégique du propriétaire. Avec la suppression des moteurs à combustion, nous contribuons en plus à la réduction des émissions de bruit et de gaz d'échappement et mettons à la disposition de nos équipes le nec plus ultra en matière de bancs d'essai.

Pourquoi la construction de l'UGPS était-elle importante pour RUAG?

Le nouveau bâtiment est essentiel pour RUAG, il nous permet de nous séparer de façon durable des anciens bancs d'essai et de réaliser à l'avenir des essais centralisés dans un centre de test unique. En plus de cela, nous pourrons travailler plus efficacement avec la nouvelle technologie. Je suis particulièrement fier de l'ensemble de l'équipe de projet et de la collaboration partenariale axée sur des solutions concrètes. Avec la réalisation de l'ouvrage, nous avons prouvé que nous sommes en mesure de penser de manière interdisciplinaire, d'apprendre de nos erreurs et de travailler ensemble pour l'avenir de RUAG. Je remercie toutes les personnes impliquées pour leur engagement exemplaire.

Que signifie ce nouveau banc d'essai pour notre avenir?

Avec le nouveau banc d'essai pour transmissions, nous avons posé le premier jalon du processus de remplacement des bancs d'essai thermodynamiques. Nous allons poursuivre sur cette voie en appliquant une démarche agile, de manière à être préparés pour les grands projets à venir. Nous apportons ainsi une contribution importante à la sécurité souveraine de la Suisse.

RUAG est depuis deux ans le plus important fournisseur dans le cadre du programme «Prolongation de la durée d'utilisation des chars de grenadiers 2000». Son cahier des charges comprend notamment l'implémentation des mesures visant à prolonger la durée d'utilisation de 186 véhicules à chenille CV9030 de quatre configurations différentes et la mise sur pied d'un centre de compétences pour le matériel. L'objectif est de permettre l'utilisation du char de grenadier jusqu'en 2040. Nos équipes remplacent en particulier les groupes d'assemblage qui ne peuvent plus être entretenus et dotent les véhicules de trains de roulement actifs.

Les travaux ont avancé à plein régime en 2022. En dépit des difficultés de livraison de matériel tel que des composants électroniques, des câbles, des pièces de fabrication voire de simples vis, les premiers véhicules ont été remis au client grâce à l'engagement exceptionnel des collaboratrices et collaborateurs qui ont réalisé des heures supplémentaires et travaillé le samedi. Fin 2022, la production en série a démarré pour plus de 180 véhicules sur le site de Thoune. Nos équipes motivées se réjouissent de mener le projet à terme jusqu'en 2025.

En 2021, lorsqu'il a été décidé que le projet «Prolongation de la durée d'utilisation des chars de grenadiers 2000» serait mis en œuvre dès 2022 sur le site de Thoune, il a fallu trouver, par manque de place, un nouveau lieu de montage pour le projet «Duro Demontage» dédié au Mowag Duro, un véhicule militaire tout-terrain non blindé ou protégé. La solution s'est imposée d'elle-même: déplacer le projet sur le site RUAG de Zweisimmen où l'infrastructure nécessaire était disponible.

RUAG lance un projet de Lean-Management pour être parfaitement préparé au transfert à venir. Fin 2021, les collaboratrices et collaborateurs de Zweisimmen ont débuté les premiers travaux de désassemblage des Duros. Grâce à leur engagement remarquable, le rythme nécessaire a été rapidement trouvé et l'exploitation normale a pu démarrer en 2022. La motivation sans faille et la cohésion des équipes ont permis de tenir la cadence requise et à établir un projet de grande importance sur le site de Zweisimmen.

Plateforme pour des technologies de sécurité orientées vers l'avenir

RUAG DÉVELOPPE EN PERMANENCE SON PORTEFEUILLE DE PRESTATIONS. AU-DELÀ DE NOTRE RÔLE DE PARTENAIRE DE L'ARMÉE SUISSE POUR LA GESTION DU CYCLE DE VIE, NOUS ÉLABORONS ET CONSOLIDONS EN TANT QUE PARTENAIRE D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE DES ORGANISATIONS DE SÉCURITÉ SUISSES UNE PLATEFORME DÉDIÉE À DES PROBLÉMATIQUES DE SÉCURITÉ ET DES SOLUTIONS CIBLÉES POUR Y RÉPONDRE.

En tant qu'entreprise dotée d'une mission particulièrement exigeante, les innovations technologiques sont pour nous d'une importance stratégique majeure. Nous sommes tenus de fournir des réponses aux défis existants et futurs. Notre objectif est de devenir un prestataire de services intégré et un partenaire technologique agile pour la sécurité souveraine de la Suisse. «RUAG Innovation Organisation (RIO)» est le point de convergence de l'ensemble des idées et produits innovants. RIO s'occupe en priorité des innovations technologiques et soutient RUAG pour acquérir de nouveaux clients, développer des modèles commerciaux alternatifs, également en collaboration avec des partenaires, et s'établir sur de nouveaux marchés.

L'innovation est la clé pour remplir pleinement notre mandat de prestations à l'avenir également. Elle implique notamment de miser sur les technologies d'avenir et d'identifier les tendances. Nous utilisons pour cela de précieuses ressources telles que le programme d'intrapreneuriat KICKBOX, le RUAG Innovation Forum ou encore le programme RUAG Innovation Accelerator ainsi que les échanges avec les collaboratrices et collaborateurs, des start-up et des hautes écoles.

L'idée de base de KICKBOX est de promouvoir les idées innovantes de nos collaboratrices et collaborateurs par des budgets, du temps de travail et un coaching interne. Nous les impliquons ainsi encore plus fortement et les encourageons à apporter leurs propres idées, qu'ils développent dans le cadre d'un processus en trois étapes jusqu'au business case. S'il s'avère au fil du temps qu'une idée n'est pas au point, nous réagissons rapidement, réduisons nos dépenses et augmentons les chances de succès d'autres projets futurs. Plus de 100 idées ont déjà été soumises. Dans le cadre du RUAG Innovation Forum, nous proposons par ailleurs une plateforme d'échange optimale qui permet aux start-up, aux hautes écoles, à l'industrie et au Réseau national de sécurité d'obtenir un aperçu des idées prometteuses et d'échanger avec des acteurs établis. RUAG soutient également des start-up par son programme **Innovation Accelerator** et promeut des solutions novatrices qui contribuent à la sécurité souveraine de la Suisse. Les start-up obtiennent ainsi un accès exclusif au domaine de la sécurité, à ses ressources et à son marché. À ce jour, 18 start-up et entreprises innovantes ont bénéficié de ce programme.



MADELINE AMREIN, HEAD OF BUSINESS DEVELOPMENT INNOVATION

En quoi consiste la fonction de Head of Business Development Innovation chez RUAG?

Mon travail est axé avant tout sur les clients, car la meilleure performance technique ne sert à rien si personne ne veut l'acheter. Avec mon équipe, nous apportons une perspective commerciale à l'approche des équipes d'innovation agiles et nous vérifions s'il en résulte de nouveaux modèles commerciaux prometteurs. Nous coordonnons nos activités de développement d'entreprise avec les autres domaines spécialisés, depuis l'analyse de rentabilité jusqu'à la première commercialisation – cette collaboration est décisive pour le succès de notre entreprise.

En quoi se distingue notre organisation d'innovation?

Une organisation d'innovation est toujours très proche des dernières technologies, et c'est ce qui la rend particulièrement attractive pour les jeunes professionnels. L'âge moyen y est souvent plus bas que dans d'autres organisations. Les méthodes de développement agiles que nous appliquons demandent à chacune et à chacun de s'impliquer activement. Les différents profils nous permettent d'appréhender les défis sous de nombreux angles différents et de les relever de manière créative. C'est ainsi que de nouvelles solutions émergent et que le «thinking out of the box» devient possible.

Cela a l'air très intéressant – qu'est-ce qui te passionne le plus dans ton travail?

J'ai l'habitude de travailler à l'intersection des domaines de l'engineering et de la gestion d'entreprise – c'est cela que je trouve captivant. Dans les équipes de projet agiles et interdisciplinaires, des ingénieurs créatifs travaillent main dans la main avec des business developers axés sur l'aspect commercial. Des mondes différents se rencontrent ici, dans un sens très positif. J'apprécie beaucoup cette atmosphère de travail dynamique.

Quand nouveauté rime avec durabilité

QU'IL S'AGISSE DE LA CONSTRUCTION D'UN NOUVEL ÉDIFICE OU DU REMPLACEMENT D'UNE SIMPLE AMPOULE ÉLECTRIQUE: COMME LES CRITÈRES TECHNIQUES, LA DURABILITÉ DES NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS EST DÉSORMAIS UNE GRANDE PRIORITÉ. RUAG A POURSUIVI SON ENGAGEMENT L'AN PASSÉ EN PRENANT DE NOMBREUSES MESURES EN FAVEUR DE LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, DONT CERTAINES SONT DÉJÀ MISES EN ŒUVRE OU À UN STADE DE PLANIFICATION AVANCÉ.

DANIELE MALNATI, RESPONSABLE DU SERVICE SPÉCIALISÉ ENVIRONNEMENT

Daniele, comment la notion de durabilité est-elle définie chez RUAG?

Chez RUAG, nous considérons trois aspects: côté écologie, nous nous occupons de choses comme les matériaux de construction qui devraient être réutilisables dans la mesure du possible, ou la réduction des émissions de CO₂ en utilisant des énergies renouvelables au lieu des énergies fossiles. Sur le plan économique, nous réfléchissons aux solutions pour pouvoir dépenser, aujourd'hui, de l'argent en respectant l'environnement et ne pas être obligés de combler les lacunes à grands frais plus tard. La durabilité sociale, elle, recouvre des domaines comme l'environnement de travail, la sécurité au travail, l'équilibre travail-vie privée et la santé.

D'où viennent les idées et les propositions pour les nouveaux projets?

Ce qui me réjouit le plus, ce sont les idées et les suggestions des collaboratrices et collaborateurs. Souvent, c'est l'addition de nombreuses «petites» mesures qui mène au succès. Mais en tant qu'entreprise de la Confédération, nous respectons fondamentalement les exigences des objectifs climatiques de la Confédération et participons à l'initiative «Exemplarité Énergie et Climat» de l'Office fédéral de l'énergie. Les réseaux et les contacts avec d'autres entreprises jouent également un rôle important. Cet échange d'idées est très enrichissant et nous permet d'avancer.

Comment ton propre comportement a-t-il changé depuis que tu t'intéresses de près à ces questions?

Je porte désormais un regard beaucoup plus conscient sur la nature et l'environnement. Je suis plus attentif qu'auparavant à mon empreinte écologique, y compris dans mon alimentation. Pour me déplacer de A à B, je me demande d'abord si j'ai vraiment besoin de ma voiture ou si les transports publics ou le vélo seraient aussi une possibilité. C'est pour cela qu'on me voit souvent sur mon vélo électrique quand je vais au bureau à Berne ou à une réunion à Thoune. Dans le domaine de la protection de l'environnement, je pense que la seule façon de convaincre est de montrer l'exemple.

Depuis 2020, RUAG est acteur, aux côtés d'autres grandes entreprises liées à la Confédération, de l'initiative «Exemplarité Énergie et Climat EEC» de l'Office fédéral de l'énergie. Les entreprises signataires s'engagent à atteindre des objectifs définis dans un laps de temps précis. L'accent est porté notamment sur l'augmentation de l'efficacité énergétique, la part des énergies renouvelables et la production d'électricité écologique.

Nous augmentons en permanence notre efficacité énergétique par des mesures telles que le remplacement de l'éclairage par des ampoules LED, l'acquisition de pompes, chaudières, ventilateurs, installations techniques des bâtiments et autres appareils offrant un meilleur rendement énergétique et la réalisation des isolations de toitures et de façades et des nouvelles constructions en conformité avec les labels de durabilité. L'objectif d'accroître la part d'électricité issue d'énergies renouvelables a déjà été atteint en 2021 puisque l'intégralité de l'énergie consommée sur les sites de RUAG est d'origine hydraulique ou solaire. Nous avons également réalisé de grands progrès dans le domaine du fioul et du gaz: sur le site de Thoune Boden, le chauffage

au fioul a été remplacé par une chaudière à pellets, à Altdorf, Thoune et Stans, nous utilisons d'ores et déjà le chauffage à distance, le site d'Emmen sera raccordé au réseau de chauffage à distance dès l'hiver 2023 et les négociations pour le raccordement du site de Berne au réseau urbain en cours.

RUAG produit également du courant à partir d'énergie solaire: des installations solaires sont déjà en place à Berne, Thoune et Emmen, et la planification d'installations photovoltaïques est en cours sur d'autres sites. Nous comptons augmenter la production à 3000 MWh/a d'ici 2030.

D'autres actions ont été menées à bien avec succès: l'élimination des mauvaises herbes se fait de manière naturelle sur nos sites, les apprentis ont implanté un projet de biodiversité à Emmen et nous avons installé plus de 25 bornes de recharge en faveur de l'électromobilité. Les dix premiers véhicules électriques sont d'ailleurs disponibles. Nous avons en outre réalisé des formations internes sur le développement durable et allons mettre en place un fonds écologique pour soutenir des projets environnementaux et énergétiques.



RUAG Real Estate sur la voie de l'avenir

LA DISSOCIATION DU GROUPE RUAG A RENDU NÉCESSAIRE UNE ADAPTATION DE LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE. LES TRAVAUX DE GRANDE AMPLÉUR ENTREPRIS À CE TITRE ONT PU ÊTRE ACHEVÉS EN 2022 AVEC LA DÉFINITION DU POSITIONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUES DE RUAG REAL ESTATE DANS LES DIX PROCHAINES ANNÉES.

Le portefeuille immobilier hétérogène qui s'est développé au fil des années compte environ 380 objets individuels sur 21 sites en Suisse. L'âge moyen des bâtiments est de 66 ans, ce qui signifie qu'ils se trouvent pour la plupart dans le dernier tiers de leur cycle de vie. Dans le passé, les rénovations de grande envergure ont été réalisées avec beaucoup de retenue. En conséquence de la stratégie d'investissements de renouvellement limités menée depuis la création de RUAG en 1999, d'importants retards de rénovation pèsent aujourd'hui sur l'ensemble du secteur immobilier de l'entreprise.

Le mandat stratégique de RUAG Real Estate comprend, premièrement, la mise à disposition en temps voulu d'immeubles d'exploitation efficaces et optimisés en termes de coûts ainsi que la création d'espaces de travail optimaux pour les activités clés, le développement de concepts de locaux durables et l'exploitation des infrastructures dans toutes les situations. Deuxièmement, il s'agit de renforcer la capacité de rendement avec les immeubles de placement. Les contributions financières substantielles issues du sous-portefeuille «placements» doivent être utilisées pour moderniser le portefeuille immobilier et créer une valeur ajoutée pour RUAG. Et troisièmement, outre la présentation transparente et mesurable des flux de valeur des

sous-portefeuilles, les valeurs immobilières doivent être augmentées par une gestion de portefeuille active et axée sur la création de valeur.

L'objectif, au cours des prochaines années, est de moderniser progressivement le portefeuille immobilier en faveur d'un mode de construction durable et de réduire le retard accumulé dans les travaux de rénovation. En segmentant les objets similaires en plusieurs sous-portefeuilles, il est possible de définir, pour chaque segment, une approche de gestion et de développement qui soit axée sur l'utilisation et la création de valeur. Le modèle de financement basé sur une planification décennale définit précisément les investissements nécessaires et les différentes utilisations et priorités. La planification s'effectue de manière dynamique en fonction de la localisation, de l'orientation stratégique et du développement des affaires, et fait l'objet d'une révision et d'un ajustement réguliers.

Deux projets issus de cette planification ont déjà été concrétisés et sont sur le point d'être mis en service: la nouvelle halle CEM et le nouveau banc d'essai des transmissions à Thoune. Tous deux remplacent d'importantes infrastructures d'essai et de test par des technologies de pointe dans des bâtiments d'exploitation durables.



Nouvelle halle CEM à Thoune →
(compatibilité électromagnétique)

Pilier et axe central de notre action

↗ Le système de Governance, Risk and Compliance Management [GRC] est le pilier et l'axe central de notre action. L'organisation du système GRC ainsi que les activités et responsabilités qui en découlent se fondent sur le modèle Three-Lines-of-Defense*.

* Ou «trois lignes de défense»: cadre applicable à l'échelon du groupe pour l'attribution des rôles, des responsabilités et des fonctions de contrôle au sein du système de Governance, Risk and Compliance Management [GRC]

Nos relations tant avec notre propriétaire qu'avec notre clientèle et nos partenaires sont basées sur la confiance, l'intégrité et le respect mutuel. Le conseil d'administration et la direction RUAG veillent à ce que nous agissions toujours dans le respect de nos valeurs ainsi que des prescriptions applicables et des directives internes en vigueur. Tout manquement ou négligence dans l'application de ces principes au profit de notre seul succès commercial serait en contradiction avec notre culture d'entreprise. RUAG accentue cette prise de conscience et place les domaines gestion des risques, compliance, sécurité de l'information de même que la santé, la sécurité et l'environnement [HSSE] au centre de son action.

La gestion des risques est une démarche systémique, qui a pour but de nous soutenir dans la réalisation de nos objectifs et de nos activités, ainsi que dans la conduite de notre entreprise à l'aide d'informations exhaustives, transparentes et actuelles sur les risques. Il s'agit d'améliorer la prédictibilité



des événements et de renforcer la confiance de nos parties prenantes. Le **compliance management** englobe des activités ayant pour vocation de veiller au respect des règlements au sein de l'entreprise. La mise en œuvre de directives contraintes ainsi que de mesures, structures et processus ciblés doit garantir un comportement éthiquement correct et conforme aux règles applicables. Le Code de conduite de RUAG sert ici de base et de ligne directrice pour nos actions. La **gestion de l'information et de la sécurité informatique** constitue la base même de l'implémentation efficace et efficiente de notre stratégie globale de sécurité. La sécurité de l'information doit soutenir nos objectifs commerciaux en protégeant les informations et les infrastructures critiques de notre entreprise, ainsi que celles de notre clientèle, dans les domaines de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité. La **santé, la sécurité et l'environnement** [HSSE] comprend des activités dans le cadre de la sécurité au travail et de la protection de la santé du personnel ainsi que dans les domaines de la sécurité et de la protection de l'environnement.

Après son adoption fin 2021, la directive du groupe «GRC-Managementsystem» a été mise en œuvre progressivement au cours de l'exercice 2022. L'élément central a été la mise en place de l'organisation GRC selon le modèle Three-Lines-of-Defense et la désignation des responsabilités définies dans les secteurs opérationnels (1st Line of Defense). Le système de reporting GRC harmonisé dans le cadre du système de gestion

GRC a également été implémenté. Les rapports GRC permettent d'informer trimestriellement la direction, l'Audit & Risk Management Committee et le conseil d'administration sur la situation des risques à l'échelle du groupe et sur les activités en cours dans les différents secteurs GRC. Autre avancée: les GRC Boards nouvellement constitués ont été mis en place, avec la forme de reporting définie, aux échelons de management correspondants. Les GRC-boards jouent un rôle de trait d'union entre le conseil d'administration ou l'Audit & Risk Management Committee et les secteurs opérationnels. L'un des points centraux dans le domaine GRC santé, sécurité et environnement [HSSE] a été l'élaboration de la nouvelle directive du groupe «Sécurité et environnement». Des mesures clés ont été initiées dans l'ensemble des domaines GRC afin d'augmenter la maturité et l'utilité du système de gestion GRC. En font partie notamment l'implémentation de mesures appropriées pour garantir la conformité avec la nouvelle loi suisse sur la protection des données ainsi que la création et la mise en place d'un IT Service Continuity Management (ITSCM) au sein du Business Continuity Management (BCM). Durant l'exercice écoulé, de nombreuses initiatives de formation et de sensibilisation ont été mises en œuvre dans l'ensemble des secteurs GRC, comme le déploiement à l'échelle du groupe d'un module d'e-learning sur la protection des données, des formations sur la sécurité de l'information ou encore la répétition des campagnes de phishing.

Nous faisons partie des entreprises de formation les plus performantes de Suisse

EN SEPTEMBRE 2022, LES CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS SWISSSKILLS ONT EU LIEU À BERNE. NEUF TALENTS RUAG SE SONT QUALIFIÉS POUR CES CHAMPIONNATS. CINQ APPRENTIS ONT REMPORTÉ UNE MÉDAILLE. NOUS SOMMES FIERS DE FORMER LES SPÉCIALISTES DE L'AVENIR.

Comparaison globale des entreprises participantes
Un coup d'œil sur le tableau général des médailles montre clairement que nous faisons partie des entreprises de formation les plus performantes de Suisse. La formation professionnelle revêt une importance capitale pour RUAG, car nous formons les spécialistes de demain. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail national et international, notre démarche est essentielle parce que la garantie de notre mandat de prestation dans le domaine de la politique de sécurité est directement liée à la main-d'œuvre professionnelle actuelle et future.

Nous avons reconnu les défis

Le marché du travail est passé d'un marché d'employeurs à un marché d'employés. Cela signifie que les collaboratrices et collaborateurs qualifiés peuvent choisir leur employeur et non l'inverse. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation des offres d'emploi et la baisse du taux de chômage. Cela nous concerne aussi chez RUAG. Des mesures comme la participation aux SwissSkills, par exemple, sont par conséquent indispensables pour nous. Nous nous engageons à assurer une formation professionnelle de haut niveau et à proposer une offre attractive de places d'apprentissage pour pouvoir, à long terme, garantir le transfert de connaissances entre les générations. Car la bonne santé de l'économie suisse dépend essentiellement de la qualité de sa main-d'œuvre.



Derrière, de gauche à droite: Adrian Stadelmann, Mike Finger et Pascal Pfäffli
Devant, de gauche à droite: Arthur Amschwand et Janik Omlin

Grâce à leurs compétences, nos professionnels des domaines de la polymécanique, de l'électronique, de la construction d'appareils industriels ainsi que de la construction et de la gestion de bureau ont représenté RUAG avec beaucoup de succès lors des SwissSkills.

➤ Médaille d'or:

Adrian Stadelmann, constructeur d'appareils industriels

➤ Médaille d'argent:

Mike Finger, polymécanicien – Discipline fraisage CNC

➤ Médaille de bronze:

Pascal Pfäffli, électronicien

Arthur Amschwand, polymécanicien – Discipline fraisage CNC

Janik Omlin, polymécanicien – Discipline tournage

➤ Demi-finalistes:

Thagsika Kunaratnam, employée de commerce

Laurent Läubli, employé de commerce

Marc Mollet, constructeur

Flurin Müller, électronicien

Pour une sécurité souveraine.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Nicolas Perrin
Président



Heinz Liechti
Vice-président



Nicolas Gremaud
Président
Strategy Committee



Caroline Kuyper
Présidente Audit &
Risk Management
Committee



Prof. Sibylle Minder
Hochreutener
Présidente Nomination
& Compensation
Committee

GESTION DES LIENS D'INTÉRÊTS

Au cours de ces dernières années, RUAG s'est employée à développer une nouvelle culture d'entreprise: ouverture, transparence et sincérité sont les mots d'ordre pour favoriser une collaboration efficace et constituent dans le même temps un pilier central de notre activité commerciale. En tant qu'entreprise de sécurité fiable, nous veillons à respecter systématiquement la totalité des règles et directives. Le Code de conduite RUAG nous aide à cultiver des valeurs et des principes clairement définis, pour lesquels nous nous sommes engagés – au sein de notre entreprise comme envers nos clients, nos partenaires commerciaux, nos fournisseurs, le monde politique, les autorités publiques, la société et, plus particulièrement, envers notre actionnaire, la Confédération suisse.

En vertu du règlement d'organisation de RUAG MRO Holding SA, les membres du conseil d'administration et de la direction sont tenus de se récuser lorsque des affaires traitées touchent leurs propres intérêts ou ceux de personnes physiques ou morales qui leur sont proches. En outre, ils doivent s'abstenir de toute activité susceptible de concurrencer directement ou indirectement le groupe d'entreprises ou de lui porter préjudice. Dans un souci de transparence, les membres concernés sont tenus de déclarer immédiatement et activement tout lien d'intérêt; cette obligation s'applique également à l'égard du propriétaire. Les principaux liens d'intérêts et activités annexes des membres du conseil d'administration et de la direction sont recensés et évalués deux fois par an. Les membres du conseil d'administration et de la direction sont sensibilisés à la gestion des liens d'intérêts au moins une fois par an.

NOTRE DIRECTION

➤ CEO



Brigitte Beck
CEO RUAG MRO
Holding SA

➤ BUSINESS AREAS



Thomas Kipfer
Senior Vice President
Business Area Air



Hannes Hauri
Senior Vice President
Business Area Ground



Melanie Gödecke
Senior Vice President
Business Area
Technology & Services



Les principaux liens d'intérêts des membres du conseil
d'administration et de la direction peuvent être consultés sur
ruag.ch.

➤ GROUP FUNCTIONS



Christian Priller
CFO
Nicolas Meyer
General Counsel &
responsable État-
major



Helene Müller
CHRO

IMPRESSUM

Éditeur, traductions et réalisation
RUAG MRO Holding SA, Stauffacherstrasse 65, 3000 Berne 22

Composition et mise en page
Amstutz Partners AG, Kellerstrasse 36, 6005 Lucerne

Impression
Jost Druck AG, Stationstrasse 5, 3626 Hünibach

Toute réimpression, reproduction ou diffusion de textes ou
images, même partielle, exige l'autorisation de RUAG MRO
Holding SA. Imprimé sur papier certifié FSC.

État au 31.12.2022

