

Audit de la gestion des risques et de la conformité

BGRB Holding SA, RUAG MRO Holding SA, RUAG International Holding SA

L'essentiel en bref

Au début de l'année 2020, RUAG a été scindé en deux entités, détenues par la Confédération par l'intermédiaire d'une société de participation (BGRB Holding SA). RUAG MRO Holding SA (chiffre d'affaires estimé : 660 millions de francs) doit essentiellement fournir des prestations à l'armée suisse. RUAG International Holding SA (chiffre d'affaires estimé : 1230 millions) a repris les activités dans l'aérospatial et devrait, à terme, être privatisée.

Dans son examen, le Contrôle fédéral des finances (CDF) constate que, contrairement à ce que RUAG a affirmé au Conseil fédéral en décembre 2018, le groupe avant dissociation ne disposait pas d'une gestion des risques globale. Entre 2016 et fin 2019, aucun rapport consolidé sur les risques n'a été présenté au conseil d'administration.

Depuis, les choses ont évolué. Chacune des nouvelles entités élabore un concept de gestion des risques et commence à l'implémenter. RUAG International a déjà établi une solide base normative. Cependant, les étapes de la mise en œuvre ne sont pas encore complètement abouties, ni en termes de contenu ou de granularité. RUAG MRO, qui a dû créer une structure dirigeante encadrant ses unités opérationnelles, comme une « spin-off », n'est pas encore au même niveau que sa société sœur au niveau des directives, mais son plan d'action détaillé et coordonné est convaincant. La mise en œuvre de la gestion de la conformité est également en cours dans les deux entités.

Les conseils d'administration doivent fixer des lignes directrices

Le CDF recommande aux deux entreprises de renforcer la gestion des risques dans une perspective opérationnelle et surtout ascendante (*bottom-up*). Il leur recommande aussi d'intégrer la gestion des risques comme instrument de gestion et, par conséquent, de permettre l'intégration adéquate du point de vue stratégique dans le sens d'une gestion globale des risques de l'entreprise. Les deux entreprises devraient enfin établir une vue d'ensemble des risques.

L'implication des instances dirigeantes est essentielle. Afin de pouvoir remplir leur fonction de contrôle et de stratégie, le CDF recommande aux deux conseils d'administration de traiter régulièrement de l'organisation de la gestion des risques pour définir leurs besoins en matière d'information et d'en tirer des exigences claires pour la gestion des risques. Ces éléments, très importants dans une phase de démarrage, n'ont jusqu'ici pas été suffisamment pris en compte.

Dans leur concept respectif, RUAG MRO et RUAG International évoquent toutes deux le thème de l'appétit, de la tolérance et de la capacité à supporter les risques. Il manque encore une spécification au sens d'une valeur ou d'un ordre de grandeur pour la tolérance au risque des entreprises. Une fois celle-ci définie, la méthode d'évaluation des risques devra être adaptée en conséquence.

Améliorations préconisées dans l'organisation et les processus

A ce jour, RUAG MRO et RUAG International disposent respectivement de 2 et de 1,9 équivalents plein temps pour la gestion centrale des risques. Bien que l'organisation centrale soit complétée par un réseau de responsables des risques dans les unités, ce ratio semble étonnant dans la mesure où les deux entités diffèrent fondamentalement en termes de taille, de modèle d'entreprise et d'activités internationales. Il est trop tôt pour se prononcer de manière définitive sur l'adéquation des ressources. Dans les deux entreprises, les conditions-cadres doivent être renforcées pour garantir l'indépendance des personnes impliquées dans le système de gestion des risques.

L'identification des risques des deux entités doit avoir lieu à tous les niveaux organisationnels. RUAG International est en train de mettre en place un comité pour consolider les risques identifiés à l'attention de la direction et du conseil d'administration. Pour sa part, RUAG MRO signale un nombre fixe de risques principaux provenant des unités ou des centres. Il n'existe pas encore de spécifications détaillées sur la façon dont l'identification des risques doit être effectuée de manière harmonisée. Par ailleurs, pour les deux entités, les risques stratégiques doivent être ajoutés.

Une gestion des risques est effectuée au niveau des projets. Elle demande toutefois à être davantage formalisée chez RUAG International. Par ailleurs, les deux entreprises doivent clairement définir le lien entre cette gestion au niveau des projets et la gestion centrale des risques.

Le CDF s'est penché, parmi ses études de cas, sur les risques liés au toit de la Halle 3, un hangar à Emmen appartenant à RUAG MRO et où la maintenance des F/A 18 de l'armée suisse est effectuée. Pour lui, le risque d'effondrement du toit connu depuis 2019 n'a pas été géré de manière appropriée. Le CDF recommande à RUAG MRO d'approfondir sans délai l'analyse de la structure du toit et, le cas échéant, d'adapter les mesures prises ou d'en prendre de nouvelles.

La gestion de la conformité n'est pas encore complètement mise en place

En plus de la gestion des risques, l'audit du CDF portait sur la gestion de la conformité. RUAG MRO dispose d'une directive globale à ce sujet émise peu avant la clôture de cet audit. La vérification de sa mise en œuvre est ainsi prématurée. RUAG International dispose aussi d'une directive globale, ainsi que d'une directive portant sur l'alignement des initiatives, des processus et de documents clés. Le système a commencé à se mettre en place. Il manque toutefois un concept réglant l'intégration des filiales.