

BELGISCHE KAMER VAN  
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

29 januari 2003

**PARLEMENTAIR ONDERZOEK**  
van de omstandigheden die hebben geleid tot  
het faillissement van Sabena, de bepaling  
van de eventuele verantwoordelijkheden  
en de formulering van aanbevelingen  
voor de toekomst

---

**VERSLAG**

NAMENS DE PARLEMENTAIRE  
ONDERZOEKSCOMMISSIE  
UITGEBRACHT DOOR  
DE HEREN **Jacques CHABOT, Lode VANOOST** EN  
**Servais VERHERSTRAETEN**

---

Voorgaande documenten :

DOC 50 **1514/(2001-2002)** :  
001 : Voorstel van de heer Bacquelaine c.s.  
002 : Verslag.

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS  
DE BELGIQUE

29 janvier 2003

**ENQUÊTE PARLEMENTAIRE**  
visant à examiner les circonstances qui ont  
conduit à la mise en faillite de la Sabena,  
de déterminer les éventuelles responsabilités  
et de formuler des recommandations  
pour l'avenir

---

**RAPPORT**

FAIT AU NOM DE LA COMMISSION  
D'ENQUÊTE PARLEMENTAIRE  
PAR  
MM. **Jacques CHABOT, Lode VANOOST** ET  
**Servais VERHERSTRAETEN**

---

Documents précédents :

DOC 50 **1514/(2001-2002)** :  
001 : Proposition de M. Bacquelaine et consorts.  
002 : Rapport.

**Samenstelling van de parlementaire onderzoekscommissie « Sabena » /  
Composition de la commission d'enquête parlementaire « Sabena » :**  
Voorzitter / Président : Raymond Langendries

**A. — Vaste Leden / Membres**

VLD	Willy Cortois, Pierre Lano, Ludo Van Campenhout.
CD&V	Jozef Van Eetvelt, Servais Verherstraeten.
Agalev-Ecolo	Gérard Gobert, Lode Vanoost.
PS	Jacques Chabot, Claude Eerdekens.
MR	François Bellot, Olivier Chastel.
Vlaams Blok	Gerolf Annemans.
SPA	Hans Bonte.
CDH	Raymond Langendries.
VU&ID	Karel Van Hoorebeke.

<p>AGALEV-ECOLO : <i>Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales</i>          CD&amp;V : <i>Christen-Democratisch en Vlaams</i>          FN : <i>Front National</i>          MR : <i>Mouvement Réformateur</i>          PS : <i>Parti socialiste</i>          CDH : <i>Centre Démocrate Humaniste</i>          SPA : <i>Socialistische Partij Anders</i>          VLAAMS BLOK : <i>Vlaams Blok</i>          VLD : <i>Vlaamse Liberalen en Democraten</i>          VU&amp;ID : <i>Volksunie&amp;ID21</i></p>	<p><i>Abréviations dans la numérotation des publications :</i>          DOC 50 0000/000 : <i>Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° et du n° consécutif</i>          QRVA : <i>Questions et Réponses écrites</i>          HA : <i>Annales (Compte Rendu Intégral)</i>          CRA : <i>Compte Rendu Analytique</i>          PLEN : <i>Séance plénière</i>          COM : <i>Réunion de commission</i></p>
<p><i>Afkortingen bij de nummering van de publicaties :</i>          DOC 50 0000/000 : <i>Parlementair document van de 50e zittingsperiode + het nummer en het volgnummer</i>          QRVA : <i>Schriftelijke Vragen en Antwoorden</i>          HA : <i>Handelingen (Integraal Verslag)</i>          BV : <i>Beknopt Verslag</i>          PLEN : <i>Plenum</i>          COM : <i>Commissievergadering</i></p>	<p><i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>          Commandes :          Place de la Nation 2          1008 Bruxelles          Tél. : 02/ 549 81 60          Fax : 02/549 82 74          www.laChambre.be          e-mail : aff.generales@laChambre.be</p>
<p><i>Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers</i>          Bestellingen :          Natieplein 2          1008 Brussel          Tel. : 02/ 549 81 60          Fax : 02/549 82 74          www.deKamer.be          e-mail : alg.zaken@deKamer.be</p>	<p><i>Publications officielles éditées par la Chambre des représentants</i>          Commandes :          Place de la Nation 2          1008 Bruxelles          Tél. : 02/ 549 81 60          Fax : 02/549 82 74          www.laChambre.be          e-mail : aff.generales@laChambre.be</p>

## INHOUDSOPGAVE

## SOMMAIRE

	Blz.		Pages
HOOFDSTUK I : VOORBEREIDENDE WERKZAAMHEDEN .....	4	CHAPITRE I : TRAVAUX PRÉPARATOIRES .....	4
1. CHRONOLOGIE VAN DE WERKZAAMHEDEN .....	4	1. CHRONOLOGIE DES TRAVAUX .....	4
2. PRELIMINAIRE KWESTIES .....	11	2. QUESTIONS PRÉLIMINAIRES .....	11
3. TERBESCHIKKINGGESTELDE DOCUMENTATIE .....	31	3. DOCUMENTS MIS À DISPOSITION .....	31
4. CHRONOLOGIE VAN DE FEITEN MET BETREKKING TOT DE RECENTE GESCHIEDENIS VAN SABENA .....	43	4. CHRONOLOGIE DES FAITS RELATIFS À L'HISTOIRE RÉCENTE DE LA SABENA .....	43
HOOFDSTUK II : ONDERZOEK NAAR DE JURIDISCHE EN ECONOMISCHE TOESTAND .....	57	CHAPITRE II : EXAMEN DE LA SITUATION JURIDIQUE ET ÉCONOMIQUE .....	57
1. Economische analyse .....	57	1. Analyse économique .....	57
2. Juridische analyse .....	130	2. Analyse juridique .....	130
HOOFDSTUK III : VERKLARINGEN VAN GETUIGEN : THEMATISCHE ANALYSE .....	157	CHAPITRE III : DÉPOSITIONS DE TÉMOINS : ANALYSE THÉMATIQUE .....	157
1. Over de werking van Sabena voor 1975 .....	157	1. Sur le fonctionnement de la Sabena avant 1975 .....	157
2. Over de werking van Sabena tussen 1975 en 1991 .....	162	2. Sur le fonctionnement de la Sabena entre 1975 et 1991 .....	162
3. Over de werking van Sabena tussen 1991 en 1995 .....	167	3. Sur le fonctionnement de la Sabena entre 1991 et 1995 .....	167
4. Over de werking van Sabena sedert 1995 .....	176	4. Sur le fonctionnement de la Sabena depuis 1995 .....	176
a. De alliantie met Swissair .....	176	a. L'alliance avec Swissair .....	176
b. De vlootvernieuwing en -uitbreiding .....	182	b. Le renouvellement et l'extension de la flotte .....	182
c. Contract met Virgin-Express .....	199	c. Contrat avec Virgin-Express .....	199
d. Contract met City-Bird .....	201	d. Contrat avec City-Bird .....	201
e. AMP .....	204	e. AMP .....	204
f. Herkapitaliseringsovereenkomsten van april 2000 en januari 2001 .....	214	f. Accords de recapitalisation d'avril 2000 et de janvier 2001 .....	214
g. Akkoorden van juli en augustus 2001 (« hotelakkoord ») .....	215	g. Accords de juillet et août 2001 (« accord Astoria ») .....	215
5. Het gerechtelijk akkoord en de faillissementsverklaring .....	228	5. Le concordat et la déclaration de faillite .....	228
a. Het gerechtelijk akkoord .....	228	a. Le concordat .....	228
b. De faillissementsverklaring .....	229	b. La déclaration de faillite .....	229
6. Over de afwikkeling van het faillissement van Sabena .....	233	6. Sur le règlement de la faillite de la Sabena .....	233
a. Het sociaal plan .....	233	a. Le plan social .....	233
b. De reconversiecellen .....	234	b. Les cellules de reconversion .....	234
c. De curatele .....	234	c. La curatelle .....	234
HOOFDSTUK IV : VASTSTELLINGEN .....	238	CHAPITRE IV : CONSTATATIONS .....	238
HOOFDSTUK V : VERANTWOORDELIJKHEDEN ..	288	CHAPITRE V : RESPONSABILITÉS .....	288
HOOFDSTUK VI : AANBEVELINGEN .....	318	CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS .....	318

DAMES EN HEREN,

## HOOFDSTUK I

### Vorbereidende werkzaamheden

#### 1. CHRONOLOGIE VAN DE WERKZAAMHEDEN

De onderzoekscommissie werd op **20 december 2001** door de Kamer opgericht om de oorzaken en de gevolgen te onderzoeken van het faillissement van de nationale luchtvaartmaatschappij Sabena.

Luidens het voorstel tot oprichting (DOC 50 1514/001) bestond de taak van de commissie erin :

a) een inventaris op te maken van alle feiten die sinds 1975 geleid hebben tot het faillissement van Sabena;

b) de volgende gegevens te onderzoeken :

1. de strategische beslissingen die zijn genomen door de bedrijfsleiding, de raad van bestuur en de aandeelhouders;

2. het feitelijke beheer van Sabena door Swissair en het toezicht op dat beheer door de raad van bestuur en de aandeelhouders;

3. de hoofdoorzaken van het mislukken van de verschillende herstructureringsplannen, zowel op sociaal als op economisch en financieel vlak;

4. de oorzaken van het mislukken van de samenwerking met partners uit de luchtvaartsector;

5. de oorzaken van het faillissement.

De parlementaire onderzoekscommissie bepaalt de eventuele politieke en andere verantwoordelijkheden. Daartoe onderzoekt ze hoe de aandeelhouders en de overheid hun rol van aandeelhouder hebben vervuld. Zij formuleert alle mogelijke aanbevelingen ter verbetering van de controle en de regels die gelden voor de vennootschappen waarvan de overheid aandeelhouder of eigenaar is.

De onderzoekscommissie kwam voor het eerst samen op **15 januari 2002** voor de samenstelling van haar bureau. De heer Raymond Langendries werd tot voorzitter benoemd, de heren Willy Cortois, Olivier Chastel en Hans Bonte tot ondervoorzitters. De heren Jacques Chabot, Lode Vanoost en Servais Verherstraeten werden als rapporteurs aangewezen.

MESDAMES, MESSIEURS,

## CHAPITRE I

### Travaux préparatoires

#### 1. CHRONOLOGIE DES TRAVAUX

La commission d'enquête a été instituée par la Chambre le **20 décembre 2001** afin d'examiner les causes et les conséquences de la faillite de la compagnie aérienne nationale Sabena.

Conformément à la proposition de création de la commission (DOC 50 1514/001), celle-ci avait pour mission :

a) de dresser l'inventaire de tous les faits qui, depuis 1975, ont entraîné la faillite de la Sabena;

b) de procéder à l'examen :

1. des décisions stratégiques prises par le management, le conseil d'administration et les actionnaires;

2. de la gestion *de facto* de la Sabena par Swissair et du contrôle de cette gestion par le conseil d'administration et les actionnaires;

3. des causes majeures de l'échec des différents plans de restructuration, aussi bien en matière sociale et économique qu'en matière financière;

4. des causes de l'échec de la collaboration avec des partenaires du secteur du transport aérien;

5. des éléments qui ont provoqué la faillite.

La commission d'enquête parlementaire est chargée de déterminer les éventuelles responsabilités politiques et autres. À cet effet, elle examine la manière dont les actionnaires et les autorités publiques ont joué leur rôle d'actionnaires. Elle est aussi chargée de formuler toutes les recommandations possibles en vue d'améliorer le contrôle et les règles en vigueur pour les sociétés dont les autorités publiques sont actionnaires ou propriétaires.

La commission d'enquête s'est réunie pour la première fois le **15 janvier 2002** en vue de constituer son bureau. M. Raymond Langendries a été nommé président et MM. Willy Cortois, Olivier Chastel et Hans Bonte ont été nommés vice-présidents. MM. Jacques Chabot, Lode Vanoost et Servais Verherstraeten ont été désignés comme rapporteurs.

Tijdens de commissievergadering van **22 januari 2002** en de bureauvergaderingen van **23 en 24 januari 2002** werden concrete afspraken gemaakt over de manier waarop het onderzoek zou worden gevoerd.

Als eerste getuige hoorde de commissie op **29 januari 2002** de heer Georges-Albert Dal, hoogleraar aan de rechtsfaculteit van de UCL, over de regels van « *corporate governance* » en de aansprakelijkheid van bestuurders van vennootschappen. Tweede getuige (op **30 januari 2002**) werd de heer Guy Vanthemsche, hoogleraar hedendaagse geschiedenis aan de VUB en auteur van een recent boek over de geschiedenis van Sabena <sup>(1)</sup>. De heer Vanthemsche werd later (met ingang van **1 maart 2002**) als expert van de commissie aangesteld. Hetzelfde gebeurde met de heer Pierre Morlet, eerste advocaat-generaal bij het hof van beroep te Brussel die op **5 februari 2002** door de commissie werd gehoord. Zijn taak als expert bestond erin te voorkomen dat de commissie zich op het terrein van het gerechtelijk onderzoek zou begeven.

Op **6 februari 2002** hoorde de commissie de heer Frédéric Sohet, gewezen directeur-generaal en financieel directeur van de luchtvaartmaatschappij City Bird om nadere toelichting te geven over de luchtvaartsector.

Na een voorbereidende bureauvergadering werd op **20 februari 2002** mevrouw Anne Spiritus-Dassesse, voorzitter van de Brusselse rechtbank van koophandel, die het faillissement van Sabena uitsprak, door de commissie gehoord.

Vervolgens vonden een reeks hoorzittingen plaats met vertegenwoordigers van het personeel van Sabena. In dit kader hoorde de commissie een aantal vertegenwoordigers van de representatieve vakbonden, namelijk mevrouw Inge Vervotte, ACV-CCOD-secretaris luchtvaart (**26 februari 2002**), de heer Dennis De Meulemeester, secretaris van de afdeling burgerluchtvaart van de Metaalcentrale van het ABVV (**26 februari 2002**), de heer Stéphane De Muelenaere, bestendig secretaris ACLVB sector burgerluchtvaart (**27 februari 2002**), de heer Freddy Tack, federaal secretaris ABVV-ACOD Telecom-Vliegwezen (**5 maart 2002**), de heer Jan Coolbrandt, nationaal secretaris CCOD (**6 maart 2002**) en de heer Salvatore Bongiorno, voormalig lid van de ondernemingsraad van Sabena voor het ACV (**6 maart 2002**).

<sup>(1)</sup> Vanthemsche Guy, *La Sabena 1923-2001. Des origines au crash*. De Boeck, Brussel, 2001.

Lors de la réunion de la commission du **22 janvier 2002** et des réunions du bureau des **23 et 24 janvier 2002**, des accords concrets ont été conclus concernant la manière dont l'enquête allait être menée.

Comme premier témoin, la commission a entendu, le **29 janvier 2002**, M. Georges-Albert Dal, professeur à la faculté de droit de l'UCL, qui a fait un exposé sur les règles de « *corporate governance* » et la responsabilité des administrateurs de sociétés. Le deuxième témoin (entendu le **30 janvier 2002**) a été M. Guy Vanthemsche, professeur d'histoire contemporaine à la VUB et auteur d'un ouvrage récent sur l'histoire de la Sabena <sup>(1)</sup>. M. Vanthemsche a été désigné ultérieurement (à dater du **1<sup>er</sup> mars 2002**) comme expert de la commission. Il en va de même de M. Pierre Morlet, premier avocat général près la cour d'appel de Bruxelles, qui a été entendu par la commission le **5 février 2002**. Sa mission d'expert consistait à éviter que la commission s'engage sur le terrain de l'instruction judiciaire.

Le **6 février 2002**, la commission a entendu l'ancien directeur général et directeur financier de la compagnie aérienne City Bird, M. Frédéric Sohet, afin d'obtenir de plus amples informations sur le secteur aéronautique.

Après une réunion préparatoire du bureau, Mme Anne Spiritus-Dassesse, présidente du tribunal de commerce de Bruxelles, qui a prononcé la faillite de la Sabena, a également été entendue par la commission le **20 février 2002**.

Par la suite ont été organisées une série d'auditions de représentants du personnel de la Sabena. Dans le cadre de ces auditions, la commission a entendu un certain nombre de délégués des organisations syndicales représentatives, à savoir Mme Inge Vervotte, secrétaire de la CSC-CCSP Aviation (le **26 février 2002**), M. Dennis De Meulemeester, secrétaire de la section aviation civile de la FGTB Métal (le **26 février 2002**), M. Stéphane De Muelenaere, secrétaire permanent de la CGSLB secteur aviation civile (le **27 février 2002**), M. Freddy Tack, secrétaire fédéral de la CGSP Télécom-transport aérien (le **5 mars 2002**), M. Jan Coolbrandt, secrétaire national de la CCSP (le **6 mars 2002**) et M. Salvatore Bongiorno, ancien membre du conseil d'entreprise de la Sabena pour la CSC (le **6 mars 2002**).

<sup>(1)</sup> Vanthemsche Guy, *La Sabena 1923-2001. Des origines au crash*. De Boeck, Bruxelles, 2001.

Daarnaast werden ook mevrouw Maria Vindevoghel en mevrouw Françoise Guelton, vertegenwoordigers van « *Sabena Tomorrow* » (**26 februari 2002**) en de heren Leo D'Hondt, Joël Gans en Thierry Lemmens, vertegenwoordigers van de « *Belgian Cockpit Association* » (**27 februari 2002**) gehoord.

Op **5 maart 2002** heeft de heer Freddy Caluwaerts, bedrijfsrevisor, aan de commissieleden toelichting verstrekt bij de precieze afwikkeling van een faillissement.

Tijdens de bureauvergadering van **5 maart 2002** en de commissievergadering van **12 maart 2002** werd besloten tot de aanstelling van twee bijkomende experten, met name de heer Erik De Lembre, bedrijfsrevisor, voorzitter van Ernst & Young België en professor aan de Universiteit Gent, en de heer Henri Garny, bedrijfsrevisor-jurist.

Zij werden op **21 maart 2002** aangesteld en begonnen onmiddellijk aan hun opdracht.

Een maand later heeft professor De Lembre tijdens de commissievergadering van **16 april 2002** de eerste conclusies voorgesteld van zijn macro-economische analyse van Sabena (1975-2001) in vergelijking met Swissair, KLM, Alitalia, Iberia, Finnair en Olympic Airways.

Professor Vanthemsche was intussen reeds gestart met het onderzoek van de documenten op de kanselarij van de eerste minister, in de lokalen van de failliete luchtvaartmaatschappij en op het kabinet van de minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, die de voor Sabena bevoegde minister was.

Op **24 april 2002** organiseerde de commissie een hoorzitting met de heren Luc Avonds, Albert Gillot, Francis Bossier en Filip Vanhorenbeek, auteurs van een recente studie van het Federaal Planbureau over de economische impact van het faillissement van Sabena voor Sabena<sup>(1)</sup>. Datzelfde vraagstuk kwam ook aan bod op **29 april 2002** tijdens de hoorzitting met de heren Christian Van Buggenhout en Alain d'Ieteren, curatoren van het faillissement van Sabena. Tijdens de commissievergadering van **7 mei 2002** gaf professor De Lembre een uiteenzetting waarin hij de financiële structuur van Sabena met die van Swissair vergeleek.

(<sup>1</sup>) « Évaluation van de economische impact van het faillissement van Sabena NV. » *Working Paper* 3-02, maart 2002 <http://www.plan.be/nl/pub/wp/detail>.

Ont, en outre, également été entendus, Mmes Maria Vindevoghel et Françoise Guelton, représentantes de « *Sabena Tomorrow* » (le **26 février 2002**) et MM. Leo D'Hondt, Joël Gans et Thierry Lemmens, représentants de la « *Belgian Cockpit Association* » (le **27 février 2002**).

Le **5 mars 2002**, M. Freddy Caluwaerts, réviseur d'entreprises, a fourni aux membres de la commission des explications sur les modalités précises du règlement d'une faillite.

Lors de la réunion du bureau du **5 mars 2000** et de la réunion de la commission du **12 mars 2002**, il a été décidé de désigner deux experts supplémentaires, à savoir M. Erik De Lembre, réviseur d'entreprises, président d'Ernst & Young Belgique et professeur à l'université de Gand, et M. Henri Garny, réviseur d'entreprises-juriste.

Ceux-ci ont été désignés le **21 mars 2002** et ont immédiatement entamé leur mission.

Un mois plus tard, le professeur De Lembre a présenté, lors de la réunion de la commission du **16 avril 2002**, les premières conclusions de son analyse macro-économique de la Sabena (1975-2001) par comparaison avec Swissair, KLM, Alitalia, Iberia, Finnair et Olympic Airways.

Entre-temps, le professeur Vanthemsche avait déjà entamé l'examen des documents à la chancellerie du premier ministre, dans les locaux de la compagnie aérienne en faillite et au cabinet du ministre des Télécommunications et des Entreprises et Participations publiques, qui avait la Sabena dans ses attributions.

Le **24 avril 2002**, la commission a organisé une audition de MM. Luc Avonds, Albert Gillot, Francis Bossier et Filip Vanhorenbeek, auteurs d'une étude récente du Bureau fédéral du plan sur l'impact économique de la faillite de la Sabena<sup>(1)</sup>. Cette même problématique a également été abordée le **29 avril 2002**, lors de l'audition de MM. Christian Van Buggenhout et Alain d'Ieteren, curateurs de la faillite de la Sabena. Lors de la réunion de la commission du **7 mai 2002**, le professeur De Lembre a fait un exposé dans lequel il a comparé la structure financière de la Sabena avec celle de Swissair.

(<sup>1</sup>) « Évaluation de l'impact économique de la faillite de la Sabena SA. » *Working Paper* 3-02, mars 2002 <http://www.plan.be/fr/pub/wp/detail>.

Het bureau van de commissie stelde op **14 mei 2002** de planning op voor de hoorzittingen met het middenkader van Sabena. Tijdens de commissievergadering die dezelfde dag plaatsvond, stelde de heer Garny een eerste verslag voor over de contracten van Sabena met Swissair en over het « *Airline Management Partnership* » (AMP).

De hoorzittingen met het middenkader van Sabena startten op **21 mei 2002**. Die dag hoorde de commissie de heer Jan Ghyssaert, gewezen secretaris-generaal van Sabena, de heer Paul-Marie Dessart, gewezen hoofd van de juridische dienst van Sabena en de heer Philippe Fontaine, gewezen juridisch verantwoordelijke van Sabena en AMP.

Op **22 mei 2002** werden de heer Jean-Louis Herremans, gewezen financieel directeur van Sabena, de heren Hubert Deneut en Patrick Vanderbecq, gewezen verantwoordelijken voor de boekhouding van Sabena, en de heer Guy Ruelle, gewezen hoofd van de dienst boekhouding van Sabena, door de commissie gehoord.

Een week later (op **28 mei 2002**) kwamen de heer Claude Palmero, gewezen hoofd van DAT en lid van het directiecomité van Sabena, alsook mevrouw Hilde Burie en de heer Tony Jossa, beiden gewezen hoofd van de personeelsdienst van Sabena, aan de beurt. Op **29 mei 2002** legden mevrouw Bernadette Franzi, gewezen hoofd van de commerciële dienst van Sabena, en de heer Jacques Waldeyer, gewezen hoofd van de operationele dienst van Sabena, getuigenis af voor de commissie. Op **31 mei 2002** werd de heer John Lindekens, een van de hoogste Belgische vertegenwoordigers in AMP, gehoord en op **4 juni 2002** legde ook de heer Peter De Swert, hoofd van SabenaTechnics getuigenis af. Dezelfde dag gaf professor De Lembre in de commissie een voorstelling van zijn eerste rapport over de aankoop van de Airbustoeestellen, de gebruikte leasingtechnieken en de financiële stromen vanuit Sabena. Er werd ook besloten om de Kamer te vragen het mandaat van de commissie (dat oorspronkelijk liep tot 30 juni 2002) met zes maanden te verlengen.

Op **5 juni 2002** hoorde de commissie de heer Marc Petit, gewezen financieel directeur van Sabena.

Tijdens de bureauvergadering van **12 juni 2002** werd de agenda tot het zomerreces vastgelegd. Op **18 juni 2002** gaf professor De Lembre toelichting bij zijn tweede rapport over de aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van de Airbustoeestellen tussen 1997 en 2001.

Op **25 juni 2002** hoorde de commissie mevrouw Birgitta Van Itterbeek, gewezen verantwoordelijke voor

Le **14 mai 2002**, le bureau de la commission a fixé le calendrier des auditions des cadres moyens de la Sabena. Au cours de la réunion de la commission qui s'est tenue ce même jour, M. Garny a présenté un premier rapport sur les contrats conclus entre la Sabena et Swissair et sur le « *Airline Management Partnership* » (AMP).

Les auditions des cadres moyens de la Sabena ont démarré le **21 mai 2002**. Ce jour-là, la commission a entendu M. Jan Ghyssaert, ancien secrétaire général de la Sabena, M. Paul-Marie Dessart, ancien chef du service juridique de la Sabena, et M. Philippe Fontaine, ancien responsable juridique de la Sabena et d'AMP.

Le **22 mai 2002**, la commission a entendu M. Jean-Louis Herremans, ancien directeur financier de la Sabena, MM. Hubert Deneut et Patrick Vanderbecq, anciens responsables de la comptabilité de la Sabena, et M. Guy Ruelle, ancien chef du service comptabilité de la Sabena.

Une semaine plus tard (le **28 mai 2002**), ce fut le tour de M. Claude Palmero, ancien chef de la DAT et membre du comité de direction de la Sabena, ainsi que de Mme Hilde Burie et de M. Tony Jossa, tous deux anciennement chefs du service du personnel de la Sabena. Le **29 mai 2002**, Mme Bernadette Franzi, ancien chef du service commercial de la Sabena, et M. Jacques Waldeyer, ancien chef du service opérationnel de la Sabena, ont témoigné devant la commission. Le **31 mai 2002**, M. John Lindekens, un des plus hauts responsables belges d'AMP, a été entendu et le **4 juin 2002**, ce fut le tour de M. Peter De Swert, chef de Sabena Technics. Le même jour, M. le professeur De Lembre a présenté à la commission son premier rapport sur l'achat des appareils Airbus, les techniques de leasing utilisées et les flux financiers en provenance de la Sabena. Il a également été décidé de demander à la Chambre de prolonger de six mois le mandat de la commission (qui courait initialement jusqu'au 30 juin 2002).

Le **5 juin 2002**, la commission a entendu M. Parc Petit, ancien directeur financier de la Sabena.

Le Bureau du **12 juin 2002** a fixé l'ordre du jour jusqu'aux vacances parlementaires d'été. Le **18 juin 2002**, le professeur De Lembre a présenté son deuxième rapport relatif à l'acquisition, au financement et au traitement comptable des appareils Airbus entre 1997 et 2001.

Le **25 juin 2002**, la commission a entendu Mme Birgitta Van Itterbeek, ancienne responsable des

de juridische aspecten van het vlootbeheer van Sabena, en de heer Baudouin de Vaucleroy, gewezen verantwoordelijke voor de financiering van de vloot van Sabena. Een week later (op **2 juli 2002**) kwamen de heer Willy Buysse, gewezen verantwoordelijke voor het vlootbeheer van Sabena, en de heer Clement Costers, gewezen financieel directeur van Sabena, aan de beurt. De reeks hoorzittingen met leden van het middenkader van Sabena werd op **10 juli 2002** afgesloten met die van de heren Patrick Van Dessel, gewezen adjunct-verantwoordelijke van de operationele dienst van Sabena, en de heer Erik Follet, gewezen netwerkbeheerder van Sabena.

Intussen was de commissie reeds gestart met de hoorzittingen van het topkader van Sabena, te weten enerzijds de heer Patrick du Bois, gewezen secretaris-generaal van Sabena (op **9 en 12 juli 2002**) en anderzijds de de heer Pierre Godfroid, gewezen voorzitter en gedelegeerd bestuurder van Sabena (op **3 juli 2002**), de heer Paul Reutlinger, gewezen bestuurder en algemeen directeur van Sabena (op **16 juli 2002**) en de heer Christophe Müller, gewezen gedelegeerd bestuurder van Sabena (op **17 juli 2002**).

Na het zomerreces kwam het bureau van de commissie op **4 september 2002** bijeen om een voorstel te formuleren inzake het tijdpad van de hoorzittingen met gewezen bestuurders van Sabena, en van de politieke verantwoordelijken. Dit voorstel werd dezelfde dag door de voltallige commissie goedgekeurd. Op **10 september 2002** gaf de heer De Lembre een nieuwe uiteenzetting over de financiering van de vloot op korte, middellange en lange afstand. Diezelfde dag hoorde de commissie de heer Michel Vander Stichele, gewezen bestuurder van Sabena. 's Anderendaags (op **11 september 2002**) kwamen de heren Eddy Wymeersch, Jannie Haek en Jacques Moulaert aan de beurt. De twee laatstgenoemden verschenen nog een tweede keer (respectievelijk op **6 november** en **2 oktober 2002**) voor de commissie verschijnen. Tijdens haar vergadering van **23 september 2002** hoorde de commissie een andere gewezen bestuurder van Sabena, met name de heer Clair Ysebaert. Op **24 september 2002** legden de heren Jan Huygebaert, gewezen voorzitter ad interim en de heer Valère Croes, gewezen voorzitter van de raad van bestuur van Sabena getuigenis af. Deze laatste werd een week later (op **3 oktober 2002**) nogmaals door de commissie gehoord. Ook de hoorzitting van de volgende getuige, de heer De Maeseneire, besloeg twee vergaderingen (**30 september** en **25 oktober 2002**).

De heer Fred Chaffart, gewezen voorzitter van de raad van bestuur van Sabena werd op **1 oktober 2002** door de commissie gehoord. De dag daarop (op **2 oktober**

aspects juridiques de la gestion de la flotte de la Sabena, et M. Baudouin de Vaucleroy, ancien responsable du financement de la flotte de la Sabena. La semaine suivante (le **2 juillet 2002**), ce sont M. Willy Buysse, ancien responsable de la gestion de la flotte de la Sabena, et M. Clement Costers, ancien directeur financier de la Sabena, qui ont été entendus. La série d'auditions de cadres moyens de la Sabena a été clôturée le **10 juillet 2002** par l'audition de M. Patrick Van Dessel, ancien adjoint du chef du service opérationnel de la Sabena, et de M. Erik Follet, ancien gestionnaire de réseau de la Sabena.

Dans l'intervalle, la commission a entamé l'audition des cadres supérieurs de la Sabena, à savoir, d'une part, M. Patrick du Bois, ancien secrétaire général de la Sabena (les **9 et 12 juillet 2002**) et, d'autre part, M. Pierre Godfroid, ancien président et administrateur délégué de la Sabena (le **3 juillet 2002**), M. Paul Reutlinger, ancien administrateur et directeur général de la Sabena (le **16 juillet 2002**) et M. Christophe Müller, ancien administrateur délégué de la Sabena (le **17 juillet 2002**).

Après les vacances parlementaires, le bureau de la commission s'est réuni le **4 septembre 2002** pour formuler une proposition relative au calendrier des auditions des anciens administrateurs de la Sabena et des responsables politiques. Cette proposition a été approuvée le jour même par l'ensemble de la commission. Le **10 septembre 2002**, M. De Lembre a fait un nouvel exposé sur le financement de la flotte à court, moyen et long terme. Ce même jour, la commission a encore entendu M. Michel Vander Stichele, ancien administrateur de la Sabena. Le lendemain (le **11 septembre 2002**), MM. Eddy Wymeersch, Jannie Haek et Jacques Moulaert ont été auditionnés à leur tour. Les deux derniers nommés comparaitront une deuxième fois devant la commission par la suite (respectivement le **6 novembre** et le **2 octobre 2002**) Lors de sa réunion du **23 septembre 2002**, la commission a entendu un autre ancien administrateur de la Sabena, à savoir M. Clair Ysebaert. Le **24 septembre 2002**, M. Jan Huygebaert, ancien président par intérim et M. Valère Croes, ancien président du conseil d'administration de la Sabena, ont témoigné. Le dernier nommé a été entendu une nouvelle fois par la commission une semaine plus tard (le **3 octobre 2002**). L'audition du témoin suivant, M. De Maeseneire, a également nécessité deux réunions (**30 septembre** et **25 octobre 2002**).

M. Fred Chaffart, ancien président du conseil d'administration de la Sabena, a été auditionné le **1<sup>er</sup> octobre 2002** par la commission. Le lendemain (le **2 octobre**

**2002)** legde de heer André Pahaut, gewezen ondervoorzitter van Sabena, getuigenis af.

Tijdens de commissievergadering van maandag **7 oktober 2002** bracht professor Vanthemsche verslag uit over zijn zoektocht in het archief van de eerste minister. Een week later (op **15 oktober 2002**) werden de heren Paul Borghgraef en Eric Smit, beiden gewezen bestuurders van Sabena gehoord.

Diezelfde dag legde ook gewezen verkeersminister Herman De Croo voor de commissie getuigenis af. De dag daarop kwamen gewezen verkeers- en eerste minister Jean-Luc Dehaene en gewezen verkeersminister Guy Coëme aan de beurt. Tijdens dezelfde vergadering werd door de professoren Vanthemsche en De Lembre en door de leden een lijst van vragen opgesteld die aan de heer Philippe Bruggisser, een gewezen (Zwitserse) bestuurder van Sabena, werd toegestuurd. De antwoorden van de heer Bruggisser werden tijdens de vergadering van **6 november 2002** aan de commissieleden overhandigd. Op de heer Reutlinger na had immers geen enkele gewezen Zwitserse bestuurder van Sabena gevolg gegeven aan de uitnodiging om voor de commissie te verschijnen. De heer Bruggisser had als enige ingestemd met een schriftelijke procedure <sup>(1)</sup>.

Op **22 oktober 2002** hoorde de commissie gewezen verkeersminister Elio Di Rupo. Diezelfde dag legde ook de heer Philippe Suinen, gewezen bestuurder van Sabena, getuigenis af. De dag daarop waren gewezen verkeersminister Michel Daerden en gewezen minister van Financiën Philippe Maystadt aan de beurt.

Op **4 november 2002** vond de enige hoorzitting plaats die volledig met gesloten deuren gebeurde, namelijk die van meester Jan Meyers, advocaat van de Belgische Staat. Tijdens dezelfde week hoorde de commissie ten slotte drie in functie zijnde ministers en hun respectieve kabinetschefs, te weten :

— op **5 november 2002** de heer Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, en zijn kabinetschef, de heer Charles-Louis d'Arenberg;

<sup>(1)</sup> Over de bevoegdheden van een parlementaire onderzoekscommissie, zie blz. 26-29.

**2002)**, la commission a recueilli le témoignage de M. André Pahaut, ancien vice-président de la Sabena.

Au cours de la réunion de la commission du lundi **7 octobre 2002**, le professeur Vanthemsche a fait rapport sur ses recherches dans les archives du premier ministre. Une semaine plus tard (le **15 octobre 2002**), Paul Borghgraef et Eric Smit, anciens administrateurs de la Sabena, ont été entendus.

Le même jour, l'ancien ministre des Communications, Herman De Croo a également témoigné devant la commission. Le lendemain, ce fut le tour de l'ancien ministre des Communications et ancien premier ministre Jean-Luc Dehaene et de l'ancien ministre des Communications Guy Coëme. Au cours de la même réunion, les professeurs Vanthemsche et De Lembre ont rédigé en association avec les membres une liste de questions qui a été adressée à M. Philippe Bruggisser, ancien administrateur (suisse) de la Sabena. Les réponses de M. Bruggisser ont été communiquées aux membres de la commission au cours de la réunion du **6 novembre 2002**. À l'exception de M. Reutlinger, aucun ancien administrateur suisse de la Sabena n'avait en effet donné suite à l'invitation à comparaître devant la commission. M. Bruggisser était le seul à avoir marqué son accord sur une procédure écrite <sup>(1)</sup>.

Le **22 octobre 2002**, la commission a entendu l'ancien ministre des Communications Elio Di Rupo. Le même jour, M. Philippe Suinen, ancien administrateur de la Sabena, a également témoigné. Le lendemain, ce fut le tour de l'ancien ministre des Communications Michel Daerden et de l'ancien ministre des Finances Philippe Maystadt.

Le **4 novembre 2002** a eu lieu l'unique audition qui s'est entièrement déroulée à huis clos : celle de Me Jan Meyers, avocat de l'État belge. Au cours de la même semaine, la commission a finalement entendu trois ministres en fonction et leurs chefs de cabinet respectifs, à savoir :

— le **5 novembre 2002** M. Rik Daems, ministre des Télécommunications et des Entreprises et Participations publiques, et son chef de cabinet, M. Charles-Louis d'Arenberg;

<sup>(1)</sup> Sur les compétences d'une commission d'enquête parlementaire, voir pp. 26-29.

— op **6 november 2002** de heer Johan Vande Lanotte, vice-eerste minister en minister van Begroting, Maatschappelijke Integratie en Sociale Economie, en zijn kabinetschef, de heer Jannie Haek;

— op **8 november 2002** de heer Guy Verhofstadt, eerste minister, en zijn kabinetschef, de heer Luc Coene.

De heer Philippe Wilmès, gewezen bestuurder, kon om gezondheidsredenen niet verschijnen.

Kabinetsmedewerkers Karl Huts, Hervé Schrans en Wouter Gabriëls werden wegens tijdsgebrek niet door de commissie gehoord.

— le **6 novembre 2002** M. Johan Vande Lanotte, vice-premier ministre et ministre du Budget, de l'Intégration sociale et de l'Économie sociale, et son chef de cabinet, M. Jannie Haek;

— le **8 novembre 2002** M. Guy Verhofstadt, premier ministre, et son chef de cabinet, M. Luc Coene.

M. Philippe Wilmès, ancien administrateur, n'a pas pu comparaître pour des raisons de santé.

Les collaborateurs de cabinet, MM. Karl Huts, Hervé Schrans et Wouter Gabriëls n'ont pas pu être entendus par manque de temps.

## 2. PRELIMINAIRE KWESTIES

De commissie heeft zich moeten buigen over een aantal beginselkwesties die betrekking hadden op de volgende aspecten :

1° Aangezien de faillietverklaring van Sabena het eindpunt vormde van een gerechtelijke procedure voor de rechtbank van koophandel te Brussel, was het onontbeerlijk een hoorzitting te houden met mevrouw Spiritus-Dassesse, voorzitter van de rechtbank van koophandel te Brussel.

2° Het samenvallen van het parlementair onderzoek en een gerechtelijk onderzoek te Brussel <sup>(1)</sup> bracht voornamelijk de kwestie aan de orde van de hoorzittingen die de commissie wenste te houden met personen die in dat gerechtelijk onderzoek werden of konden worden geïnterviewd, zeker als het om feiten ging op grond waarvan zij strafrechtelijk zouden kunnen worden vervolgd.

3° Gelet op de min of meer expliciete weigering van bepaalde, buiten België verblijvende personen om voor de commissie te komen getuigen, rees de vraag of ook het verrichten van onderzoeksdaden in het buitenland mogelijk was.

### § 1. De faillissementsprocedure

Teneinde mevrouw Spiritus-Dassesse te kunnen horen, heeft de commissie onderzocht onder welke voorwaarden en omstandigheden zij de getuigenis kon afnemen van iemand die het beroepsgeheim in acht moet nemen en inzonderheid de getuigenis die een magistraat van de zetel aflegt met betrekking tot gerechtelijke handelingen die zij heeft verricht.

Op grond van dat onderzoek heeft de commissie een aantal krachtlijnen vastgesteld die tijdens de hoorzitting met voornoemde magistraat zijn gevolgd en die overigens geen problemen hebben opgeleverd.

*A. Algemene opmerkingen in verband met het afleggen van een getuigenis voor een onderzoekscommissie door iemand die het beroepsgeheim in acht moet nemen*

Krachtens artikel 8 van de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek en artikel 458 van het Strafwetboek, zoals gewijzigd bij, respectievelijk, de artikelen 6 en 10 van de wet van 30 juni 1996, mag een parlementaire onderzoekscommissie personen aan wie feiten

<sup>(1)</sup> Dat onderzoek werd, onder het nummer 89/01, op 17 oktober 2001 geopend door onderzoeksrechter Van Espen, na een klacht met burgerlijke-partijstelling door de heer Philippe Doyen.

## 2. QUESTIONS PRÉLIMINAIRES

La commission a été amenée à se pencher sur un certain nombre de questions de principe en relation avec les points suivants :

1° La déclaration de la faillite de la SABENA constituant le terme d'une procédure judiciaire suivie devant le tribunal de commerce de Bruxelles, il était indispensable de procéder à l'audition de Mme Spiritus-Dassesse, président du tribunal de commerce de Bruxelles.

2° Le concours entre l'enquête parlementaire et une instruction pénale suivie à Bruxelles <sup>(1)</sup> posait essentiellement le problème de l'audition, par la commission, de personnes visées par l'instruction, ou susceptibles de l'être, et, notamment, de leur interpellation relativement à des faits susceptibles de les exposer à des poursuites pénales.

3° Eu égard au refus plus ou moins explicite de certaines personnes résidant en dehors du territoire belge de venir témoigner devant la commission, se concevrait-il que des devoirs d'enquête soient accomplis à l'étranger ?

### § 1<sup>er</sup>. Concernant la procédure de faillite

En vue de l'audition de Mme le président Spiritus-Dassesse, la commission a examiné sous quelles conditions et selon quelles modalités elle pouvait être amenée à recevoir le témoignage d'une personne soumise au secret professionnel et, en particulier, le témoignage d'un magistrat du siège relativement à des actes juridictionnels posés par celui-ci.

La commission a dégagé de cet examen un certain nombre de lignes directrices dont la mise en œuvre lors de l'audition du magistrat précité n'a donné lieu, au demeurant, à aucune difficulté.

*A. Observations générales concernant la déposition devant une commission d'enquête d'une personne tenue au secret professionnel*

Des articles 8 de la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires et 458 du Code pénal, tels qu'ils ont été modifiés respectivement par les articles 6 et 10 de la loi du 30 juin 1996, il résulte qu'une commission d'enquête parlementaire ne peut obliger les personnes dépositaires

<sup>(1)</sup> Instruction ouverte le 17 octobre 2001, sous le n° 89/01 par M. le juge Van Espen à la suite d'une plainte avec constitution de partie civile de M. Philippe Doyen.

zijn toevertrouwd die onder het beroepsgeheim vallen en die zij als getuige oproept, niet verplichten die geheimen prijs te geven <sup>(1)</sup>.

Uit de parlementaire voorbereiding van de wet van 30 juni 1996 blijkt dat de wetgever hiermee het beroepsgeheim in de strikte zin van het woord bedoelde — dus niet gewoon de discretieplicht <sup>(2)</sup>.

Ook de heer F. Meerschaut <sup>(3)</sup> maakt een onderscheid tussen het beroepsgeheim, dat als enige bedoeld wordt in artikel 8 van de wet van 3 mei 1880, en het functie- of ambtsgeheim, waarop men zich voor een onderzoekscommissie niet zou mogen beroepen.

Dat op zich relevante onderscheid valt echter moeilijk in de praktijk toe te passen. Kennelijk kan men ervan uitgaan dat :

a. iemand die een loutere discretieplicht moet naleven (een bankier, een verzekeraar,...), voor een onderzoekscommissie of bij een getuigenis voor het gerecht niet mag aanvoeren dat hij het beroepsgeheim in acht moet nemen <sup>(4)</sup>;

b. hetzelfde in zekere mate geldt voor de overheidsambtenaren, al zijn de terzake geldende teksten enigszins dubbelzinnig <sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Considérations sur les enquêtes parlementaires et les Droits de l'Homme*, Brussel, Académie royale de Belgique, n° 88, blz. 171-172; F. Meerschaut, *Het parlementair onderzoeksrecht van de federale wetgevende Kamers na de wet van 30 juni 1996*, in: *Parlementair recht — Commentaar en teksten*, Gent, Mys en Breesch, 2001, A.2.5.3.3., n° 103, blz. 70.

<sup>(2)</sup> Verslag namens de Kamercommissie voor de Justitie, uitgebracht door de heer Van Parys, Parlementair Stuk, Kamer, 1995-1996, n° 532/4, blz. 10 (opmerking van de heer Landuyt).

<sup>(3)</sup> *Op. cit.*, eod. loco.

<sup>(4)</sup> P. Lambert, *Le secret professionnel*, Brussel, Nemesis, 1985, blz. 275 en volgende.

<sup>(5)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, blz. 251; Ph. De Bruycker, *Déontologie de la Fonction publique et transparence administrative*, in: *Administration publique trim.*, 1993, blz. 186-187. Sommige wetten of regels leggen de ambtenaren van de federale centrale overheidsbesturen een beroepsgeheim in de strikte zin van het woord op, terwijl in andere teksten veeleer sprake is van professionele discretieplicht; daardoor is niet zeer duidelijk onder welke regel zij daadwerkelijk vallen. Niettemin zij erop gewezen dat in artikel 9 van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 betreffende het statuut van het Rijkspersoneel, als gewijzigd bij het koninklijk besluit van 22 november 1991, niet langer melding wordt gemaakt van « feiten [...] die van nature [...] van geheimen aard zouden zijn » — een passage die de rechtsleer opvatte als een verwijzing naar artikel 458 van het Strafwetboek tot bestraffing van schendingen van het beroepsgeheim. Het huidige artikel 10 van het statuut, als gewijzigd bij het koninklijk besluit van 22 december 2000, geeft een beperkende omschrijving van de feiten die ambtenaren niet mogen onthullen; die omschrijving lijkt meer te verwijzen naar de discretieplicht dan naar het beroepsgeheim in de strikte zin van het woord (behalve wat de verwijzing naar het medisch geheim betreft, maar dat geldt slechts voor een beperkt aantal ambtenaren).

de secrets professionnels, qu'elle entend comme témoins, à révéler ces secrets <sup>(1)</sup>.

Les travaux préparatoires de la loi du 30 juin 1996 révèlent que le législateur avait en vue le secret professionnel au sens strict, par opposition au simple devoir de réserve <sup>(2)</sup>.

M. F. Meerschaut <sup>(3)</sup> opère également la distinction entre le secret professionnel, seul visé par l'article 8 de la loi du 3 mai 1880, et le « secret de fonction » (*functiegeheim of ambtsgeheim*), qui ne pourrait pas être invoqué devant une commission d'enquête.

Cette dernière distinction, pertinente en soi, est malaisée à opérer dans la pratique. Il semble pouvoir être admis que :

a. une personne tenue à un simple devoir de discrétion ne peut invoquer le secret professionnel, que ce soit devant une commission d'enquête ou lors d'un témoignage en justice : tel est le cas du banquier, de l'assureur ... <sup>(4)</sup>;

b. il en est de même, dans une certaine mesure, des agents des administrations publiques, encore que les textes qui gouvernent la matière ne soient pas exempts d'une certaine ambiguïté <sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Considérations sur les enquêtes parlementaires et les Droits de l'Homme*, Bruxelles, Académie royale de Belgique, n° 88, pp. 171-172; F. Meerschaut, *Het parlementair onderzoeksrecht van de federale wetgevende Kamers na de wet van 30 juni 1996*, in: *Parlementair Recht — Commentaar en teksten*, Gent, Mys en Breesch, ed. 2001, A.2.5.3.3., n° 103, p. 70.

<sup>(2)</sup> Rapport de M. Van Parys au nom de la commission de la Justice de la Chambre, Doc. Parl., Chambre, 1995-1996, n°532/4, p. 10 (intervention de M. Landuyt).

<sup>(3)</sup> *Op. cit.*, eod. loco.

<sup>(4)</sup> P. Lambert, *Le Secret professionnel*, Bruxelles, Nemesis, 1985, pp. 275 et suivantes.

<sup>(5)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, p. 251; Ph. De Bruycker, *Déontologie de la Fonction publique et transparence administrative*, *Administration publique trim.*, 1993, pp.186-187. Certains textes législatifs ou réglementaires astreignent les agents des administrations centrales de l'État fédéral au secret professionnel au sens strict et d'autres à une obligation de discrétion professionnelle, de telle sorte qu'il est pas aisé de distinguer la règle à laquelle ils sont effectivement soumis. On notera cependant que la mention des « faits qui auraient un caractère secret de par leur nature », qui figurait à l'article 9 de l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État, et que la doctrine interprétait comme un renvoi à l'article 458 du Code pénal, qui réprime la violation du secret professionnel, a disparu par l'effet des modifications apportées à cet arrêté royal par celui du 22 novembre 1991. Actuellement, l'article 10 du statut, tel que modifié par l'arrêté royal du 22 décembre 2000, définit limitativement les faits qu'il est interdit aux agents de révéler, en des termes qui évoquent plus l'obligation de discrétion que le secret professionnel au sens strict (sauf pour la référence qui y est faite au secret médical, qui ne concerne, il est vrai, qu'un nombre restreint de fonctionnaires).

Hoe dan ook mogen we vaststellen dat het begrip « beroepsgeheim » als bedoeld in artikel 8 van de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek, dezelfde betekenis en draagwijdte heeft als die welke artikel 458 van het Strafwetboek eraan geeft, althans volgens de rechtsleer en de rechtspraak. Het begrip « beroepsgeheim » behelst dus uitsluitend :

— de feiten die alleen de vertrouwenspersoon kent (confidenties die hem worden gedaan of die hij bij de uitoefening van zijn beroep al dan niet bij toeval ontdekt);

— de feiten waarvan de vertrouwenspersoon kennis heeft gekregen wegens zijn beroep of positie en waarvan het publiek fragmentarisch of slecht op de hoogte is, zodat de bevestiging ervan door een practicus er zekerheid of nadere preciseringen over zou verschaffen <sup>(1)</sup>.

De wijziging van artikel 458 van het Strafwetboek bij de wet van 30 juni 1996 heeft tot gevolg dat de vertrouwenspersoon die kennis krijgt van een feit dat onder het beroepsgeheim valt en aan wie wordt gevraagd om voor een parlementaire onderzoekscommissie te getuigen, in dezelfde situatie verkeert als wanneer hij in een rechtzaak moet getuigen <sup>(2)</sup>.

De betrokkenen kan dus weigeren op bepaalde vragen te antwoorden, als zij betrekking hebben op feiten die onder het beroepsgeheim vallen. Indien hij daarentegen in eer en geweten vindt dat hij de commissie van dergelijke feiten in kennis moet stellen, is die onthulling geoorloofd en valt zij niet onder de toepassingsfeer van artikel 458 van het Strafwetboek <sup>(3)</sup>.

Tijdens de parlementaire voorbereiding van de wet van 1996 is gezegd dat de hoorzitting met gesloten deuren moet plaatsvinden, indien de onderzoekscommissie iemand hoort op wie het beroepsgeheim van toepassing is en de betrokkene meent feiten te moeten onthullen die onder dat geheim vallen. Bovendien « moeten de notulen van die vergadering op een specifieke manier worden behandeld » <sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, blz. 128-129.

<sup>(2)</sup> Verslag namens de Senaatscommissie voor de Justitie, uitgebracht door de heer Geert Bourgeois, Parlementair Stuk, Senaat, 1995-1996, n° 148/3, blz. 115.

<sup>(3)</sup> F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 107, blz. 72-73; J. Velu, *op. cit.*, blz. 173-174.

<sup>(4)</sup> Verslag-« Bourgeois », *op. cit.*, blz. 35; vergelijk met F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 107.

Il convient en tout cas de retenir que la notion de secret professionnel au sens de l'article 8 de la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires a un sens et une portée identiques à ceux que lui attribue l'article 458 du Code pénal, tel qu'il est interprété par la doctrine et la jurisprudence. Cette notion recouvre donc exclusivement :

— les faits connus du seul confident (qu'il s'agisse de confidences reçues ou de ce que le confident surprend ou découvre dans l'exercice de sa profession);

— les faits dont le dépositaire du secret a eu connaissance de par sa profession ou son état et qui ne sont connus du public que de manière fragmentaire ou douteuse, de tel sorte que le praticien, en les confirmant, leur donnerait un caractère de certitude ou les ferait connaître avec plus de précisions <sup>(1)</sup>.

La modification de l'article 458 du Code pénal par la loi du 30 juin 1996 place le dépositaire du secret professionnel invité à témoigner devant une commission d'enquête parlementaire dans la même situation que s'il était appelé à déposer en justice <sup>(2)</sup>.

Cette personne peut donc refuser de répondre à des questions déterminées, qui concernent des faits couverts par le secret professionnel. En revanche, si elle estime, en conscience, devoir révéler de tels faits à la commission, cette révélation est licite et ne tombe pas sous le coup de l'article 458 du Code pénal <sup>(3)</sup>.

Les travaux préparatoires de la loi de 1996 mentionnent que si une commission d'enquête entend une personne tenue au secret professionnel et que celle-ci estime pouvoir révéler des faits couverts par le secret, l'audition doit être faite à huis-clos. En outre, le procès-verbal de la séance doit être « traité de manière spécifique » <sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, pp. 128-129.

<sup>(2)</sup> Rapport fait par M. Bourgeois au nom de la commission de la Justice du Sénat, Doc. Parl., Sénat, 1995-96, n° 148/3, p.115.

<sup>(3)</sup> F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 107, pp. 72-73; J. Velu, *op. cit.*, pp. 173-174.

<sup>(4)</sup> Rapport Bourgeois, p. 35; comp. F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 107.

We wijzen er evenwel op dat de wet zelf in dit geval niet uitdrukkelijk een zitting met gesloten deuren oplegt, wat sommigen betreuren <sup>(1)</sup>.

Concreet kan men het volgende stellen:

— het loutere feit dat de getuige een onder het beroepsgeheim vallend feit zou kunnen onthullen, volstaat niet om hem met gesloten deuren te horen;

— indien de betrokkene wordt gehoord over een specifiek aspect en verklaart dat dit onder het beroepsgeheim valt, maar dat hij desalniettemin bereid is te antwoorden, moet hem worden gevraagd of hij met gesloten deuren wenst te getuigen; zo ja, dan ware het wellicht opportuun dat de commissie een beslissing in die zin neemt, overeenkomstig de aanbevelingen die werden gedaan tijdens de parlementaire voorbereiding van de wet van 1996.

Het is niet onbelangrijk voor ogen te houden dat de commissie een hoorzitting met gesloten deuren heeft gehouden, te weten die met een lid van de balie dat, als raadsman van de Belgische Staat, betrokken is geweest bij het sluiten van de oorspronkelijke akkoorden tussen de Belgische Staat en Swissair. Nadat de betrokkene de instanties van zijn Orde had geraadpleegd, preciseerde hij echter dat hij zich als raadsman van de Staat niet gebonden achtte door het beroepsgeheim ten aanzien van een van de grondwettelijke machten, behalve dan wat de briefwisseling tussen advocaten betreft. Indien hij de inhoud van de brieven wenste vrij te geven zou hij daar voorafgaandelijk de toestemming van de stafhouder moeten voor vragen <sup>(2)</sup>.

In dit geval was de door de advocaat zelf gevraagde hoorzitting met gesloten deuren veeleer ingegeven door beroepstact dan door enig risico voor een schending van het beroepsgeheim.

Hoe moet men tot slot reageren als de commissie van oordeel is dat de getuige, door te zwijgen, het beroepsgeheim afwendt van zijn doel door er zich ten onrechte op te beroepen ?

<sup>(1)</sup> M. Uyttendaele, *Précis de droit constitutionnel belge*, Brussel, Bruylant, 2001, blz. 308. Vóór de wijziging van de wet van 1880 had procureur-generaal Velu *de lege ferenda* reeds gepleit voor een verplichte hoorzitting met gesloten deuren indien de gehoorde persoon aanvaardt een feit te onthullen dat onder het beroepsgeheim valt (« Overwegingen omtrent de betrekkingen tussen de parlementaire onderzoekscommissies en de rechterlijke macht », toespraak van 1 september 1993 voor het Hof van Cassatie, naar aanleiding van de plechtige opening van het gerechtelijk jaar, Staatsblad ed., n° 59).

<sup>(2)</sup> Hoorzitting met meester Jan Meyers, 4 november 2002.

On notera cependant que la loi elle-même n'a pas expressément imposé le huis-clos dans ce cas, ce que certains regrettent <sup>(1)</sup>.

Concrètement :

— le simple fait que la personne appelée à témoigner soit susceptible d'invoquer le secret professionnel ne justifie pas qu'elle soit entendue à huis-clos;

— si l'intéressé, interpellé sur un point déterminé, déclare que celui-ci relève du secret professionnel, mais se dit néanmoins disposé à répondre, la question devrait lui être posée de savoir s'il souhaite déposer à ce sujet à huis-clos; s'il répond par l'affirmative, il serait sans doute opportun que la commission se prononce en ce sens, conformément aux recommandations figurant dans les travaux préparatoires de la loi de 1996.

Il n'est pas sans intérêt de constater que c'est à huis-clos que la commission a entendu un membre du barreau qui était, intervenu en tant que conseil de l'État belge, dans la conclusion des accords initiaux entre celui-ci et la Swissair. L'intéressé, après avoir consulté les autorités de son Ordre, avait néanmoins spécifié qu'en tant que conseil de l'État, il ne s'estimait pas tenu par le secret professionnel à l'égard d'un des Pouvoirs constitutionnels, sous réserve de ce qui avait trait à la correspondance entre avocats. S'il avait voulu divulguer le contenu de ces lettres, il aurait dû demander préalablement l'autorisation du bâtonnier <sup>(2)</sup>.

En l'espèce, le huis-clos, demandé par l'avocat lui-même, était plus dicté par un souci de délicatesse professionnelle que par le fait que le secret professionnel du témoin se trouvait en jeu.

Enfin, quelle réaction adopter lorsque la commission estime qu'en gardant le silence, le témoin a détourné le secret professionnel de son but en l'invoquant abusivement ?

<sup>(1)</sup> M. Uyttendaele, *Précis de droit constitutionnel belge*, Bruxelles, Bruylant, 2001, p. 308. Le recours obligatoire au huis-clos lors de l'audition d'une personne acceptant de révéler un secret professionnel était déjà préconisé de lege ferenda, avant la modification apportée à la loi de 1880, par M. le procureur général Velu (*Overwegingen omtrent de betrekkingen tussen de parlementaire onderzoekscommissies en de rechterlijke macht*, discours prononcé à l'audience solennelle de rentrée de la Cour de cassation du 1<sup>er</sup> septembre 1993, éd. du *Moniteur*, n° 59 — voir également la version française de ce discours, *Considérations sur les rapports entre les commissions d'enquête parlementaire et le pouvoir judiciaire*, Bull. cass., 1993, p. 93).

<sup>(2)</sup> Audition de Me Jan Meyers, le 4 novembre 2002.

Die situatie moet worden gelijkgesteld met een weigering zonder meer om te getuigen. De commissie dient dus uit te maken of er grond is om, met toepassing van artikel 10 van de wet van 3 mei 1880, de stukken waarin die weigering wordt vastgesteld over te zenden aan de procureur-generaal bij het hof van beroep met het oog op eventuele vervolging wegens het misdrijf bedoeld in artikel 8, negende lid, van de voormelde wet.

Ingeval de feiten voor de strafrechter worden gebracht, dient hij te bepalen of het zich beroepen op het beroepsgeheim in dezen al dan niet gegrond was <sup>(1)</sup>.

In ieder geval mag niemand weigeren te verschijnen of de eed af te leggen door de vertrouwelijkheid aan te voeren van de feiten waarover hij zou moeten getuigen <sup>(2)</sup>.

#### *B. Toepassing van die principes op de magistraten van de zetel*

In de parlementaire voorbereiding van de wet van 30 juni 1996 wordt uitdrukkelijk erkend dat indien de onderzoekscommissie een magistraat ertoe zou dwingen zijn beroepsgeheim te schenden, zulks in strijd zou zijn met het beginsel van de scheiding der machten <sup>(3)</sup>.

Men houde echter voor ogen dat de hoorzitting van een magistraat weliswaar afbreuk doet aan het principe van de scheiding der machten — meer bepaald aan dat van de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht en aan de in artikel 151 van de Grondwet bedoelde regel van de onafhankelijkheid van de rechters in de uitoefening van hun rechtsprekende bevoegdheden —, maar dat ook rekening moet worden gehouden met het beroepsgeheim dat de betrokkene kan aanvoeren.

Dat zijn twee begrippen die uiteraard van elkaar verschillen maar in de feiten nauw met elkaar verweven zijn.

#### **1° De onafhankelijkheid van de rechterlijke macht**

Tijdens de hoorzitting van een zittend magistraat door een parlementaire onderzoekscommissie moet die natuurlijk rekening houden met het beginsel van de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht en van haar rechters als ze hun rechtsprekende bevoegdheden uitoefenen.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 18 en de verwijzingen van voetnoot 59.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., eod. loco.

<sup>(3)</sup> Verslag-Bourgeois, blz. 15-16.

Cette situation doit être assimilée à un refus pur et simple de témoigner. Il appartient donc à la commission d'apprécier s'il y a lieu de transmettre les pièces constatant ce refus au procureur général près la cour d'appel, par application de l'article 10 de la loi du 3 mai 1880, en vue d'éventuelles poursuites du chef du délit prévu à l'article 8, alinéa 9, de ladite loi.

Au cas où le juge pénal serait saisi des faits, il lui appartiendra de décider si l'invocation du secret professionnel était ou non légitime en l'espèce <sup>(1)</sup>.

En toute hypothèse, nul ne peut refuser de comparaître ni de prêter serment en alléguant le caractère confidentiel des faits sur lesquels il devrait déposer <sup>(2)</sup>.

#### *B. Application de ces principes aux magistrats du siège*

Les travaux préparatoires de la loi du 30 juin 1996 reconnaissent expressément que le fait, pour une commission d'enquête de contraindre un magistrat à divulguer son secret professionnel serait contraire au principe de la séparation des pouvoirs <sup>(3)</sup>.

Il convient cependant de garder à l'esprit que si l'audition d'un magistrat touche au principe de la séparation des pouvoirs — plus précisément, au principe de l'indépendance du pouvoir judiciaire et à la règle de l'indépendance des juges dans l'exercice de leurs fonctions juridictionnelles prévue par l'article 151 de la Constitution, on doit également avoir égard au secret professionnel dont l'intéressé peut être amené à se prévaloir.

Ce sont là deux notions distinctes par nature, encore qu'étroitement imbriquées dans les faits.

#### **1° L'indépendance du pouvoir judiciaire**

Lors de l'audition d'un magistrat du siège par une commission d'enquête parlementaire, celle-ci doit évidemment tenir compte du principe de l'indépendance du pouvoir judiciaire et des juges qui le composent, lorsqu'ils exercent leurs fonctions juridictionnelles.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 18 et les références citées à la note 59.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., eod. loco.

<sup>(3)</sup> Rapport Bourgeois, pp. 15-16.

Op het vlak van de werking van de rechterlijke macht zelf, is men het erover eens dat, buiten het geval waarin de aan een magistraat ten laste gelegde fout een strafrechtelijke overtreding is en buiten het geval van het verhaal op de rechter, een rechter niet kan worden gedagard tot een gedwongen tussenkomst, noch kan worden gedwongen om te getuigen, in een geding dat gericht is op de herstelling door de Staat van een fout welke die rechter zou hebben begaan in het kader van zijn rechtsprekende functie <sup>(1)</sup>. In dergelijke gevallen zou de rechter zich immers tegenover een andere rechter moeten verantwoorden in verband met een handeling die tot zijn rechtsmacht behoort.

Die overweging lijkt *mutatis mutandis* ook van toepassing te zijn op het getuigenis van een rechter in het kader van een parlementair onderzoek.

## 2° *Het beroepsgeheim*

In de strikte zin betreft het beroepsgeheim van de magistraat van de zetel (dat in dezen alleen rees, met uitsluiting van de specifieke aspecten die betrekking hebben op de onderzoeksrechter en de magistraat van het openbaar ministerie) in eerste instantie het geheim van de beraadslaging.

Dat geheim verplicht de magistraten die hebben bijgedragen tot de rechterlijke beslissing ertoe naderhand de inhoud van hun beraadslaging niet te onthullen <sup>(2)</sup>. Het betreft ook de persoonlijke meningen van degenen die daaraan hebben deelgenomen <sup>(3)</sup>.

Dat geheim heeft ook betrekking op de feiten die aan het licht zijn gebracht tijdens een terechtzitting met gesloten deuren of in ieder geval buiten een openbare rechtzitting <sup>(4)</sup>.

Er is daarentegen betwisting over de vraag of dat geheim ook geldt voor de feiten die tijdens een openbare rechtzitting zijn onthuld.

De heer P. Lambert <sup>(5)</sup> antwoordt bevestigend, voor zover de onthulling door een magistraat (die in de zaak zitting heeft gehad) van feiten die bekend zijn of gewoon vermoed worden hun een ontegenzeggelijke gegrondheid zou verschaffen die het hem niet toekomt te verlenen.

<sup>(1)</sup> J. Velu, conclusions voorafgaand aan cass., 19 december 1991, A.C., 1992, blz. 364 en volgende, n° 64; F. Rigaux en J. Van Compernelle, opmerkingen onder datzelfde arrest, RCJB, 1993, blz. 314, n°s 30 en 31.

<sup>(2)</sup> G. De Leval, *Institutions judiciaires*, Ed. de la Faculté de Droit de Liège, 1993, n° 219, blz. 279.

<sup>(3)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, blz. 234.

<sup>(4)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, blz. 234-235.

<sup>(5)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, blz. 235.

Sur le plan du fonctionnement du pouvoir judiciaire lui-même, il est admis qu'en dehors du cas où la faute imputée à un magistrat serait constitutive d'une infraction pénale, et de celui de la prise à partie, un juge ne pourrait être cité en intervention forcée, ni être appelé à témoigner, dans une instance ayant pour objet la réparation, par l'État, d'une faute que ce juge aurait commise dans le cadre de sa fonction juridictionnelle <sup>(1)</sup>. En effet, dans de tels cas, le juge serait amené à s'expliquer devant un autre juge au sujet d'un acte relevant de son pouvoir de juridiction.

Cette considération paraît également applicable, *mutatis mutandis*, au témoignage d'un juge dans le cadre d'une enquête parlementaire.

## 2° *Le secret professionnel*

Au sens strict, le secret professionnel du magistrat du siège (qui se posait seul en l'espèce, à l'exclusion des aspects spécifiques au juge d'instruction et au magistrat du ministère public) recouvre en premier lieu le secret du délibéré.

Ce secret impose aux magistrats qui ont concouru à une décision judiciaire de ne pas divulguer ultérieurement le contenu de leur délibération <sup>(2)</sup>. Il s'étend aux opinions individuelles de ceux qui y ont pris part <sup>(3)</sup>.

Ce secret englobe également les faits révélés lors d'une audience à huis-clos ou, en tout cas, en dehors d'une audience publique <sup>(4)</sup>.

Par contre, la question de savoir si ce secret s'étend aux faits révélés en audience publique est controversée.

M. P. Lambert <sup>(5)</sup> répond par l'affirmative, dans la mesure où la révélation par un magistrat (qui a siégé dans l'affaire) de faits connus ou simplement soupçonnés leur donnerait une caution indéniable qu'il ne lui appartient pas d'apporter.

<sup>(1)</sup> J. Velu, conclusions précédant cass., 19 décembre 1991, *Pas.*, 1992, p. 316 et suiv., n°64; F. Rigaux et J. Van Compernelle, obs. sous ce même arrêt, RCJB, 1993, p. 314, n°s 30 et 31.

<sup>(2)</sup> G. de Leval, *Institutions judiciaires*, Ed. de la Faculté de Droit de Liège, 1993, n° 219 p. 279.

<sup>(3)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, p. 234.

<sup>(4)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, pp. 234-235.

<sup>(5)</sup> P. Lambert, *op. cit.*, p. 235.

Procureur-generaal Velu neemt op grond van een arrest van het Hof van Cassatie van 23 juni 1958 <sup>(1)</sup> (inzake medisch geheim) een genuanceerder standpunt in : de magistraat zou niet mogen weigeren te getuigen over materiële feiten zonder enig geheim karakter, zelfs als hij in de uitoefening van zijn functie van die feiten kennis heeft gekregen <sup>(2)</sup>.

Het gezond verstand vereist in ieder geval dat het voormelde wordt genuanceerd : de geheimhouding betreft uiteraard niet de feiten die aan de rechter werden onthuld en waarvan hij in de motivering van het vonnis gewag maakt om zijn beslissing te staven.

Het ligt immers voor de hand dat de gronden die in een rechterlijke beslissing worden aangevoerd, niet onder de geheimhouding vallen.

Dat houdt niet in dat de rechter publiekelijk commentaar mag geven op zijn eigen beslissingen <sup>(3)</sup>, of de daarin aangevoerde gronden mag preciseren of verduidelijken. Dat is normaliter verboden. Voor zover de betrokkene zodoende niet het geheim van de beraadslaging onthult, is het verbod echter voornamelijk deontologisch. Het vloeit niet voort uit de geheimhoudingsplicht, maar wel uit de discretieplicht <sup>(4)</sup>.

### 3° *Gevolgen*

De beoordeling van de gevolgen van het principe van de *scheiding der machten* en van de regel van de *onafhankelijkheid van de rechters* is bijzonder kies.

Dat principe en die regel zouden ongetwijfeld worden geschonden door een onderzoekscommissie die een magistraat als getuige ontbiedt en hem vragen stelt over handelingen die rechtstreeks het voorwerp uitmaken van zijn rechtsprekende functie en hem voorts verzoekt feiten of standpunten over die handelingen bekend te maken. Zo zou ze aan een magistraat van de zetel niet kunnen vragen uitleg te verschaffen over het beschikkend gedeelte van een vonnis of van een arrest dat hij heeft gewezen en over de feitelijke en de rechtelijke gronden die er de noodzakelijke onderbouwing van zijn <sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> Pas., 1958, I, 1181.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 27.

<sup>(3)</sup> X. De Riemaecker en X. Londers, *Deontologie en tucht, in « Statuut en deontologie van de magistraat »*, Brussel, Die Keure, 2000, blz. 310.

<sup>(4)</sup> Ik denk hier aan de commentaren die de rechter op eigen initiatief zou geven; als het gaat om het antwoord op een interpellatie, zie hieronder blz. ....

<sup>(5)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 25 en de verwijzingen in voetnoot 88.

En se basant sur un arrêt de la Cour de cassation du 23 juin 1958 <sup>(1)</sup> (rendu en matière de secret médical), M. le procureur général Velu adopte une position plus nuancée : le magistrat ne pourrait refuser de témoigner relativement à des faits matériels dénués de tout caractère secret, même si ces faits sont venus à sa connaissance dans l'exercice de sa fonction <sup>(2)</sup>.

De toute manière, le simple bon sens commande toutefois d'apporter des tempéraments à ce qui a été dit ci-avant : le secret ne s'étend évidemment pas aux faits qui ont été révélés au juge et dont il fait état dans les motifs du jugement pour étayer sa décision.

Il va en effet de soi que les motifs exprimés dans une décision judiciaire ne sont pas couverts par le secret.

Ceci n'implique pas pour autant que le juge soit admis à formuler publiquement des commentaires sur ses propres décisions <sup>(3)</sup> et de préciser ou d'explicitier la motivation exprimée dans ceux-ci. Pareille démarche lui est normalement interdite. Mais dans la mesure où, ce faisant, l'intéressé ne viole pas le secret du délibéré, l'interdiction est essentiellement d'ordre déontologique; elle découle non pas de l'obligation au secret, mais bien de l'obligation de réserve <sup>(4)</sup>.

### 3° *Conséquences*

L'appréciation des conséquences qui s'attachent au principe de la *séparation des pouvoirs* et à la règle de l'*indépendance des juges* est particulièrement délicate.

Méconnaîtrait certainement ce principe et cette règle la commission d'enquête qui, ayant convoqué un magistrat en tant que témoin, l'interpellerait au sujet d'actes qui constituent l'objet direct de sa fonction juridictionnelle et l'inviterait à faire connaître des faits ou opinions relatifs à ces actes; ainsi, elle ne saurait demander à un magistrat du siège de présenter ses explications sur le dispositif d'un jugement ou d'un arrêt qu'il a rendu et sur les motifs de fait ou de droit qui en sont le soutien nécessaire <sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> Pas., 1958, I, 1181.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 27.

<sup>(3)</sup> X. De Riemaecker et X. Londers, *Deontologie et discipline, in Statuut et déontologie des Magistrats*, Bruxelles, La Charte, 2000, p. 310.

<sup>(4)</sup> J'envisage ici les commentaires que le juge ferait d'initiative; s'il s'agit de la réponse à une interpellation, voir ci-dessous, p. ....

<sup>(5)</sup> J. Velu, *Overwegingen* ..., n° 25 et les références citées à la note 88.

Er moet op gewezen worden dat die regels, die voortvloeien uit principes die uiteraard vreemd zijn aan het begrip beroepsgeheim, in feite aansluiten bij de gevolgen van het geheim van de beraadslagingen <sup>(1)</sup>.

Niets belet daarentegen dat de rechter wordt onderzocht over gegevens die verband houden met de omstandigheden waarin hij zijn beslissing heeft gegeven maar die er geen deel van uitmaken. Men denke onder meer aan het feit dat de rechter blootgesteld zou zijn aan voorpraak of pressie. Dat zijn aangelegenheden die betrekking hebben op de werking van het gerecht als openbare dienst en waarvan het onderzoek bijgevolg tot de bevoegdheid van een parlementaire onderzoekscommissie behoort.

Uit het oogpunt van het *beroepsgeheim* zou men moeten erkennen dat de rechter het recht (maar niet de plicht) zou hebben het antwoord te weigeren op vragen in verband met het geheim van de beraadslaging. Enkele voorbeelden :

- een vraag naar zijn persoonlijke mening of die van de andere leden van de zetel (in het geval van een gezamenlijke beslissing) over de beslechting van het geschil;
- een vraag over de niet in de motivering van de beslissing opgenomen bestanddelen welke tot die beslissing hebben geleid;
- een vraag over de wijze waarop de beraadslaging verlopen is.

Zoals we hebben gezien, zijn die gegevens gedekt door het beroepsgeheim maar ook en vooral door de grondwettelijke regel van de onafhankelijkheid van de rechters. Een magistraat kan zich weliswaar in geweten bevrijden van het beroepsgeheim voor een parlementaire onderzoekscommissie, maar het lijkt twijfelachtig dat hij zich kan onttrekken aan het bepaalde van artikel 151 van de Grondwet en aan een parlementaire onderzoekscommissie gegevens kan onthullen die onder het geheim van de beraadslaging vallen.

Daaruit mag worden afgeleid dat het beroepsgeheim in de strikte zin — dat wil zeggen datgene waarover de magistraat een beoordelingsbevoegdheid behoudt — in werkelijkheid alleen betrekking zou hebben op niet-openbare zaken waarvan de rechter kennis zou hebben ge-

On notera que ces règles, déduites de principes étrangers, par nature, à la notion de secret professionnel, rejoignent, en fait, les conséquences qui s'attachent au secret des délibérations <sup>(1)</sup>.

Rien ne s'oppose, par contre, à ce que le juge soit interrogé sur des éléments qui se rattachent aux circonstances dans lesquelles sa décision a été rendue, mais qui sont extrinsèques à celle-ci. On peut songer, notamment, au fait que le juge aurait été exposé à des interventions ou à des pressions. Il s'agit là d'éléments qui concernent le fonctionnement de la justice en tant que service public et dont l'examen relève par conséquent de la compétence d'une commission d'enquête parlementaire.

Sous l'angle du *secret professionnel*, il faudrait admettre que le juge aurait le droit (mais non l'obligation) de refuser de répondre à des questions touchant au secret du délibéré. On peut citer comme exemples :

- une question relative à son opinion personnelle ou celle des autres membres du siège (dans l'hypothèse d'une décision collégiale) sur la solution du litige;
- une question concernant les éléments, non consignés dans les motifs de la décision, qui ont déterminé cette décision;
- une question portant sur les modalités de la délibération.

Toutefois, ces éléments sont, nous l'avons vu, couverts non seulement par le secret professionnel, mais encore, et surtout, par la règle constitutionnelle de l'indépendance des juges. Si le magistrat peut, en conscience, s'affranchir du secret professionnel devant une commission d'enquête parlementaire, il paraît douteux qu'il puisse se soustraire au prescrit de l'article 151 de la Constitution et révéler à une commission d'enquête parlementaire des éléments couverts par le secret du délibéré.

Il est permis d'en déduire que le secret professionnel au sens strict — c'est-à-dire celui quant auquel le magistrat conserve un pouvoir d'appréciation — ne porterait en réalité que sur des faits non publics dont le juge aurait eu connaissance dans le cadre de sa fonction juri-

<sup>(1)</sup> Dat verband wordt trouwens gelegd door de heer Velu (*Overwegingen, eod. loco*).

<sup>(1)</sup> Relation qu'opère d'ailleurs M. Velu (*Overwegingen, eod. loco*).

had in het kader van zijn rechtsprekende functie, maar die los zouden staan van de eigenlijke beraadslaging <sup>(1)</sup>.

Er zijn daarentegen tal van situaties waarvoor de magistraat in geen geval noch het beroepsgeheim, noch de onafhankelijkheid van de rechter zou kunnen aanvoeren.

Hij zal onder meer moeten antwoorden :

— op de vragen in verband met de organisatie en de werking van de openbare dienst van het gerecht <sup>(2)</sup> en in het bijzonder van zijn rechtscollege;

— op de vragen over materiële feiten waarover geen enkel geheim bestaat;

— op de vragen in verband met de voorgeschiedenis van een procedure en van het algemeen juridisch kader ervan.

Samengevat, gelden voor de magistraat de volgende regels die door de commissie in aanmerking werden genomen :

— de als getuige opgeroepen magistraat hoeft niet te antwoorden op vragen die betrekking zouden hebben op handelingen die rechtstreeks het voorwerp uitmaken van zijn rechtsprekende functie;

— buiten die gevallen beoordeelt de magistraat die wordt verzocht te getuigen over feiten die onder het beroepsgeheim vallen zelf en volkomen onafhankelijk of het gepast is die al dan niet te onthullen, voornamelijk rekening houdend met de rechtmatige belangen; als hij weigert te getuigen, mag hij echter in geen geval het beroepsgeheim afwenden van zijn doel <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Dat zal onder meer het geval zijn voor de vaststellingen en de handelingen van een onderzoeksrechter of voor inlichtingen die zijn verkregen door de kamers voor handelonderzoek die bedoeld zijn in artikel 84, derde lid, van het Gerechtelijk Wetboek.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen ...*, n° 27 en de verwijzingen in voetnota 93.

<sup>(3)</sup> J. Velu, *Overwegingen ...*, n° 29; aangezien de auteur vooral de hypothese van de hoorzitting van een onderzoeksrechter voor ogen had, heb ik mij ertoe bepaald de overwegingen weer te geven die mijns inziens van toepassing kunnen zijn op een rechter van de zetel.

dictionnelle, mais qui seraient étrangers à la délibération proprement dite <sup>(1)</sup>.

En revanche, il existe nombre de situations à propos desquelles le magistrat ne saurait en aucun cas invoquer ni le secret professionnel, ni l'indépendance du juge.

Il devra répondre, notamment :

— aux questions relatives à l'organisation et au fonctionnement du service public de la justice <sup>(2)</sup> et, en particulier, à l'organisation et au fonctionnement de sa juridiction;

— aux questions portant sur des faits matériels dépourvus de tout caractère secret;

— aux questions concernant l'historique d'une procédure et son cadre juridique général.

En synthèse, les règles de base qui s'imposent au magistrat, et auxquelles la commission a eu égard, sont les suivantes :

— le magistrat convoqué en qualité de témoin n'a pas à répondre à des questions qui porteraient sur des actes constituant l'objet direct de sa fonction juridictionnelle;

— en dehors de ces cas, lorsque le magistrat est invité à témoigner au sujet de faits couverts par le secret professionnel, il apprécie lui-même, en toute indépendance, l'opportunité de les révéler ou non, principalement en rapport avec les intérêts légitimes en présence; il ne peut toutefois, lorsqu'il refuse de témoigner, détourner le secret professionnel de son but <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Ce sera notamment le cas des constatations opérées et des actes accomplis par un juge d'instruction ou des informations recueillies par les chambres d'enquête commerciales prévues à l'article 84, alinéa 3, du Code judiciaire.

<sup>(2)</sup> J. Velu, *Overwegingen ...*, n° 27 et les références citées à la note 93.

<sup>(3)</sup> J. Velu, *Overwegingen ...*, n° 29; l'auteur ayant eu essentiellement en vue l'hypothèse de l'audition d'un juge d'instruction, je me suis limité à retenir les considérations qui m'ont paru applicables à un juge du siège.

## § 2. Samenloop met het strafrechtelijk onderzoek

### A. Betrekkingen met de rechterlijke autoriteiten

De doelstelling van de parlementaire onderzoekscommissie was tweevoudig.

Het ging er in de eerste plaats om te waarborgen dat de commissie wordt ingelicht over de gegevens die verkregen zijn in het kader van het strafrechtelijk onderzoek en die nuttig zijn voor de uitvoering van haar opdracht : dat betrof niet alleen de kennisneming van het resultaat van bepaalde onderzoeken, maar ook en vooral de toegang van de commissie en van haar deskundigen tot de documenten die op verzoek van de onderzoeksmagistraat in beslag zijn genomen, meer bepaald tijdens de huiszoekingen van 6 november 2001 in het Sabena House en in het Operationeel Centrum.

Vervolgens moesten aan weerskanten de nodige maatregelen worden genomen om te voorkomen dat het parlementair onderzoek en het gerechtelijk onderzoek elkaar zouden hinderen.

Met inachtneming van de prerogatieven en de onafhankelijkheid van de beide partijen, werd voor permanent overleg gezorgd tussen de voorzitter en het commissiebureau enerzijds, en de procureur-generaal bij het hof van beroep anderzijds. Dankzij dat overleg hebben de deskundigen van de commissie daadwerkelijk toegang gekregen tot de in beslag genomen documenten (op grond van een door de procureur-generaal verleende machtiging op basis van artikel 4, § 5, van de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek). Met hetzelfde oogmerk heeft de commissie de onderzoeksrechter gemachtigd de documenten van het parlementair onderzoek te raadplegen, daarin begrepen de verslagen van de bedrijfsrevisoren en de niet met gesloten deuren afgenomen getuigenissen.

Naar aanleiding daarvan beklemt de commissie dat in een sfeer van vertrouwen met de rechterlijke instanties werd samengewerkt, zonder dat de rechten van de partijen in de strafprocedure of die van de in het raam van het parlementair onderzoek gehoorde personen werden geschonden.

### B. De rechten van de door de commissie verhoorde personen

#### 1° *Het verbod van zelf-incriminatie*

Het vraagstuk van het verbod van gedwongen zelf-incriminatie is niet verbonden aan het beginsel zelf van dat verbod — dat, wat de getuigenis voor een parlemen-

## § 2. Concours avec l'instruction pénale

### A. Relations avec les autorités judiciaires

L'objectif de la commission d'enquête parlementaire était double.

Il y avait lieu, tout d'abord, d'assurer l'information de la commission au sujet des éléments recueillis dans le cadre de l'instruction pénale et utiles à l'exécution de sa mission : ceci concernait non seulement la prise de connaissance du résultat de certaines investigations, mais encore — et surtout — l'accès de la commission et de ses experts aux documents saisis à la requête du magistrat instructeur, notamment lors des perquisitions opérées le 6 novembre 2001 à la *Sabena House* et au Centre opérationnel.

Ensuite, les mesures nécessaires devaient être prises de part et d'autres afin d'éviter que l'enquête parlementaire et l'enquête judiciaire ne s'entravent mutuellement.

Une concertation permanente a été assurée — dans le respect des prérogatives et de l'indépendance de chacune des parties — entre le Président et le bureau de la commission, d'une part, et le Procureur général près la Cour d'appel, d'autre part. Cette concertation a permis d'assurer l'accès effectif des experts de la commission aux documents saisis (en vertu d'une autorisation donnée par le procureur général sur pied de l'article 4, § 5, de la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires). Dans la même perspective, la commission a autorisé le juge d'instruction à consulter les documents de l'enquête parlementaire, en ce compris les rapports des experts réviseurs d'entreprises et les témoignages non reçus à huis-clos.

La commission relève à cette occasion que ses relations avec les autorités judiciaires se sont déroulées dans un climat de confiance et de collaboration qui doit être souligné, sans que soient compromis pour autant les droits des parties à la procédure pénale ni ceux des personnes entendues dans le cadre de l'enquête parlementaire.

### B. Droits des personnes entendues par la commission

#### 1° *La prohibition de l'auto-incrimination*

La problématique relative à l'interdiction de l'auto-incrimination forcée n'est pas liée au principe même de cette interdiction — consacrée, en ce qui concerne le

taire onderzoekscommissie betreft, werd bekrachtigd bij artikel 8, tiende lid, nieuw, ingevoegd in de wet van 3 mei 1880 bij de wet van 10 juni 1996 —, maar wel aan de nadere regels ervan. Daaruit resulteert wat volgt :

a. Het verbod heeft geen betrekking op de gedwongen zelf-incriminatie

Dat verbod is uitdrukkelijk gebaseerd op het bepaalde in artikel 14-3, g), van het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten, opgemaakt in New York op 19 december 1966, dat elke verdachte het recht waarborgt niet te kunnen worden gedwongen om tegen zichzelf te getuigen of een bekentenis af te leggen <sup>(1)</sup>.

Tevens moet er hier aan worden herinnerd dat de getuigen, overeenkomstig artikel 3.2 van het Reglement van orde van de parlementaire onderzoekscommissie dat op 23 oktober 1997 door de Kamer werd goedgekeurd, alvorens zij worden gehoord, in kennis worden gesteld van hun recht om te zwijgen indien ze vrezen dat zij uit hoofde van hun verklaringen strafrechtelijk zullen worden vervolgd.

Daaruit lijkt te kunnen worden afgeleid dat de getuige die — ondanks de bescherming die artikel 8, tiende lid, van de wet op het parlementair onderzoek hem biedt en de kennisgeving die hij vóór zijn getuigenis krijgt — er geheel vrijwillig mee instemt de gestelde vragen te beantwoorden, daardoor aanvaardt dat zijn verklaringen achteraf tegen hem in een strafprocedure kunnen worden gebruikt aangezien het geen gedwongen verklaringen betreft in de zin van artikel 14-3, g), van het Internationaal Verdrag voor Burgerlijke en Politieke Rechten (IVBP) <sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Het vermaarde « Transnuklear-arrest » van het Hof van Cassatie van 6 mei 1993 (A.C. 1993, blz. 455; RW 1993-1994, nota's A. De Nauw en M. Vandebotermert) verwijst zowel naar artikel 14-1 van het IVBPR als naar artikel 6-1 van het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens en de Fundamentele Vrijheden. J. Velu (*Considérations ...*, n° 47 en 50) is tevens van mening dat het bij artikel 14-1 van het IVBPR geformuleerde verbod ook impliciet is vervat in het recht op een billijk proces, als gewaarborgd bij artikel 6-1 van het EVRM, in het recht op het vermoeden van onschuld tot het tegendeel is bewezen, als bedoeld bij artikel 6-2 van hetzelfde Verdrag en, ten slotte, in het algemene beginsel van het recht op verdediging.

<sup>(2)</sup> De mogelijkheid van een dergelijke impliciete afstand wordt in dat verband overwogen door J. Velu (*Overwegingen ...*, n° 39; *Considérations ...*, n° 50); zie in dezelfde zin Cass. 16 februari 1996, A.C., 1996, I, blz. 212 : « (...) de strafrechter mag, in de bij hem aanhangig gemaakte zaak, geen persoon onder eed als getuige verhoren tegen wie in een andere zaak die een nauw verband vertoont met de eerste een gerechtelijk onderzoek loopt, noch een persoon die zou hebben deelgenomen aan het plegen van het misdrijf waarop dat onderzoek betrekking heeft, zonder vooraf die personen te waarshuwen dat zij niet gedwongen zijn tegen zichzelf te getuigen (...) » Vergelijk evenwel het meer genuanceerde standpunt van F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 6.

témoignage devant une commission d'enquête parlementaire, par l'article 8, alinéa 10, nouveau, introduit dans la loi du 3 mai 1880 par celle du 30 juin 1996 — mais bien à ses modalités. Certaines d'entre elles ont fait l'objet d'un examen plus approfondi par la commission. Il en résulte que :

a. L'interdiction ne porte que sur l'auto-incrimination forcée

La base expresse de cette prohibition repose sur la disposition de l'article 14-3, g) du Pacte international relatif aux droits civils et politiques fait à New York le 19 décembre 1966, qui garantit à tout accusé le droit de ne pas être forcé de témoigner contre lui-même ou de s'avouer coupable <sup>(1)</sup>.

C'est également le lieu de rappeler que conformément à l'article 3.2 du règlement d'ordre intérieur des commissions d'enquête parlementaire, adopté par la Chambre le 23 octobre 1997, les témoins, avant d'être entendus, sont informés qu'ils ont le droit de se taire s'ils craignent de s'exposer à des poursuites pénales du fait de leurs déclarations.

Il semble pouvoir s'en déduire que le témoin qui, en dépit de la protection que lui offre l'article 8, alinéa 10, de la loi sur les enquêtes parlementaires et de l'avertissement qui lui est donné avant sa déposition, consent de son plein gré à répondre aux questions posées, accepte par là même que ses déclarations puissent être ultérieurement utilisées contre lui dans une procédure pénale, puisqu'il ne s'agit pas de déclarations forcées au sens de l'article 14-3, g) du Pacte international des Droits civils et politiques (PIDCP) <sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Le célèbre arrêt « Transnuklear » de la Cour de cassation, du 6 mai 1993 (Bull., 1993, 452; R.W. 1993-1994, notes A. De Nauw et M. Vandebotermert) se réfère tant à l'article 14-1 du PIDCP qu'à l'article 6-1 de la Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales. M. Velu (*Considérations ...*, n° 47 et 50) considère également que l'interdiction formulée par l'article 14-1 PIDCP est aussi contenue implicitement dans le droit au procès équitable, garanti par l'article 6-1 CEDH, le droit à la présomption d'innocence prévu par l'article 6-2 de la même Convention et, enfin, dans le principe général du droit de la défense.

<sup>(2)</sup> La possibilité d'une telle renonciation implicite est envisagée, dans ce contexte, par M. Velu (*Overwegingen ...*, n° 39; *Considérations ...*, n° 50); voir dans le même sens Cass., 16 février 1996, Pas., 1996, I, p. 212 : le juge pénal ne peut, dans la cause dont il est saisi, procéder à l'audition sous serment comme témoin d'une personne faisant l'objet d'une instruction judiciaire dans une autre cause ayant un rapport étroit avec la première ou d'une personne qui aurait participé à la commission de l'infraction sur laquelle porte cette instruction, sans avertir au préalable ces personnes qu'elles ne sont pas forcées de témoigner contre elles-mêmes. Comp. toutefois la position plus nuancée de F. Meerschaut, *op. cit.*, n° 6.

Die verklaringen die met kennis van zaken worden afgelegd voor een onderzoekscommissie, zouden — hoewel ze een geoorloofde manier van bewijsvoering zijn — hoe dan ook alleen gelden als inlichtingen voor de strafrechter en het staat de betrokkene vrij om ze te wijzigen of in te trekken.

b. Het verbod kan niet worden omzeild door een vrijstelling van de eedaflegging

Men kan zich afvragen of het voor een parlementaire onderzoekscommissie niet aangewezen ware om die getuigen, wier getuigenis *prima facie* tot strafvervolgning zou kunnen leiden, te horen zonder dat zij de eed afleggen

Vastgesteld moet worden dat indien de door de commissie gehoorde persoon van de eedaflegging wordt vrijgesteld (iets waarvoor er trouwens geen wettelijke grondslag is), zulks geen invloed heeft op het verbod van zelfincriminatie.

Het komt er immers op aan te weten of de betrokkene al dan niet als getuige wordt gehoord. Artikel 8 van de wet op het parlementair onderzoek bepaalt echter dat (behalve de tolken) slechts twee categorieën van personen voor een onderzoekscommissie kunnen worden gedaagd, te weten de getuigen en de deskundigen.

Daaruit volgt dat de persoon die, tegen zijn wil, ertoe wordt gebracht om zichzelf voor de commissie een feit ten laste te leggen waardoor hij strafrechtelijk kan worden vervolgd, onvermijdelijk wordt gedwongen om tegen zichzelf « te getuigen ». Zulks is in strijd met de artikelen 6-1 en 6-2 van het Europees Verdrag tot bescherming van de Rechten van de Mens en de Fundamentele Vrijheden (EVRM) en artikel 14-3, *g*), van het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten, zelfs indien die persoon geen eed zou hebben afgelegd als bepaald in artikel 8, vijfde lid, van de wet van 3 mei 1880.

c. Het verbod heeft alleen betrekking op zelf-incriminatie in strafzaken

Artikel 8, tiende lid, van de wet op het parlementair onderzoek, bepaalt dat een getuige wél verplicht is om een vraag te beantwoorden waardoor hij niet strafrechtelijk, maar tuchtrechtelijk zou kunnen worden vervolgd <sup>(1)</sup>. De mogelijkheid om van zulke verklaringen gebruik te

<sup>(1)</sup> F. Meerschaut, *Parlementair onderzoek en fundamentele grondrechten inzake rechtspleging*, Vigiles, 1997, n° 4, blz. 4 en 5.

En toute hypothèse ces déclarations faites en connaissance de cause devant une commission d'enquête, encore que constituant un mode licite de preuve, ne vaudraient qu'à titre de renseignements devant le juge pénal et l'intéressé pourrait librement les modifier ou les rétracter.

b. L'interdiction ne peut être éludée par une dispense du serment

La question pourrait être posée de savoir s'il ne s'indiquerait pas qu'une commission d'enquête parlementaire entendue sans prestation de serment les témoins dont la déposition pourrait, *prima facie*, exposer ceux-ci à des poursuites répressives.

Force est de constater que dispenser du serment (sans base légale, au demeurant) la personne entendue par la commission serait sans incidence quant à l'interdiction de l'auto-incrimination.

En effet, ce qu'il y a lieu de prendre en considération, c'est le point de savoir si l'intéressé est ou non entendu comme témoin. Or, l'article 8 de la loi sur les enquêtes parlementaires ne prévoit (outre les interprètes) que deux catégories de personnes susceptibles d'être appelées devant une commission d'enquête, à savoir les témoins et les experts.

Il s'ensuit que la personne qui serait amenée, contre sa volonté, à s'imputer devant la commission un fait qui l'exposerait à des poursuites pénales serait nécessairement forcée à « témoigner » contre elle-même, en contradiction aux articles 6-1 et 6-2 de la Convention européenne des Droits de l'Homme (CEDH) et à l'article 14-3 *g*), du Pacte international relatif aux droits civils et politiques, quand bien même elle n'aurait pas prêté le serment prévu à l'article 8, alinéa 5, de la loi du 3 mai 1880.

c. L'interdiction ne porte que sur l'auto-incrimination en matière pénale

La disposition de l'article 8, alinéa 10, de la loi sur les enquêtes parlementaires ne permet pas à un témoin de répondre à une question qui l'exposerait à des poursuites non pas pénales, mais disciplinaires <sup>(1)</sup>. Certes, la possibilité ultérieure de faire usage de ces déclarations

<sup>(1)</sup> F. Meerschaut, *Enquête parlementaire et droits constitutionnels fondamentaux en matière de procédure*, Vigiles, 1997, n° 4, pp. 4 et 5.

maken in het raam van een tuchtprocedure, leidt ongetwijfeld tot bedenkingen <sup>(1)</sup>; het betreft echter een kwestie waarvoor alleen de tuchtverheid van de getuige bevoegd is en die de werkzaamheden van de parlementaire onderzoekscommissie niet mag hinderen.

Het « recht op stilzwijgen » van de getuige is volstrekt niet van toepassing op feiten die betrekking hebben op zijn burgerrechtelijke aansprakelijkheid.

#### 2° *Andere gewaarborgde rechten van de getuige*

Op welke andere rechten — behalve het recht om een getuigenis te weigeren in de gevallen bepaald bij artikel 8, tiende lid, nieuw, van de wet van 3 mei 1880 — kan de persoon die wordt opgeroepen om voor een onderzoekscommissie te getuigen zich rechtmatig beroepen ?

Het zou, hypothetisch, gaan om :

— de rechten die men aanduidt met de algemene benaming « rechten op een behoorlijke rechtspleging », en waarin hoofdzakelijk is voorzien bij artikel 6 van het EVRM en bij artikel 14 van het IVBPR;

— de rechten die voortvloeien uit het beginsel van de eerbiediging van de rechten van de verdediging dat, hoewel geen tekst daar uitdrukkelijk in voorziet, door de rechtsleer en de rechtspraak geleidelijk ingang heeft gekregen als bindende rechtsnorm met een algemene strekking <sup>(2)</sup>.

#### *Artikel 6 van het EVRM*

Wat de door dit artikel gewaarborgde rechten betreft, mag men — in de huidige stand van de rechtspraak van het Europees Hof voor de rechten van de mens — aannemen dat die rechten doorgaans niet van toepassing zijn op de door de parlementaire onderzoekscommissies gehouden hoorzittingen, omdat die commissies geen betwistingen hoeven te onderzoeken van de civielrechtelijke rechten en verplichtingen of van de gegrondheid van een beschuldiging in strafzaken <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Considérations ...*, n° 66; F. Meerschaut, *Parlementair onderzoek en fundamentele grondrechten inzake rechtspleging, eod. loco*.

<sup>(2)</sup> V. not. W.-J. Ganshof Van Der Meersch, « *Le droit de la défense, principe général du droit* » in « *Mélanges en l'honneur de Jean Dabin* », Brussel, 1963, T. II, blz. 569 en volgende.

<sup>(3)</sup> Zie evenwel de nuancerings die J. Velu (*Considérations ...*, blz. 94 en volgende) aanbrengt in die bewering. Hij legt de klemtoon op de autonomie die de toezichtsorganen van het EVRM toekennen aan de begrippen « burgerlijke rechten en verplichtingen » en « beschuldiging in strafzaken ».

dans le cadre d'une procédure disciplinaire peut soulever des réserves <sup>(1)</sup>; mais il s'agit d'un problème qui concerne exclusivement l'autorité disciplinaire du témoin, mais qui ne pourrait entraver l'action d'une commission d'enquête parlementaire.

En toute hypothèse, le « droit au silence » du témoin ne s'appliquera certainement pas aux faits susceptibles d'engager sa responsabilité civile.

#### 2° *Autres droits garantis au témoin*

En dehors du droit de refuser de témoigner dans les cas prévus par l'article 8, alinéa 10, nouveau, de la loi du 3 mai 1880, quels sont les autres droits dont pourrait légitimement se prévaloir la personne appelée en qualité de témoin devant une commission d'enquête ?

Il s'agirait, par hypothèse :

— des droits auxquels on confère l'appellation générique de « droits à une bonne administration de la Justice » et qui sont prévus, pour l'essentiel, par l'article 6 CEDH et par l'article 14 PIDCP;

— des droits qui découlent du principe du respect des droits de la défense qui, en dehors de tout texte exprès, a été progressivement imposé par la doctrine et la jurisprudence en tant que norme juridique contraignante, ayant une portée générale <sup>(2)</sup>.

#### *Article 6 CEDH*

Pour ce qui a trait aux droits garantis par cet article, il est permis de penser, en l'état actuel de la jurisprudence de la Cour européenne des Droits de l'Homme, que ces droits ne s'appliquent pas, en règle, aux auditions réalisées par les commissions d'enquête parlementaires, puisque ces commissions ne sont pas appelées à examiner des contestations sur des droits et obligations à caractère civil ni le bien fondé d'une accusation en matière pénale <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Considérations ...*, n° 66; F. Meerschaut, *Enquête parlementaire ...*, eod. loco.

<sup>(2)</sup> V. not. W.-J. Ganshof Van Der Meersch, « *Le droit de la défense, principe général de droit* » in *Mélanges en l'honneur de Jean Dabin*, Bruxelles, 1963, T. II, pp. 569 et suivantes.

<sup>(3)</sup> Voir toutefois les nuances qu'apporte à cette affirmation M. Velu (*Considérations ...*, pp. 94 et suivantes), qui met l'accent sur l'autonomie que les organes de contrôle de la CEDH accordent aux notions de « droits et obligations à caractère civil » et d'« accusation en matière pénale ».

De taak van deze commissie werd ongetwijfeld zeer ruim omschreven aangezien ze erin bestaat de eventuele politieke en andere verantwoordelijkheden te bepalen. « Daartoe onderzoekt ze hoe de aandeelhouders en de overheid hun rol van aandeelhouder hebben vervuld. <sup>(1)</sup> ».

Men mag daaruit echter niet afleiden dat de commissie een « rechtbank » in de zin van artikel 6-1 van het EVRM is of zou kunnen zijn; daartoe moeten haar besluiten :

— een beslissende afloop hebben voor een civielrechtelijk recht, dat wil zeggen een van de rechten die niet uitsluitend zijn verbonden aan de hoedanigheid van burger en aan de uitoefening van de soevereiniteit in de Staat <sup>(2)</sup>;

— of ertoe leiden dat direct of indirect een vrij zware sanctie wordt opgelegd wegens overtreding van een norm die de bevolking in het algemeen betreft (criteria van de « beschuldiging in strafzaken » <sup>(3)</sup>).

Natuurlijk kan het gebeuren dat de commissie in het kader van haar taak moet vaststellen of sprake is van handelingen of vergetelheden waarvoor, zo ze als bewezen worden beschouwd, bepaalde personen civiel- of strafrechtelijk aansprakelijk zouden kunnen worden gesteld.

Aangezien krachtens artikel 144 van de Grondwet uitsluitend de rechterlijke macht bevoegd is voor die materies, verhindert die bepaling evenwel dat die vaststellingen kunnen worden gelijkgesteld met rechterlijke beslissingen waarbij hetzij civielrechtelijke rechten en verplichtingen in het leven worden geroepen of afgekondigd, hetzij strafrechtelijke sancties worden uitgesproken.

In dergelijke omstandigheden mag worden verondersteld dat de door de commissie opgeroepen getuigen niet zich niet kunnen beroepen op de in artikel 6 EVRM gewaarborgde rechten, met uitzondering van het (uit dat artikel afgeleide) recht om niet te worden gedwongen tegen zichzelf te getuigen (dat laatste recht wordt in elk geval bekrachtigd bij artikel 8, tiende lid, van de wet op het parlementair onderzoek).

<sup>(1)</sup> Voorstel DOC 50 1514/001, artikel 1, § 2.

<sup>(2)</sup> Zie R. Ergéc, *La Protection européenne et internationale des droits de l'Homme*, Brussel, PUB, 2<sup>e</sup> editie, T II, blz. 340-341 en de vermelde verwijzingen.

<sup>(3)</sup> Europees Hof voor de rechten van de mens, arrest Engel en andere van 8 juni 1976, Rec., reeks A, n<sup>o</sup> 22, blz. 34.

Certes, la mission de la présente commission a été définie en des termes très larges, puisque celle-ci est de déterminer « *les éventuelles responsabilités politiques et autres. À cet effet, elle examinera la manière dont les actionnaires et les autorités publiques ont joué leur rôle d'actionnaire.* <sup>(1)</sup> ».

On ne peut toutefois pas déduire de cette mission que la commission constitue ou pourrait constituer un « tribunal » au sens de l'article 6-1 CEDH; pour ce faire, il faudrait en effet que ses conclusions :

— aient une issue déterminante pour un droit à caractère civil, c'est-à-dire un des droits qui ne sont pas exclusivement attachés à la qualité de citoyen et à l'exercice de la souveraineté dans l'État <sup>(2)</sup>;

— ou aboutissent à infliger de manière directe ou indirecte une sanction présentant un certain degré de sévérité, en raison de la transgression d'une norme concernant le public en général (critères de l' « accusation en matière pénale » <sup>(3)</sup>).

Certes, la commission peut être amenée, dans le cadre de sa mission, à constater l'existence d'actions ou d'omissions qui, à les supposer établies, seraient de nature à mettre en cause la responsabilité civile ou pénale de personnes déterminées.

Toutefois, la compétence exclusive que l'article 144 de la Constitution attribue, en ces matières, au pouvoir judiciaire, fait obstacle à ce que ces constatations soient assimilables à des décisions de nature juridictionnelle, créatives ou déclaratives de droits et d'obligations à caractère civil, ou encore prononçant une sanction de nature pénale.

Dans ces conditions, il est permis de penser que les témoins convoqués par la commission ne sont pas fondés à se prévaloir des droits garantis par l'article 6 CEDH, à l'exception du droit (déduit des dispositions dudit article) de ne pas être forcé de témoigner contre soi-même — droit consacré, de toute manière, par l'article 8, alinéa 10, de la loi sur les enquêtes parlementaires.

<sup>(1)</sup> Proposition DOC 50 1514/001, article 1<sup>er</sup>, § 2.

<sup>(2)</sup> Voir R. Ergéc, *La Protection européenne et internationale des droits de l'Homme*, Bruxelles, PUB, 2<sup>e</sup> éd., TII, pp. 340-341 et les références citées.

<sup>(3)</sup> Cour européenne des Droits de l'Homme, arrêt Engel et autres du 8 juin 1976, Rec., série A, n<sup>o</sup> 22, p. 34.

*Artikel 14 van het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten*

De bij deze bepaling gewaarborgde rechten zijn in ruime mate gelijk aan die welke worden gegarandeerd krachtens artikel 6 EVRM (onder voorbehoud van het verbod op gedwongen zelf-incriminatie, iets waarin artikel 14-3 g) uitdrukkelijk voorziet). De hierboven aangegeven oplossing is kennelijk dus extrapoleerbaar aangezien de gronden ervan identiek zijn.

*Rechten van de verdediging*

Dit is een meer kiese kwestie, aangezien het begrip « rechten van de verdediging » enerzijds vrij vaag is, en de rechtsleer de toepassing ervan anderzijds heeft uitgebreid tot domeinen waar noch het EVRM, noch het Internationaal Verdrag inzake burgerrechten en politieke rechten geldt. Zulks is bijvoorbeeld het geval met de tuchtprocedure alsook met de administratieve procedure die wordt gehanteerd in geval geen sprake is van een geschil <sup>(1)</sup>.

De meest rechtstreekse toepassing van het algemeen beginsel inzake de rechten van de verdediging bij het parlementair onderzoek heeft betrekking op het recht van de getuige om zich bij zijn verklaring te laten bijstaan door een advocaat of door een technisch raadgever.

Het betreft geenszins een theoretische moeilijkheid, want in het kader van de werkzaamheden van de commissie heeft een van de opgeroepen getuigen, te weten de minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, belast met Middenstand, de voorzitter vóór zijn getuigenis in kennis gesteld van een document te zijner verdediging dat zijn advocaten hadden opge maakt. Toch heeft deze getuige niet geëist dat hij bij zijn verklaring zou worden bijgestaan door een raadsman. Er mag evenwel vanuit worden gegaan dat deze gebeurtenis de voorbode vormt van een meer direct optreden van de advocaat tijdens het parlementair onderzoek.

In tegenstelling tot hetgeen in andere landen is bepaald <sup>(2)</sup>, bevatten noch onze wet op het parlementair onderzoek, noch het op 23 oktober 1997 door de Kamer

<sup>(1)</sup> J. Velu, « *Commentaires ...* », blz. 102 en de aangehaalde verwijzingen.

<sup>(2)</sup> Zie artikel 8a van de Nederlandse Wet over de Parlementaire Enquête alsook de verwijzingen van J. Velu naar de parlementaire voorbereiding in zijn « *Commentaires ...* », blz. 105, noot 231; datzelfde recht wordt binnen striktere grenzen ook erkend in Italië en de Verenigde Staten (Van Der Hulst, *Praktische aspecten van de werking van de parlementaire onderzoekscommissies*, blz. 236, noot 81).

*Article 14 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques*

Les droits garantis par cette disposition sont sensiblement identiques à ceux que garantit l'article 6 CEDH (sous réserve de la prohibition de l'auto-incrimination forcée, prévue expressément par l'article 14-3 g) du pacte. La solution dégagée ci-dessus apparaît donc transposable, par identité de motifs.

*Droits de la défense*

La question est plus délicate, dans la mesure où, d'une part, la notion de droits de la défense a un contenu relativement imprécis et que, d'autre part, la jurisprudence a étendu son application dans des domaines que ne régissent en principe ni la CEDH, ni le PIDCP, comme la procédure disciplinaire et la procédure administrative non contentieuse <sup>(1)</sup>.

L'application la plus directe du principe général des droits de la défense à l'enquête parlementaire concerne le droit éventuel, pour le témoin, d'être assisté lors de sa déposition par un avocat ou par un conseil technique.

Il ne s'agit nullement d'un problème théorique puisque dans le cadre des travaux de la commission, une des personnes appelées à déposer, à savoir le ministre des Télécommunications et des entreprises et participations publiques, a communiqué au président, avant son témoignage, un écrit de défense émanant de ses avocats. Ce témoin n'a cependant pas revendiqué l'assistance d'un conseil pendant sa déposition. On peut néanmoins considérer cet événement comme le prodrome d'une intervention plus directe de l'avocat dans la procédure d'enquête parlementaire.

À la différence de ce qui est prévu dans d'autres pays <sup>(2)</sup>, tant notre loi relative aux enquêtes parlementaires que le règlement d'ordre intérieur des commissions

<sup>(1)</sup> J. Velu, « *Commentaires ...* » p. 102 et les références citées.

<sup>(2)</sup> Voir l'article 8a de la loi néerlandaise relative à l'enquête parlementaire (*Wet over de Parlementaire Enquête*) aisi que les références aux travaux préparatoires de cet article dans J. Velu, (« *Commentaires ...* », p. 105, note 231); ce droit est également reconnu, dans des limites plus strictes, en Italie et aux États-Unis (Van Der Hulst, *Praktische aspecten van de werking van de parlementaire onderzoekscommissies*, p. 236, note 81).

aangenomen Reglement van orde voor de parlementaire onderzoekscommissies enige bepaling terzake.

Niettemin is geen enkele bepaling van de wet of het reglement onverenigbaar met bijstand van een derde. Kennelijk is er voor een parlementaire onderzoekscommissie <sup>(1)</sup> dus geen enkel beletsel om een getuige toe te staan zich te laten bijstaan door een derde, te weten een advocaat dan wel een technisch raadgever <sup>(2)</sup>.

Het spreekt evenwel voor zich dat de aanwezigheid van een advocaat of technisch raadgever de vrijheid, eerlijkheid of spontaneïteit van de verklaring niet in het gedrang mag brengen.

Om die reden zou de aanwezigheid van een technisch raadgever of een medewerker van de getuige in de meeste gevallen overbodig overkomen of zelfs af te raden lijken, temeer omdat de getuige tijdens de hoorzitting kan terugvallen op aantekeningen, en dat niets hem verhindert een beroep te doen op medewerkers om die hoorzitting voor te bereiden.

Desalniettemin zou de bijstand van een advocaat kunnen worden gerechtvaardigd doordat concreet vorm moet worden gegeven aan de waarborg die de getuige geniet krachtens artikel 8, tiende lid, van de wet op het parlementair onderzoek : het kan nuttig blijken de getuige in kennis te stellen van de juridische gevolgen op strafrechtelijk vlak van zijn verklaring, opdat hij met volle kennis van zaken kan beoordelen of hij zich op voornoemde bepaling moet beroepen <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Naar analogie met andere bepalingen uit de wet van 3 mei 1880 (artikel 3, tweede, derde en vijfde lid, die respectievelijk betrekking hebben op de aanwezigheid van leden die geen lid zijn van de commissie, op vergaderingen met gesloten deuren en op de opheffing van de geheimhoudingsplicht, lijkt het logisch dat de commissie bevoegd is om te beslissen over het verzoek van een getuige om te worden bijgestaan door een raadsman, en om in voorkomend geval de nadere regels inzake en de beperkingen van dergelijke bijstand vast te stellen.

<sup>(2)</sup> Indien de vergadering echter achter gesloten deuren plaatsvindt, zal de raadsman overeenkomstig artikel 8, eerste lid, van de wet op het parlementair onderzoek onder ede moeten verklaren het geheime karakter van de werkzaamheden te zullen in acht nemen.

<sup>(3)</sup> Van Der Hulst, *op. cit.*, *eod. loco*; een en ander kan in verband worden gebracht met de vigerende regeling in de Verenigde Staten, waar de advocaat die de getuige bijstaat voor de parlementaire onderzoekscommissies van het Congres, die getuige alleen toelichtingen moet verschaffen over zijn grondwettelijke rechten (Van Der Hulst, *id.*, die verwijst naar het *Jefferson's Manual*, § 348 — *Admission of Counsel*).

d'enquête, adopté par la Chambre le 23 octobre 1997, sont muets sur ce point.

Cependant, ni la loi, ni le règlement, ne comportent de disposition incompatible avec l'assistance d'un tiers. Rien ne paraît donc interdire qu'une commission d'enquête parlementaire <sup>(1)</sup> autorise un témoin à se faire assister par un tiers, avocat ou conseil technique <sup>(2)</sup>.

Il va cependant de soi que la présence d'un avocat ou d'un conseil technique ne peut avoir pour effet d'altérer la liberté, la sincérité ou la spontanéité de la déposition.

C'est la raison pour laquelle la présence d'un conseil technique ou d'un collaborateur du témoin apparaîtrait, dans la plupart des cas, comme superflue, voire contre-indiquée, d'autant plus que le témoin peut s'aider de notes au cours de son audition et que rien ne s'oppose à ce qu'il fasse appel à la collaboration de tiers en vue de préparer cette audition.

En revanche, l'assistance d'un avocat pourrait trouver une justification dans la mise en œuvre de la garantie assurée au témoin par l'article 8, alinéa 10, de la loi sur les enquêtes parlementaires : il peut se révéler utile que le témoin soit informé, sur le plan juridique, des conséquences de sa réponse sur le plan pénal, afin qu'il soit en mesure d'apprécier en pleine connaissance de cause, s'il y a lieu pour lui de se prévaloir de la disposition précitée <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> Par analogie avec d'autres dispositions de la loi du 3 mai 1880 (article 3, alinéas 2, 3 et 4, concernant respectivement la présence de membres de l'Assemblée extérieurs à la commission le huis-clos et la levée de l'obligation de secret) il semble logique d'admettre que c'est à la commission qu'il appartient de statuer sur la demande d'un témoin de se faire assister par un conseil, et de déterminer s'il y a lieu les modalités et les limites de cette assistance.

<sup>(2)</sup> Mais si l'audition a lieu à huis-clos, le conseil devra prêter le serment de respecter le secret des travaux conformément à l'article 8, alinéa 1<sup>er</sup>, de la loi sur les enquêtes parlementaires.

<sup>(3)</sup> Van Der Hulst, *op. cit.*, *eod. loco*; un rapprochement peut être opéré, sur ce point, avec le système en vigueur aux États-Unis où, devant les commissions d'enquête du Congrès, l'avocat qui assiste le témoin a pour seul rôle de l'éclairer sur ses droits constitutionnels (Van Der Hulst, *id.*, qui renvoie au *Jefferson's Manual*, § 348 — *Admission of Counsel*).

### § 3. Onderzoeksverrichtingen door de commissie in het buitenland

1° *Onderzoeksverrichtingen welke worden gelast door bemiddeling van een raadsheer in het hof van beroep*

De commissie heeft de vraag geopperd of een raadsheer in het hof van beroep, die is aangewezen op grond van artikel 4, § 2, van de wet van 3 mei 1880 op het parlementair onderzoek, de buitenlandse rechterlijke autoriteit kan verzoeken dergelijke verrichtingen uit te voeren. In dat geval zou de magistraat aan de autoriteit van de aangezochte Staat een verzoek tot ambtelijke opdracht richten, zulks met toepassing van de vigerende bepalingen inzake wederzijdse rechtshulp in strafzaken tussen België en het betrokken land.

Uit een diepgaand onderzoek van het vraagstuk heeft de commissie evenwel afgeleid dat ernstige juridische moeilijkheden zouden rijzen ingeval een beroep wordt gedaan op die procedure.

Aangezien in dit geval echter Zwitserland bij de zaak betrokken is, komen hierbij de bepalingen in aanmerking welke vervat zijn in het Europees Verdrag van 20 april 1959 aangaande de wederzijdse rechtshulp in strafzaken (goedgekeurd bij de wet van 19 juli 1975).

Krachtens artikel 1 van dat Verdrag wordt de werkingssfeer ervan evenwel beperkt tot « *elke procedure die betrekking heeft op strafbare feiten waarvan de bestraffing op het tijdstip waarop de rechtshulp wordt gevraagd, tot de bevoegdheid behoort van de rechterlijke autoriteiten van de verzoekende Partij.* ».

Hoewel de maatregelen die een parlementaire onderzoekscommissie kan nemen worden vastgesteld met verwijzing naar de onderzoeksmaatregelen waarin het Wetboek van Strafvordering voorziet (zie de wet van 3 mei 1880, artikel 4, § 1), geldt die verwijzing alleen voor de onderzoeksmaatregelen waaraan concreet vorm kan worden gegeven.

De commissie is echter geen rechterlijke autoriteit in de zin van het Verdrag van Straatsburg van 20 april 1959.

Zo heeft ook de doelstelling van het recht inzake parlementair onderzoek, gelet op de aard ervan, geen uit-

### § 3. Accomplissement, par la commission, de devoirs à l'étranger

1° *Devoirs prescrits via un conseiller à la cour d'appel*

La commission s'est interrogée sur le point de savoir si l'accomplissement de tels actes pourrait être demandé à l'autorité judiciaire étrangère par un conseiller à la cour d'appel, désigné conformément à l'article 4, § 2, de la loi du 3 mai 1880 sur les enquêtes parlementaires. Dans cette hypothèse, le magistrat adresserait à l'autorité de l'État requis une commission rogatoire, par application des dispositions qui régissent l'entraide judiciaire en matière pénale entre la Belgique et le pays considéré.

Un examen approfondi de la question a toutefois conduit la commission à considérer que le recours à cette procédure soulèverait de sérieuses difficultés sur le plan juridique.

En effet, le pays concerné étant, en l'occurrence, la Suisse, les dispositions susceptibles d'être prises en considération sont celles de la Convention européenne d'entraide judiciaire en matière pénale, faite à Strasbourg le 20 avril 1959 et approuvée par la loi du 19 juillet 1975.

Or, l'article 1<sup>er</sup> de cette Convention limite son champ d'application aux procédures « *...visant des infractions dont la répression est, au moment où l'entraide est demandée, de la compétence des autorités judiciaires compétentes de la Partie requérante.* ».

Si les mesures que peut prendre une commission d'enquête parlementaire sont définies par référence aux mesures d'instruction prévues par le Code d'instruction criminelle (loi du 3 mai 1880, article 4, § 1<sup>er</sup>), ce renvoi aux règles de la procédure pénale ne concerne que les moyens d'investigation susceptibles d'être mis en œuvre.

En revanche, la commission n'est pas une autorité judiciaire au sens de la Convention de Strasbourg du 20 avril 1959.

De même, la finalité du droit d'enquête parlementaire est, par nature, étrangère à la recherche d'infractions

staans met onderzoek naar strafrechtelijke overtredingen, en, *a fortiori*, wordt daarbij ook in generlei opzicht bepaald of een strafrechtelijke tenlastelegging al dan niet gegrond is <sup>(1)</sup>.

De raadsheer in het hof van beroep die overeenkomstig artikel 4, § 2, wordt aangewezen is echter ontegensprekelijk een magistraat en derhalve een rechterlijke autoriteit ondanks de bevoegdheid die de commissie hem verleent <sup>(2)</sup>.

Desalniettemin behoren de maatregelen die hij op grond van die hem verleende bevoegdheid vervult tot het recht inzake parlementair onderzoek, en strekken zij er dus niet toe strafrechtelijke misdrijven op te sporen.

Daaruit volgt dat de Zwitserse autoriteiten volkomen gerechtigd waren geweest de tenuitvoerlegging van een verzoek tot wederzijdse rechtshulp te weigeren dat uitging van een met toepassing van de wet van 3 mei 1880 aangewezen raadsheer in het hof van beroep, aangezien een dergelijk verzoek niet tot de werkingssfeer behoort van het Verdrag van Straatsburg van 20 april 1959.

Vanzelfsprekend was het niet ondenkbaar dat die autoriteiten er in het kader van een « *gentleman's agreement* » toch gevolg aan hadden gegeven. Maar de concrete uitvoering van die hypothese impliceerde wel het volgende :

— de buitenlandse autoriteit (*in casu* het Zwitsers federaal parket) moest blijk geven van goede wil (iets wat zeer moeilijk lag en in voorkomend geval kon worden herroepen);

<sup>(1)</sup> Ook al kan het parlementair onderzoek betrekking hebben op een feit dat strafrechtelijke vervolging ten gevolge kan hebben, en ertoe strekken daders ervan te identificeren (zie terzake, de parlementaire voorbereiding van de wet van 30 juli 1996 waarbij de wet van 3 mei 1880 werd gewijzigd, inzonderheid de verantwoording van amendement n° 20 dat door senator Lallemand werd ingediend, Gedr. St., Senaat, 1995-1996, n° 148/2, blz. 9). Het essentiële verschil tussen de rechterlijke macht en de Wetgevende Kamers wat het recht inzake onderzoek betreft, is gelegen in de omstandigheid dat de assemblees niet bevoegd zijn om strafvervolging in te stellen (F. Meerschaut, *op. cit.*, blz. 25 n° 29). J. Velu wijst er in *Considérations ...* blz. 54 en *passim* op dat de opdracht van een parlementaire onderzoekscommissie alleen een rechtsprekend doel heeft in het specifieke geval waarin zij is samengesteld om de assemblee die haar heeft ingesteld, meer duidelijkheid te verschaffen via de uitoefening van de bevoegdheid die zij krachtens artikel 48 van de Grondwet geniet (onderzoek van de geloofsbrief van haar leden en beslechting van de geschillen die daaromtrent rijzen).

Die opvatting wortelt bovendien in de tekst zelf van de wet van 3 mei 1880 : artikel 1, 2° lid, bepaalt immers dat de door de Kamers ingestelde onderzoeken (...) *niet in de plaats treden van de onderzoeken van de rechterlijke macht*, wat inhoudt dat ze niet hetzelfde doel nastreven.

<sup>(2)</sup> F. Meerschaut, *op. cit.*, p. 50, n° 67.

pénales et, *a fortiori*, à la détermination du bien-fondé d'une accusation en matière pénale <sup>(1)</sup>.

Certes, le conseiller à la cour d'appel désigné conformément à l'article 4, § 2, ce magistrat demeure indiscutablement une autorité judiciaire, en dépit de la délégation qui lui est confiée par la commission <sup>(2)</sup>.

Toutefois, les mesures qu'il accomplit en vertu de cette délégation relèvent de l'exercice du droit d'enquête parlementaire et n'ont donc pas pour finalité la recherche d'infractions pénales.

Il s'en déduit que les autorités suisses auraient été parfaitement fondées à refuser l'exécution d'une demande d'entraide judiciaire émanant d'un conseiller à la cour d'appel désigné par application de l'article 4, § 2, de la loi du 3 mai 1880, au motif que cette demande n'entre pas dans le champ d'application de la Convention de Strasbourg du 20 avril 1959.

On aurait pu évidemment concevoir que ces autorités acceptent malgré tout d'y donner suite, dans le cadre d'un « *gentlemen's agreement* ». Mais la réalisation de cette hypothèse eût impliqué :

— une manifestation de bonne volonté (précaire et révocable) de la part de l'autorité étrangère (en l'espèce, du parquet fédéral suisse);

<sup>(1)</sup> Même si l'enquête parlementaire peut avoir pour objet un fait constitutif d'une infraction pénale et pour objectif l'identification des personnes qui ont commis ce fait (voir en ce sens, dans le cadre des travaux préparatoires de la loi du 30 juillet 1996, qui a modifié la loi du 3 mai 1880, la justification de l'amendement n° 20 déposé par M. le Sénateur Lallemand, Doc. Parl., Sénat, 1995-1996, n° 148/2, p. 9). Toutefois, la différence essentielle entre le pouvoir judiciaire et les Chambres législatives, en ce qui concerne le droit d'enquête, réside dans la circonstance que celles-ci n'ont pas compétence pour exercer des poursuites répressives (F. Meerschaut, *op. cit.*, p. 25, n° 29). J. Velu (*Considérations ...*, p. 54 et *passim*) relève pour sa part que la mission d'une commission d'enquête n'aurait une finalité juridictionnelle que dans le cas spécifique où elle serait constituée pour éclairer l'Assemblée dont elle émane en vue de l'exercice par celle-ci de la compétence que lui attribue l'article 48 de la Constitution (vérification des pouvoirs de ses membres et jugement des contestations qui s'élèvent à ce sujet).

Cette conception trouve en outre un appui dans le texte même de la loi du 3 mai 1880 : l'article 1<sup>er</sup>, alinéa 2 dispose en effet que les enquêtes menées par les Chambres *ne se substituent pas à celles du pouvoir judiciaire*, ce qui implique que les finalités ne sont pas les mêmes.

<sup>(2)</sup> F. Meerschaut, *op. cit.*, p. 50, n° 67.

— het gevaar was reëel dat de vennootschappen of personen die werden onderworpen aan bepaalde onderzoeksdaeden (inzonderheid de inbeslagneming van documenten) de regelmatigheid van de ten aanzien van hen genomen maatregelen konden aanvechten voor hun nationale gerechten.

### 2° *Dienstreis van de commissie naar het buitenland*

Ware het in dergelijke omstandigheden denkbaar dat een parlementaire onderzoekscommissie alsmede haar voorzitter of de leden van haar bureau <sup>(1)</sup> zich naar het buitenland begeven om er bepaalde onderzoeksverrichtingen uit te voeren die geen dwingende maatregelen impliceren wat de individuele rechten betreft (zoals het getuigenverhoor of de kennisname van documenten zonder ze in beslag te nemen) ?

Bij ontstentenis van een internationaal verdrag terzake, moet er vanuit worden gegaan dat een dergelijke aanpak in beginsel strijdig zou zijn met de regel inzake de soevereiniteit van de Staten, inzonderheid inzake hun « voorbehouden » domein, te weten het domein van de staatsactiviteiten waarbij de bevoegdheid van een Staat geen verband houdt met het internationaal recht <sup>(2)</sup>.

Er zou immers sprake zijn van een geval waarin, afgezien van enigerlei inperking van de soevereiniteit of van de samenwerkingsregelingen waarin het internationaal recht voorziet, een overheidsinstantie van een Staat haar prerogatieven zou doen gelden op het grondgebied van een andere Staat.

Een onderzoekscommissie zou in het buitenland dus alleen op wettige wijze handelingen kunnen verrichten met de bijzondere, voorafgaande en uitdrukkelijke instemming van de regering van de betrokken Staat.

### 3° *handelingen met een internationale draagwijdte die de vrijheid van de betrokkene inperken*

De internationale seining van een persoon met het oog op diens uitlevering aan België zou onderstellen dat de

— le risque de voir les sociétés ou les personnes concernées par certaines investigations (notamment des saisies de documents) contester devant leurs juridictions nationales la régularité des mesures prises à leur égard.

### 2° *Déplacement de la commission à l'étranger*

Dans ces conditions, se concevrait-il qu' une commission d'enquête parlementaire, son président ou les membres de son bureau <sup>(1)</sup> se déplacent à l'étranger pour y accomplir certains devoirs n'impliquant pas des mesures contraignantes pour les droits individuels (tels que l'audition de témoins ou la prise de connaissance de documents sans saisie de ceux-ci).

En l'absence de convention internationale en cette matière, il y a lieu de considérer que pareille démarche se heurterait, en principe, à la règle de la souveraineté des États, notamment en ce qu'elle se rapporte au domaine « réservé » de ceux-ci, c'est-à-dire au domaine des activités étatiques où la compétence d'un État n'est pas liée par le droit international <sup>(2)</sup>.

On se trouverait en effet dans un cas où, en dehors de toute limitation à la souveraineté ou de toute régime de coopération prévus par le droit international, une autorité publique d'un État exercerait ses attributions sur le territoire d'un autre État.

Une commission d'enquête ne pourrait donc valablement accomplir à l'étranger des actes relevant de sa mission qu'avec l'accord spécial, préalable et exprès du gouvernement de l'État concerné.

### 3° *Recours à des actes de contrainte à portée internationale*

Le signalement international de la personne concernée, en vue de son extradition vers la Belgique, suppo-

<sup>(1)</sup> Voorzitter en/of leden van het bureau aan wie de commissie taken opdraagt met toepassing van artikel 5 van het Reglement van orde voor de parlementaire onderzoekscommissies.

<sup>(2)</sup> Définition gehanteerd door het *Institut de droit international*, aangehaald door Nguyen Quoc Dinh, *Droit international public*, Parijs, LGDJ, 1999, blz. 435.

<sup>(1)</sup> Président et/ou membres du bureau délégués par la commission par application de l'article 5 du règlement d'ordre intérieur des commissions d'enquête parlementaire.

<sup>(2)</sup> Définition de l'Institut de droit international, reproduite par Nguyen Quoc Dinh, *Droit international public*, Paris, LGDJ, 1999, p. 435.

bij artikel 4, § 1, van de wet op het parlementair onderzoek aangewezen raadsheer in het hof van beroep bij verstek <sup>(1)</sup> een aanhoudingsbevel tegen hem uitvaardigt.

Kennelijk is de uitvaardiging van een aanhoudingsbevel evenwel een handeling die buiten de bevoegdheidsgrenzen van een parlementaire onderzoekscommissie valt.

Uiteraard mogen de commissie en haar voorzitter (voor zover laatstgenoemde daartoe gemachtigd is) krachtens artikel 4, § 1, « *alle in het Wetboek van Strafvordering omschreven onderzoeksmaatregelen nemen* ». Bij § 4 van hetzelfde artikel behoren daartoe ook maatregelen die « *een beperking inhouden van de bewegingsvrijheid* », maar zij vereisen wel het optreden van een overeenkomstig artikel 4, § 2, aangewezen magistraat.

De uitvaardiging van een aanhoudingsbevel is evenwel geen onderzoeksmaatregel waarin het Wetboek van Strafvordering voorziet; zulks is gegrond op een bijzondere wet van 20 juli 1990 betreffende de voorlopige hechtenis. Krachtens artikel 16, § 1, van die wet mag een dergelijk bevel maar worden uitgevaardigd indien het feit voor de betrokkene een correctionele hoofdgevangenisstraf van ten minste een jaar tot gevolg kan hebben. Er is dan ook moeilijk enige wettelijke grondslag te vinden voor een tegen een persoon uitgevaardigd aanhoudingsbevel teneinde hem te dwingen te verschijnen voor een parlementaire onderzoekscommissie om er als getuige te worden gehoord <sup>(2)</sup>. *A fortiori* kan een dergelijk stuk niet worden overgelegd ter staving van een verzoek om uitlevering.

<sup>(1)</sup> In alle uitleveringsverdragen wordt het aanhoudingsbevel gerangschikt onder de handelingen waarbij iemand aan een vreemde Staat kan worden uitgeleverd. Een eenvoudig bevel tot medebrenging (iets waarin de parlementaire voorbereiding van de wet van 30 juni 1996 (Verslag-Bourgeois, Gedr. St., Senaat, 1995-1996, n° 148/003, blz. 81) uitdrukkelijk voorziet ten aanzien van een in gebreke blijvende getuige, heeft echter alleen uitwerking op Belgisch grondgebied.

<sup>(2)</sup> F. Meerschaut (*op. cit.*, blz. 57-58) is van mening dat de aangewezen magistraat door de commissievoorzitter kan worden gevorderd teneinde het aanhoudingsbevel uit te vaardigen in geval van kennelijk vals getuigenis. Dit geval heeft evenwel hoegenaamd geen uitstaans met hetgeen in deze wordt besproken.

serait qu'un mandat d'arrêt par défaut <sup>(1)</sup> soit décerné à son encontre par le conseiller à la cour d'appel désigné conformément à l'article 4, § 1<sup>er</sup>, de la loi sur les enquêtes parlementaires.

Or, la délivrance d'un mandat d'arrêt paraît un acte extérieur à la sphère de compétences d'une commission d'enquête parlementaire.

Certes, l'article 4, § 1<sup>er</sup>, donne à la commission et à son président, pour autant qu'il soit habilité, le pouvoir de « *prendre toutes les mesures d'instruction prévues par le Code d'instruction criminelle* ». Le § 4 du même article y inclut les mesures qui « *comportent une limitation de la liberté d'aller ou de venir* », lesquelles exigent cependant l'intervention d'un magistrat désigné conformément à l'article 4, § 2.

Néanmoins, le mandat d'arrêt n'est pas une mesure d'instruction prévue par le Code d'instruction criminelle; son fondement réside dans une loi particulière, soit la loi du 20 juillet 1990 relative à la détention préventive. En outre, l'article 16, § 1<sup>er</sup> de ladite loi subordonne notamment sa délivrance à l'existence, dans le chef de la personne visée, d'une infraction pénale emportant une peine d'emprisonnement d'un an au moins. On voit mal, dès lors, la base légale d'un mandat d'arrêt décerné contre une personne en vue de la contraindre à se présenter devant une commission d'enquête parlementaire afin d'être entendue comme témoin <sup>(2)</sup>. *A fortiori*, un tel titre ne pourrait être produit à l'appui d'une demande d'extradition.

<sup>(1)</sup> Toutes les conventions d'extradition rangent le mandat d'arrêt parmi les actes permettant la remise d'un individu à un État étranger. En revanche, un simple mandat d'amener — expressément prévu à l'égard du témoin défaillant par les travaux préparatoires de la loi du 30 juin 1996 (Rapport Bourgeois, Doc. Parl., Sénat, 1995-1996, n° 1148/3, p. 81) — n'a d'effet que sur le territoire belge.

<sup>(2)</sup> F. Meerschaut (*op. cit.*, pp. 57-58) estime que le magistrat désigné pourrait être requis par le président de la commission de décerner mandat d'arrêt en cas de faux témoignage manifeste. On se trouve néanmoins dans un cas de figure totalement étranger à celui qui est examiné ici.

### 3. TER BESCHIKKING GESTELDE DOCUMENTATIE

Reeds vóór de formele oprichting van de parlementaire onderzoekscommissie had de bevoegde minister een reeks basisdocumenten ter informatie overgemaakt aan de Kamer van volksvertegenwoordigers (zie bijlage 1).

Na de oprichting van de commissie hebben diverse personen of instellingen nog verschillende documenten spontaan overhandigd (zie bijlage 2).

Tijdens of na de hoorzittingen, hebben enkele getuigen documenten aan de commissie overhandigd, hetzij oorspronkelijk bronnenmateriaal, hetzij samenvattingen van of toelichtingen bij de uiteenzetting die ze gaven tijdens hun auditie (zie bijlage 3). Op 3 oktober 2002 heeft commissielid François Bellot een rapport van de Zwitserse « *Commission de Gestion du Conseil des États* » aan de commissie overhandigd (« *Le rôle du Conseil fédéral et de l'administration fédérale en relation avec la crise de Swissair* », 19 september 2002, 97 blz.). Verder namen de commissieleden kennis van enkele recente publicaties over de geschiedenis en de recente perikelen van Sabena (zie bijlage 4).

Naast de traditionele, openbare documenten waarover ze eveneens beschikte (meer bepaald de *Jaarverslagen* van Sabena en de passages uit de *Parlementaire Handelingen* en *Documenten* die betrekking hebben op de nationale luchtvaartmaatschappij), wenste de commissie echter ook kennis te nemen van de relevante *onuitgegeven* bronnen met betrekking tot de onderneming. De commissie besliste dit diepgaande onderzoek te beperken tot de jaren 1995-2001. Hiervoor werd een systematische prospectie georganiseerd in de archieven die hieronder worden opgesomd. Er werd gezocht naar boekhoudkundige gegevens, cijfermateriaal, contracten, studierapporten, verslagen van vergaderingen, interne en externe briefwisseling, interne nota's en zelfs persoonlijke handschriftelijke aantekeningen. De relevante documenten, gefotokopieerd in de respectieve bewaarplaatsen, werden in één exemplaar gedeponereerd op het secretariaat van de commissie, waar de commissieleden ze ter plaatse konden inkijken en bestuderen. Deze bronnen werden gerepertorieerd door veertien begeleidende rapporten-inventarissen die werden overgezonden aan de leden van de commissie. Naast een loutere opsomming van de geselecteerde documenten, bevatten deze rapporten-inventarissen ook een korte samenvatting van de meest interessante stukken.

#### 1. Het archief van de NV Sabena

In het kader van het lopend gerechtelijk onderzoek van dit dossier, hebben de bevoegde instanties in november

### 3. DOCUMENTS MIS À DISPOSITION

Dès avant l'institution formelle de la commission d'enquête parlementaire, le ministre compétent, M. R. Daems, avait transmis à la Chambre des représentants, dans le cadre des débats parlementaires sur la Sabena, une série de documents aux fins de consultation (voir annexe 1).

Après la création de la commission, diverses personnes ou institutions ont encore transmis spontanément plusieurs documents (voir annexe 2).

Pendant et après les auditions, certains témoins ont remis des documents à la commission. Il s'agissait soit de pièces originales soit de résumés ou de commentaires de l'exposé qu'ils avaient présenté lors de leur audition (voir annexe 3). Le 3 octobre 2002, M. François Bellot, membre de la commission, a remis à la commission un rapport de la « *Commission de Gestion du Conseil des États* » suisse (« *Le rôle du Conseil fédéral et de l'administration fédérale en relation avec la crise de Swissair* », 19 septembre 2002, 97 p.). Les membres de la commission ont également pris connaissance de quelques publications récentes consacrées à l'histoire et aux récentes difficultés de la Sabena (voir annexe 4).

Outre les documents publics traditionnels dont elle disposait également (notamment les *rapports annuels* de la Sabena et les passages des *Annales* et des *Documents parlementaires* qui concernent la compagnie aérienne nationale), la commission souhaitait cependant aussi prendre connaissance des sources pertinentes *inédites* relatives à l'entreprise. La commission a décidé de limiter cet examen approfondi aux années 1995-2001. À cet effet, elle a organisé une prospection systématique dans les archives énumérées ci-dessous. Elle s'est mise en quête de données comptables, de chiffres, de contrats, de rapports d'études, de rapports de réunions, de correspondance interne et externe, de notes internes et même d'annotations personnelles manuscrites. Les documents pertinents ont été photocopiés dans les lieux de conservation respectifs et ont été déposés en un exemplaire au secrétariat de la commission, où les membres de celle-ci ont pu les consulter et les étudier sur place. Ces sources ont été répertoriées dans des rapports d'accompagnement, qui ont été transmis aux membres de la commission. Outre une simple énumération des documents sélectionnés, ces rapports d'inventaire contiennent aussi un résumé succinct des documents les plus intéressants.

#### 1. Les archives de la SA Sabena

Dans le cadre de l'instruction en cours de ce dossier, les instances compétentes ont saisi, en novembre 2001,

2001 beslag gelegd op tal van documenten bewaard op de sociale zetel van de onderneming (« Hof ter Musschen », te Sint-Pieters-Woluwe) en in haar hoofdkantoren gelegen op de luchthaven van Zaventem (in het zogenaamde « Sabena House »). De recente bronnen geproduceerd door de luchtvaartmaatschappij bevonden zich bijgevolg op twee plaatsen, enerzijds de kantoren van de federale politie in Brussel, en anderzijds in Sabena House zelf (wat de niet in beslag genomen documenten betreft). Het spreekt vanzelf dat deze toestand, gekoppeld aan de dramatische en soms chaotische omstandigheden van het faillissement, de zoektocht naar het relevante bronnenmateriaal niet heeft vergemakkelijkt. Van een ordentelijk en overzichtelijk archief was immers geen sprake meer. Toch konden volgende documentenreeksen worden onderzocht :

— In Sabena House : de notulen van de algemene vergadering der aandeelhouders, van de raad van bestuur en van het Directiecomité (« Management Committee »); briefwisseling en diverse dossiers van de CEO's Paul Reutlinger en Christoph Müller; mappen over de samenwerking met Air France en de totstandkoming van het akkoord met Swissair en van AMP; de archieven van de financiële en de juridische dienst.

— In de burelen van de federale politie : verdere briefwisseling en dossiers van de CEO's Pierre Godfroid, Paul Reutlinger en Christoph Müller en dossiers afkomstig uit de burelen van Sabena-topfiguren (zoals, meer bepaald maar niet uitsluitend, van secretaris-generaal Patrick du Bois). In deze bijzonder talrijke bundels en mappen bevonden zich onder meer ook enkele interne stukken (in het bijzonder notulen) van de SAirGroup. De lijsten van in beslag genomen documenten, opgesteld door de diensten van onderzoeksrechter J.-Cl. Van Espen, werden gebruikt als leidraad voor de zoektocht in dit zeer omvangrijke archief.

## 2. De documenten van de Ministerraad

Op 24 januari 2002 richtte de voorzitter van de onderzoekscommissie een brief aan de eerste minister, met het verzoek om alle documenten en uittreksels van de processen-verbaal van de Ministerraad betreffende Sabena aan de commissie te overhandigen. Op 21 maart 2002 ondertekenden de voorzitter van de onderzoekscommissie en Luc Coene, voorzitter van het directiecomité van de Kanselarij, een akkoord dat aan de expert die door de commissie was aangewezen, de toestemming verleende om de desbetreffende documenten ter plaatse te raadplegen en te kopiëren.

De databank Regedoc, aanwezig op de diensten van de Kanselarij van de eerste minister (Wetstraat 19, 1000

de nombreux documents conservés au siège social de l'entreprise (« Hof ter Musschen », à Woluwe-Saint-Pierre) et dans ses bureaux principaux, situés à l'aéroport de Zaventem (la « Sabena House »). Les sources récentes produites par la compagnie aérienne se trouvaient par conséquent à deux endroits : d'une part, dans les bureaux de la police fédérale, à Bruxelles, et, d'autre part, à la Sabena House même (en ce qui concerne les documents qui n'avaient pas été saisis). Il va sans dire que cette situation, alliée aux conditions dramatiques et parfois chaotiques de la faillite, n'a pas facilité la recherche des sources pertinentes. Il n'était en effet plus question d'archives claires et bien ordonnées. Les séries de documents suivantes ont cependant pu être examinées :

— à la Sabena House : les procès-verbaux de l'Assemblée générale des actionnaires, du conseil d'administration et du Comité de direction (« Management Committee »); la correspondance et divers dossiers des CEO Paul Reutlinger et Christoph Müller; des dossiers sur la collaboration avec Air France, l'établissement de l'accord avec Swissair et la création d'AMP; les archives du service financier et juridique;

— dans les bureaux de la police fédérale : le reste de la correspondance et les autres dossiers des CEO Pierre Godfroid, Paul Reutlinger et Christoph Müller et des dossiers provenant des bureaux de hauts responsables de la Sabena (notamment, mais pas exclusivement, le secrétaire général Patrick du Bois). Dans ces dossiers et classeurs particulièrement nombreux, se trouvaient entre autres aussi quelques documents internes (notamment des procès-verbaux) de SAirGroup. Les listes des documents saisis, établies par les services du juge d'instruction J.-Cl. Van Espen, ont été utilisées comme fil conducteur pour effectuer les recherches dans ces archives très volumineuses.

## 2. Les documents du Conseil des ministres

Le 24 janvier 2002, le président de la commission d'enquête a adressé une lettre au premier ministre lui demandant que tous les documents et tous les extraits des procès-verbaux du Conseil des ministres relatifs à la Sabena soient transmis à la commission. Le 21 mars 2002, le président de la commission d'enquête et Luc Coene, président du comité de direction de la Chancellerie, ont conclu un accord autorisant l'expert désigné par la commission à consulter et à copier sur place les documents en question.

La banque de données Regedoc, tenue aux services de la Chancellerie du premier ministre (rue de la Loi 19,

Brussel), werd systematisch onderzocht op basis van de relevante trefwoorden (Sabena, Swissair, luchtvaart, enz.). Dit geïnformatiseerde systeem gaat terug tot het begin van de jaren 1990. Voor de voorgaande jaren werden de « papieren » dossiers betreffende Sabena doorgenomen. In dit archief had het bronnenonderzoek dus betrekking op de volledige periode 1975-2001. Dit bestand omvatte voornamelijk nota's van de bevoegde ministers aan de Ministerraad en de notificaties van laatstgenoemd orgaan.

### 3. Het kabinetsarchief van minister R. Daems (be- waard Gulden Vlieslaan 87, 1060 Brussel).

In een brief van 18 april 2002 vroeg de voorzitter van de onderzoekscommissie aan minister Daems om zijn archief betreffende Sabena open te stellen voor het onderzoek door de expert die de commissie daartoe had aangewezen. Op 25 april 2002 deelde de minister zijn instemming schriftelijk mee.

Dit zeer omvangrijke bestand (naar schatting 15 000 bladzijden documenten over Sabena) werd volledig opengesteld voor de commissie. Daarin werden tal van interne documenten teruggevonden betreffende de periode zomer 1999-november 2001 : interne nota's en rapporten, verslagen van vergaderingen van werkgroepen, briefwisseling van en aan de minister en zijn kabinetschef, enz.

### 4. Het kabinetsarchief van vice-premier J. Vande Lanotte (bewaard Koningsstraat 180, 1000 Brussel)

In een brief van 8 oktober 2002 vroeg de voorzitter van de onderzoekscommissie aan minister Vande Lanotte om al zijn dossiers betreffende Sabena open te stellen voor onderzoek door de hiertoe aangeduide expert. De minister betuigde schriftelijk zijn instemming op 10 oktober 2002. Op het kabinet van de minister bevonden zich vier dossiers met stukken betreffende Sabena. Die bevatten voornamelijk nota's van kabinetsmedewerkers van de minister, opgesteld met het oog op de vergaderingen van het Kernkabinet (1999-2001).

### 5. De kabinetsarchieven van voormalige bevoegde ministers E. Di Rupo (1994-1995) en M. Daerden (1995- 1999)

De commissie richtte een schriftelijk verzoek aan beide voormalige verantwoordelijken van het departement waaronder Sabena ressorteerde. Op 15 juli 2002 antwoordde de heer Di Rupo per brief dat hij over Sabena geen archief bewaard heeft uit de periode waarin hij de desbetreffende ministeriële post bekleedde. Hij zond aan de commissie wel enkele nota's over die hij toen opstelde

1000 Bruxelles), a été examinée systématiquement sur la base de mots-clés pertinents (Sabena, Swissair, aviation, etc.). Ce système informatisé remonte jusqu'au début des années 1990. Pour les années antérieures, les dossiers sur papier relatifs à la Sabena ont été consultés. Dans ces archives, la recherche de sources a donc porté sur l'ensemble de la période 1975-2001. Les archives contenaient principalement des notes des ministres compétents au Conseil des ministres et les notifications de ce dernier organe.

### 3. Les archives du cabinet du ministre R. Daems (conservées avenue de la Toison d'Or 87, 1060 Bruxelles).

Dans une lettre du 18 avril 2002, le président de la commission d'enquête demande au ministre Daems de mettre ses archives relatives à la Sabena à la disposition de l'expert qui avait été désigné par la commission pour procéder à un examen. Le 25 avril 2002, le ministre donne son accord par écrit.

Ces archives très volumineuses (quelque 15 000 pages de documents sur la Sabena) ont été entièrement ouvertes à la commission. Celle-ci y a trouvé de nombreux documents internes relatifs à la période entre l'été 1999 et novembre 2001 : notes et rapports internes, rapports de réunions de groupes de travail, correspondance adressée par et au ministre et son chef de cabinet, etc.

### 4. Les archives du cabinet du vice-premier minis- tre J. Vande Lanotte (conservées rue Royale 180, 1000 Bruxelles)

Par lettre du 8 octobre 2002, le président de la commission d'enquête a demandé au ministre Vande Lanotte de donner accès à l'ensemble de ses dossiers relatifs à la Sabena à l'expert chargé de l'enquête. Le ministre a donné son consentement écrit le 10 octobre 2002. Au cabinet du ministre se trouvaient quatre dossiers contenant des documents relatifs à la Sabena. Il s'agissait principalement de notes de collaborateurs du cabinet du ministre, rédigées en vue des réunions du Cabinet restreint (1999-2001).

### 5. Les archives des cabinets des anciens minis- tres compétents, E. Di Rupo (1994-1995) et M. Daerden (1995-1999)

La commission a adressé une demande écrite aux deux anciens responsables du département dont relevait la Sabena. Le 15 juillet 2002, M. Di Rupo a répondu par lettre qu'il n'avait pas conservé d'archives relatives à la Sabena datant de la période au cours de laquelle il avait occupé le poste ministériel en question. Il a néanmoins transmis à la commission quelques notes qu'il avait

voor de Ministerraad en het Kernkabinet. Op 22 juli 2002 antwoordde de Heer Daerden per brief dat zijn voormalig kabinetsarchief, bewaard in de kelders van het gemeentehuis te Ans, openstond voor de commissie. Uit onderzoek ter plaatse bleek evenwel dat dit uitgebreide bestand zeer weinig documenten over de luchtvaartmaatschappij bevatte.

#### 6. De kabinetsarchieven van Premier G. Verhofstadt (bewaard Wetstraat 16, 1000 Brussel)

De parlementaire onderzoekscommissie verzamelt haar documentatie op basis van artikel 4, § 6, van de wet op het parlementair onderzoek. Dit artikel verplicht de minister om op schriftelijk verzoek van de commissie alle documentatie onmiddellijk af te leveren.

Hieronder vermeld relaas toont aan dat dit niet steeds het geval was.

In een brief van 10 juli 2002 vroeg de voorzitter van de onderzoekscommissie aan de eerste minister dat hij, naast de reeds onderzochte documenten van de Ministerraad (zie punt 2 hierboven), ook diens kabinetsarchieven zou openstellen voor onderzoek door de daartoe aangewezen expert. In een brief van 18 juli 2002 antwoordde Luc Coene, secretaris van de Ministerraad, dat het systeem Regedoc nog steeds beschikbaar was. Met een brief van 4 september 2002 preciseerde de voorzitter van de onderzoekscommissie dat zijn aanvraag van 10 juli sloeg op de kabinetsarchieven van de eerste minister zelf. Omdat het antwoord op deze brief uitbleef, werd hij op 25 september 2002 nogmaals gefaxt naar de diensten van de eerste minister. Op 1 oktober 2002 antwoordde Luc Coene schriftelijk dat het databestand Regedoc nog steeds ter beschikking stond en dat de expert contact mocht opnemen met zijn diensten. Op 3 oktober 2002 begaf de expert zich effectief naar deze diensten. Daar werd hem door Luc Coene mondeling meegedeeld dat er zich, naast de documenten en notulen van de Ministerraad, geen andere dossiers over Sabena op de diensten van de eerste minister bevonden. Tijdens de openbare commissievergadering van diezelfde dag, deelde de expert dit antwoord mee aan de commissie, nadat één van de leden expliciet navraag had gedaan naar de stand van het onderzoek in de kabinetsarchieven van de eerste minister. Diezelfde dag, op 3 oktober 2002, liet Luc Coene telefonisch aan de expert echter weten dat zijn diensten toch vier dossiers aangaande Sabena hadden kunnen terugvinden. Deze werden diezelfde dag nog overhandigd. Deze ter beschikking gestelde dossiers bevatten voornamelijk kopieën van documenten uit het kabinet-Daems, naast enkele documenten van en aan de eerste minister. Toch stelde de onderzoekscommissie tijdens haar besloten zitting van

rédigées pour le Conseil des ministres et le Cabinet restreint. Le 22 juillet 2002, M. Daerden a répondu par lettre que les archives de son ancien cabinet, conservées dans les caves de la maison communale d'Ans, étaient accessibles à la commission. L'examen sur place de ces archives a cependant révélé que celles-ci contenaient très peu de documents sur la compagnie aérienne.

#### 6. Les archives du cabinet du premier ministre G. Verhofstadt (conservées rue de la Loi 16, 1000 Bruxelles)

La commission d'enquête parlementaire recueille sa documentation sur la base de l'article 4, § 6, de la loi sur l'enquête parlementaire. Cet article oblige le ministre à remettre immédiatement toute documentation sollicitée par écrit par la commission.

La relation des faits ci-après démontre que ce ne fut pas toujours le cas.

Par lettre du 10 juillet 2002, le président de la commission d'enquête a demandé au premier ministre de mettre à disposition, outre les documents du Conseil des ministres déjà examinés (voir point 2 ci-dessus), les archives de son cabinet, afin qu'elles puissent être examinées par l'expert désigné à cet effet. Par lettre du 18 juillet 2002, Luc Coene, secrétaire du Conseil des ministres, a répondu que le système Regedoc était toujours disponible. Par lettre du 4 septembre 2002, le président de la commission d'enquête a précisé que sa demande du 10 juillet 2002 portait sur les archives du cabinet du premier ministre même. Dès lors que cette lettre restait sans réponse, elle a été envoyée une nouvelle fois par fax le 25 septembre 2002 aux services du premier ministre. Le 1<sup>er</sup> octobre 2002, Luc Coene a répondu par écrit que la banque de données Regedoc était toujours à disposition et que l'expert pouvait prendre contact avec ses services. L'expert s'est rendu effectivement dans ces services le 3 octobre 2002. Luc Coene lui a alors précisé verbalement que, mis à part les documents et les minutes du Conseil des ministres, les services du premier ministre ne disposaient pas d'autres dossiers relatifs à la Sabena. L'expert a fait part de cette réponse à la commission au cours de la réunion publique tenue le même jour, après qu'un des membres s'était informé explicitement de l'état d'avancement de l'enquête portant sur les archives du cabinet du premier ministre. Le même jour, le 3 octobre 2002, Luc Coene a cependant fait savoir, par téléphone, à l'expert que ses services étaient quand même parvenus à retrouver quatre dossiers concernant la Sabena. Ces dossiers ont été remis le jour même. Les dossiers mis à disposition contenaient essentiellement des copies de documents provenant du cabinet Daems ainsi que quelques documents émanant du premier ministre et quelques documents adressés à celui-ci. Au

7 oktober 2002 vast dat de overgemaakte dossiers nog documentaire lacunes bevatten. Daarom besliste de commissie op diezelfde dag om aan de diensten van de eerste minister een volledige lijst te vragen van de in- én uitgaande documenten betreffende Sabena (op basis van het briefwisselingsrepertorium). Op 8 oktober 2002 richtte de voorzitter van de onderzoekscommissie een schrijven in die zin aan de eerste minister. Op de dag van zijn auditie, op 8 november 2002, overhandigde Luc Coene aan de onderzoekscommissie een gedeeltelijke lijst van ingaande brieven (die lijst bevatte tevens geen verwijzing naar uitgaande stukken). Tijdens die hoorzitting lichtte betrokkene de redenen van voornoemde feiten toe. Op verzoek van de commissie bracht de voorzitter dit vraagstuk opnieuw ter sprake in een telefonisch gesprek met Luc Coene op 13 december 2002. Laatstgenoemde stelde voor dat de expert contact zou opnemen met zijn secretaresse, wat gebeurde op 17 december 2002. Uit dit bezoek bleek dat er geen waterdicht registratie- en opzoekingsstelsel voor inkomende briefwisseling bestond en dat er geen systematisch registratie- en opzoekingsstelsel voor uitgaande correspondentie voorhanden was.

#### 7. Het archief van de SAirGroup (bewaard in Zürich, Zwitserland)

De schriftelijke vraag van de commissie (brief van 14 november 2002) tot raadpleging van de interne documenten van de Zwitserse aandeelhouder van Sabena werd door de curator van de SAirGroup, bij brief van 17 januari 2003, negatief beantwoord.

#### 8. Gegevens over « *Special Purpose Companies* » in Ierland en informatie gevraagd aan de auditfirma KPMG

Naar een achttal « *Special Purpose Companies* » in Ierland werd een vragenlijst toegestuurd inzake de oprichting en de werking van deze vennootschappen specifiek opgericht om vliegtuigen onder te brengen die Sabena dan in *lease* neemt. Tot op heden werd nog geen antwoord ontvangen. Naar de commissaris KPMG van Sabena werd eveneens een vragenlijst opgestuurd, meer in het bijzonder inzake de managementrapporten, en het al dan niet consolideren van de *Special Purpose Companies* (SPC).

cours de sa réunion à huis clos du 7 octobre 2002, la commission d'enquête a toutefois constaté que les dossiers transmis présentaient encore des lacunes au niveau de la documentation. C'est pourquoi la commission a décidé le même jour de demander aux services du premier ministre une liste complète des documents entrants et sortants concernant la Sabena (sur la base du répertoire de la correspondance). Le 8 octobre 2002, le président de la commission a adressé une lettre en ce sens au premier ministre. Le jour de son audition, le 8 novembre 2002, Luc Coene a remis à la commission une liste partielle des lettres entrantes (la liste ne contenait aucune indication quant aux documents sortants). Au cours de son audition, l'intéressé a expliqué les raisons des faits susvisés. À la demande de la commission, le président a de nouveau abordé ce problème au cours d'une conversation téléphonique avec Luc Coene le 13 décembre 2002. Ce dernier a proposé que l'expert prenne contact avec sa secrétaire, ce qui a été fait le 17 décembre 2002. Il est apparu, au cours de la visite qui s'en est suivie, qu'il n'existait aucun système d'enregistrement et de recherche infaillible pour le courrier entrant et qu'il n'existait pas non plus de système d'enregistrement et de recherche systématique pour le courrier sortant.

#### 7. Les archives de SAirGroup (conservées à Zurich, Suisse)

La demande écrite de la commission (lettre du 14 novembre 2002), visant à consulter les documents internes de l'actionnaire suisse de la Sabena, a été rejetée par le curateur de SAirGroup par lettre du 17 janvier 2003.

#### 8. Données relatives aux « *Special Purpose Companies* » établies en Irlande et informations demandées au bureau d'audit KPMG

Quelque huit « *Special Purpose Companies* » établies en Irlande se sont vu adresser un questionnaire concernant la création et le fonctionnement de ces sociétés qui ont été créées spécifiquement pour héberger des avions ensuite loués en crédit-bail par la Sabena. Aucune réponse n'a encore été obtenue jusqu'à présent. Un questionnaire a également été adressé au commissaire KPMG de la Sabena, concernant plus particulièrement les rapports de management et la consolidation éventuelle des *Special Purpose Companies* (SPC).

## BIJLAGE 1

**Documenten die door de bevoegde minister aan het Parlement werden overhandigd voor de oprichting van de commissie**

1. de aandeelhoudersovereenkomst van 4 mei 1995 tussen de Belgische Staat en Swissair;
2. een uittreksel uit het proces-verbaal van de raad van bestuur van Sabena van 17 november 1997 over de vlootvernieuwing;
3. de herkapitaliseringsovereenkomst van 22 januari 2001 tussen de Belgische Staat en Zephyr-Fin, enerzijds, en de SAirGroup, anderszijds;
4. de aanvullende overeenkomst van 24 januari 2001 tussen de Belgische Staat, Zephyr-Fin, de Federale Participatiemaatschappij en de Federale Investeringsmaatschappij, enerzijds, en de SAirGroup en SairLines anderzijds;
5. het bijvoegsel van dezelfde datum tussen dezelfde partijen houdende de overdracht van aandelen en een ontwerp-aandeelhoudersovereenkomst;
6. de dadingsovereenkomst van 2 augustus 2001 tussen de Belgische Staat, Zephyr-Fin, de Federale Participatiemaatschappij en de Federale Investeringsmaatschappij, enerzijds, en de SAirGroup, SAirLines en Sabena, anderzijds (het zogenaamde « hotelakkoord »);
7. de overeenkomst van 26 april 2000 tussen de Belgische Staat en Zephyr Fin, enerzijds, en SAirGroup, anderzijds, over het verhogen van het aandeel van SAirGroup in Sabena tot 85 procent;
8. de aanvraag tot gerechtelijk akkoord van 3 oktober 2001 (met 9 bijlagen).
9. de brief van 9 oktober 2001 van de advocaten Simonart en Tilquin over de staatswaarborg (met 4 bijlagen);
10. het integrale proces-verbaal van de raad van bestuur van Sabena van 17 november 1997 (onder meer over de vlootvernieuwing);
11. de dagvaarding (in uitvoering) op 3 juli 2001 van de SAirGroup door de Belgische Staat;
12. een samenvatting van de gesprekken tussen de Belgische regering (onder leiding van de eerste minister)

## ANNEXE 1

**Documents communiqués au Parlement par le ministre compétent pour la création de la commission**

1. la convention d'actionnaires conclue le 4 mai 1995 entre l'État belge et Swissair;
2. un extrait du procès-verbal du conseil d'administration de la Sabena du 17 novembre 1997 concernant le renouvellement de la flotte;
3. la convention de recapitalisation conclue le 22 janvier 2001 entre l'État belge et Zephyr-Fin, d'une part, et SAirGroup, d'autre part;
4. la convention supplémentaire conclue le 24 janvier 2001 entre l'État belge, Zephyr-Fin, la Société fédérale de participation et la Société fédérale d'investissement, d'une part, et SAirGroup et SairLines, d'autre part;
5. l'annexe portant la même date, signée entre les mêmes parties et relative à la cession des actions et à un projet de convention d'actionnaires;
6. la convention de transaction conclue le 2 août 2001 entre l'État belge, Zephyr-Fin, la Société fédérale de participation et la Société fédérale d'investissement, d'une part, et SAirGroup, SairLines et la Sabena, d'autre part (« l'accord de l'hôtel »);
7. la convention conclue le 26 avril 2000 entre l'État belge et Zephyr-Fin, d'une part, et SAirGroup, d'autre part, sur l'augmentation de la participation de SAirGroup dans la Sabena à concurrence de 85 pour cent;
8. la demande de concordat judiciaire du 3 octobre 2001 (avec 9 annexes).
9. la lettre du 9 octobre 2001 des avocats Simonart et Tilquin sur la garantie de l'État (avec 4 annexes);
10. le procès-verbal intégral du conseil d'administration de la Sabena du 17 novembre 1997 (notamment concernant le renouvellement de la flotte);
11. la citation (en exécution) du 3 juillet 2001 de SAirGroup par l'État belge;
12. un résumé des négociations menées le 16 juillet 2001 entre le gouvernement belge (sous la direction du

en de afgevaardigd-bestuurder van de SAirGroup op 16 juli 2001 (+ handgeschreven notities van vice-eerste minister Vande Lanotte);

13. de brief van 5 oktober 2001 van minister Daems aan Europees Commissaris De Palacio over het brugkrediet voor Sabena;

14. de leasingovereenkomst van 25 oktober 1996 tussen Virgin-Express en Sabena;

15. het proces-verbaal van de raad van bestuur van Sabena van 2 oktober 2001 met statutenwijzigingen per 3 oktober 2001;

16. de brief van 25 maart 1998 van de SAirGroup aan minister Daerden en CEO Reutlinger over Sabena Technics;

17. het proces-verbaal van de raad van bestuur van Sabena van 14 juli 1999 (over AMP).

premier ministre) et l'administrateur délégué de SAirGroup (+ notes manuscrites du vice-premier ministre, M. Vande Lanotte);

13. la lettre adressée le 5 octobre 2001 par le ministre Rik Daems à la commissaire européenne Loyola De Palacio à propos du crédit-pont destiné à la Sabena;

14. la convention de leasing conclue le 25 octobre 1996 entre Virgin-Express et la Sabena;

15. le procès-verbal du Conseil d'administration de la Sabena du 2 octobre 2001, avec la modification des statuts au 3 octobre 2001;

16. la lettre adressée le 25 mars 1998 par SAirGroup au ministre Daerden et au CEO Paul Reutlinger à propos de Sabena Technics;

17. le procès-verbal du Conseil d'administration de la Sabena du 14 juillet 1999 (concernant AMP).

## BIJLAGE 2

**Documenten die diverse personen en instanties spontaan aan de commissie hebben bezorgd**

Op vraag van de onderzoekscommissie legde de kabinetschef van minister Daems, de heer d'Arenberg op 11 februari 2002 ook nog de volgende stukken over :

— het vonnis na verzoekschrift tot gerechtelijk akkoord van 5 oktober 2001;

— het vonnis van 7 november 2001 waarbij Sabena failliet wordt verklaard;

— juridisch advies over de overdracht van de slots en de procedure voor het bekomen van een gerechtelijk akkoord;

— de brief van mevrouw L. De Palacio, ondervoorzitter van de Europese Commissie d.d. 9 november 2001 betreffende het overbruggingskrediet voor DAT;

— de audit van KPMG : « *Opinion on the proposed capital increase* » van 11 december 2000;

— het rapport van Price Waterhouse Coopers : « *AMP — review of accounting principles in place, cost incurred and allocation rules* » van 5 januari 2001;

— het rapport van ING Barings : « *Project Nightfly, Books I + II* » (april 2000) + « *Sabena — partnership options* »;

— het rapport van Boston Consulting : « *Strategic perspective on shareholder negotiations, Supporting document* » (20 januari 2000) + « *Sabena Project, Strategic perspective on shareholder negotiations* » (26 januari 2000).

Na de oprichting van de commissie hebben diverse personen of instellingen nog verschillende documenten spontaan overhandigd.

Deze hadden betrekking op onder meer de werking van de ondernemingsraad (overgelegd door de heren A. Buelens en S. Bongiorno), wijzigingen van de wetgeving en de statuten van Sabena, documentatie over Sabena betreffende de periode 1963-1981 (ter beschikking gesteld door Senaatsvoorzitter De Decker), het tussenvonnis van 13 december 2001 en het vonnis van 18 december 2001 van de rechtbank van koophandel te Brussel inzake de aanvraag tot gerechtelijk akkoord van

## ANNEXE 2

**Documents communiqués spontanément à la commission par diverses personnes et instances**

Le 11 février 2002, à la demande de la commission d'enquête, le chef de cabinet du ministre Daems, M. d'Arenberg, a également déposé les documents suivants :

— le jugement du 5 octobre 2001 relatif à la demande de concordat judiciaire;

— le jugement du 7 novembre 2001, prononçant la faillite de la Sabena;

— l'avis juridique sur la cession des *slots* et la procédure d'obtention d'un concordat judiciaire;

— la lettre de Mme L. De Palacio, vice-présidente de la Commission européenne, datée du 9 novembre 2001, concernant le crédit-pont destiné à DAT;

— l'audit de KPMG : « *Opinion on the proposed capital increase* » du 11 décembre 2000;

— le rapport de Price Waterhouse Coopers : « *AMP — review of accounting principles in place, cost incurred and allocation rules* » du 5 janvier 2001;

— le rapport d'ING Barings : « *Project Nightfly, Books I + II* » (avril 2000) + « *Sabena — partnership options* »;

— le rapport de Boston Consulting : « *Strategic perspective on shareholder negotiations, Supporting document* » (20 janvier 2000) + « *Sabena Project, Strategic perspective on shareholder negotiations* » (26 janvier 2000).

Après la création de la commission, diverses personnes ou institutions ont encore transmis spontanément plusieurs documents.

Ceux-ci portaient notamment sur le fonctionnement du conseil d'entreprise (documents transmis par MM. A. Buelens et S. Bongiorno, délégués syndicaux), les modifications de la législation et des statuts de la Sabena, la Sabena pendant la période 1963-1981 (documents mis à disposition par le président du Sénat, A. De Decker), le jugement intermédiaire du 13 décembre 2001 et le jugement du 18 décembre 2001 du tribunal de commerce de Bruxelles concernant la demande de concordat judiciaire

*Sabena Interservice Center* (SIC), het plan « Horizon 1998 », een Franse vertaling van het AMP-contract, een analyse van dat contract en een organogram van AMP.

— In januari 2002 werd aan de commissie een nota van 27 bladzijden overhandigd, getiteld « *Note de synthèse sur Sabena — 1990-2001* », opgesteld door de secretaris-generaal van Sabena, Patrick du Bois, in naam van en met de goedkeuring van acht voormalige Belgische leden van de raad van bestuur van de onderneming.

— Op 4 oktober 2002 stuurde minister Daems aan de Commissie een uitgebreide studie, getiteld « *Feitenstudie en juridische analyse van het Sabena-dossier zoals behandeld op het kabinet van de minister (...) in de periode van juli 1999 tot eind 2001* » (104 blz.). Deze studie, gedateerd van 15 april 2002, werd, op vraag van de minister, opgesteld door het advocatenkantoor NautaDutilh.

pour *Sabena Interservice Center* (SIC), le plan « Horizon 1998 », une traduction française du contrat AMP, une analyse de ce contrat et un organigramme d'AMP.

— En janvier 2002, une note de 27 pages, intitulée « *Note de synthèse sur la Sabena* » et rédigée par le secrétaire général de la Sabena — 1990-2001, M. Patrick du Bois, a été remise à la commission, au nom de huit anciens membres belges du conseil d'administration de l'entreprise et avec l'approbation de ceux-ci.

— Le 4 octobre 2002, le ministre Daems a fait parvenir à la commission une étude approfondie intitulée « *Feitenstudie en juridische analyse van het Sabena-dossier zoals behandeld op het kabinet van de minister (...) in de periode van juli 1999 tot eind 2001* » (104 p.). Cette étude, datant du 15 avril 2002, a été réalisée à la demande du ministre par le cabinet d'avocats NautaDutilh.

## BIJLAGE 3

**Documenten aan de commissie overhandigd door  
getuigen tijdens of na hun hoorzitting**

— Door A. Spiritus-Dassesse : toespraak van Karel Van Miert op 12 oktober 1995 voor de rechtbank van koophandel te Brussel en enkele wetenschappelijke artikels over vennootschapsrecht.

— Door de vertegenwoordigers van BeCa : loonfiche van een lid van BeCA; de circulaire OPS-7 van april 1980 betreffende diverse voorschriften van toepassing op bemanningsleden; *slides* betreffende de presentatie door de getuigen.

— Door de curatoren van de NV Sabena : nota van 29 januari 2002 waarin de curatoren uiteenzetten waarom Swissair volgens hen op grond van artikel 530 van het Wetboek van vennootschappen aansprakelijk is voor het passief van Sabena.

— Door Jan Ghysaert : zijn ontslagbrief als secretaris-generaal van Sabena van 3 augustus 1996.

— Door Philippe Fontaine : vier documenten betreffende AMP.

— Door Claude Palmero, diverse interne documenten van Sabena.

— Door Peter De Swert : diverse interne documenten van Sabena, meer bepaald betreffende Sabena Technics.

— Door Marc Petit : het document « *Sabena fleet decisions 1995 to 2000* ».

— Door Jacques Waldeyer : preciseringen over vergaderingen die hebben plaatsgehad van 4 november 2001 tot 6 november 2001.

— Door Pierre Godfroid : een memorandum van de voorzitter van Sabena aan de regering van 31 januari 1995.

— Door Patrick du Bois : de tekst van zijn inleidende uiteenzetting voor de commissie; later stuurde hij een brief van 29 september 2002 aan de commissie met preciseringen betreffende de beslissing van 1997 tot uitbreiding van de vloot.

## ANNEXE 3

**Documents transmis à la commission par des  
témoins, pendant ou après leur audition**

— Par A. Spiritus-Dassesse : allocution prononcée par Karel Van Miert le 12 octobre 1995 devant le tribunal de commerce de Bruxelles et quelques articles scientifiques sur le droit des sociétés.

— Par les représentants de BeCa : fiche salariale d'un membre de BeCA; la circulaire OPS-7 d'avril 1980 relative à diverses prescriptions applicables aux membres d'équipage; transparents relatifs à la présentation par les témoins.

— Par les curateurs de la SA Sabena : note du 29 janvier 2002 dans laquelle les curateurs expliquent pourquoi la Swissair est, selon eux, responsable du passif de la Sabena en vertu de l'article 530 du Code des sociétés.

— Par Jan Ghysaert : sa lettre du 3 août 1996 par laquelle il démissionne de sa fonction de secrétaire général de la Sabena.

— Par Philippe Fontaine : quatre documents concernant AMP.

— Par Claude Palmero : divers documents internes de la Sabena.

— Par Peter De Swert : divers documents internes de la Sabena, plus précisément concernant Sabena Technics.

— Par Marc Petit : le document « *Sabena fleet decisions 1995 to 2000* ».

— Par Jacques Waldeyer : précisions concernant des réunions qui ont eu lieu du 4 novembre 2001 au 6 novembre 2001.

— Par Pierre Godfroid : un memorandum du 31 janvier 1995, transmis par le président de la Sabena au gouvernement.

— Par Patrick du Bois : texte de son exposé introductif devant la commission; ultérieurement, il a envoyé à la commission une lettre datée du 29 septembre 2002 contenant des précisions à propos de la décision de 1997 relative à l'extension de la flotte.

— Door Jacques Moulaert : synopsis van zijn uiteenzetting voor de Commissie.

— Door Jan Huyghebaert : *idem*.

— Door Herman De Croo : briefwisseling (vier documenten) tussen Sabena en City Bird (29 oktober tot 31 oktober 2001).

— Door Elio Di Rupo : addendum van 12 juni 1995 bij het aandeelhoudersakkoord tussen de Belgische Staat en Swissair van 4 mei 1995.

— Door Jannie Haek : drie documenten over het « hotelakkoord ».

— Door Charles-Louis d'Arenberg : tekst van zijn uiteenzetting voor de commissie; toelichtende nota's van 23 oktober, 31 oktober en 3 november 2002 over respectievelijk « Overzicht van de gerechtelijke procedures van de Belgische Staat tegen Swissair », « De opties in de samenwerkingsovereenkomsten tussen de Belgische Staat en Swissair » en « De AMP »; documenten uit het archief van het kabinet-Daems waarop zijn uiteenzetting steunde; in een brief van 6 november 2002 verstrekte deze getuige nog enkele preciseringen en documenten, ten gevolge van precieze vragen van enkele commissieleden.

— Door Rik Daems : *slides* van zijn uiteenzetting.

— Par Jacques Moulaert : synopsis de son exposé devant la commission.

— Par Jan Huyghebaert : *idem*.

— Par Herman De Croo : échange de courrier (quatre documents) entre la Sabena et City Bird (29 octobre au 31 octobre 2001).

— Par Elio Di Rupo : addenda du 12 juin 1995 à l'accord d'actionariat conclu entre l'État belge et Swissair le 4 mai 1995.

— Par Jannie Haek : trois documents sur l'« accord de l'Astoria ».

— Par Charles-Louis d'Arenberg : texte de son exposé devant la commission; notes explicatives des 23 octobre, 31 octobre et 3 novembre 2002, intitulées respectivement « Aperçu des procédures judiciaires de l'État belge à l'encontre de Swissair », « Les options dans les accords de coopération entre l'État belge et Swissair » et « L'AMP »; documents émanant des archives du cabinet Daems, sur lesquels il a basé son exposé; dans une lettre du 6 novembre 2002, ce témoin a fourni encore quelques précisions et documents, pour répondre à des questions précises posées par quelques membres de la commission.

— Par Rik Daems : diapositives de son exposé.

## BIJLAGE 4

**Lijst van de publicaties over Sabena waarvan de onderzoekscommissie kennis nam ter voorbereiding van haar werkzaamheden**

---

— CAPRON (Michel), *La Sabena : de l'alliance avec Swissair à la chute finale (1995-2001)*, Bruxelles, CRISP, 2002, 62 blz. (*Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n<sup>os</sup> 1757-1758).

— DECRAENE (Steven), DENRUYTER (Peter) & SCIOT (Geert), *De crash van Sabena. De geschiedenis, de intriges, de getuigen*, Leuven, Van Halewyck, 2002, 234 blz.

— DE ZITTER (Aart), *Het avontuur van Sabena. Groei en val van een luchtvaartmaatschappij*, Tielt, Lannoo, 2002, 256 blz.

— DOYEN (Philippe), *Sabena. Le roman d'une faillite*, Bruxelles, Labor, 2002, 174 blz.

— LÜCHINGER (René), *Swissair. L'histoire secrète de la débâcle*, Lausanne, Bilan, 2001, 318 blz.

— VANTHEMSCHE (Guy), *La Sabena 1923-2001. Des origines au crash*, Bruxelles, De Boeck, 2001, 341 blz. (collection Pol-His).

## ANNEXE 4

**Liste des publications consacrées à la Sabena, dont la commission d'enquête a pris connaissance dans le cadre de la préparation de ses travaux**

---

— CAPRON (Michel), *La Sabena : de l'alliance avec Swissair à la chute finale (1995-2001)*, Bruxelles, CRISP, 2002, 62 p. (*Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n<sup>os</sup> 1757-1758).

— DECRAENE (Steven), DENRUYTER (Peter) & SCIOT (Geert), *De Crash van Sabena. De geschiedenis, de intriges, de getuigen*, Leuven, Van Halewyck, 2002, 234 p.

— DE ZITTER (Aart), *Het avontuur van Sabena. Groei en val van een luchtvaartmaatschappij*, Tielt, Lannoo, 2002, 256 p.

— DOYEN (Philippe), *Sabena. Le roman d'une faillite*, Bruxelles, Labor, 2002, 174 p.

— LÜCHINGER (René), *Swissair. L'histoire secrète de la débâcle*, Lausanne, Bilan, 2001, 318 p.

— VANTHEMSCHE (Guy), *La Sabena 1923-2001. Des origines au crash*, Bruxelles, De Boeck, 2001, 341 p. (collection Pol-His).

#### 4. CHRONOLOGIE VAN DE FEITEN MET BETREK- KING TOT DE RECENTE GESCHIEDENIS VAN SABENA

##### 1. De voorgeschiedenis (1923-1975)

Op **23 mei 1923** wordt de Belgische luchtvaartmaatschappij Sabena (*Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne*) opgericht. Van bij het begin bezit deze onderneming de vorm van een naamloze vennootschap. Sommige van haar statutaire bepalingen wijken echter af van het gewone handelsrecht. Tot 1960 bezitten privé-aandeelhouders en de overheid elk de helft van het kapitaal van het bedrijf. In 1960 verwerft de Belgische Staat evenwel 65 % en in 1968 zelfs 90 % van de aandelen van Sabena. De overheid duidt dus zo goed als alle bestuurders aan. De onderneming boekt enkel winst tijdens de jaren 1944-1947, 1951-1952 en 1955-1957. In het begin van de jaren 1970 worden de financiële resultaten steeds slechter.

##### 2. De periode 1975-1994

**Vanaf 1975** nemen de opeenvolgende regeringen verschillende maatregelen om de toestand van de luchtvaartmaatschappij te saneren.

— Op **1 oktober 1975** wordt een opdrachtgelastigde van de regering (« *chargé de mission du gouvernement* ») bij Sabena benoemd.

— Op **23 mei 1978** worden de statuten van de onderneming gewijzigd : de voorzitter van de raad van bestuur krijgt meer bevoegdheden; hij zit ook het Beheerscomité voor en heeft de dagelijkse leiding van het bedrijf in handen.

— Op **9 februari 1981** wordt het kapitaal van Sabena opgetrokken van 750 naar 3 000 miljoen Belgische frank. De Belgische Staat bezit nu 97,5 % van de aandelen van de onderneming.

Deze maatregelen slagen er echter niet in de toestand van de luchtvaartmaatschappij te verbeteren. De financiële resultaten takelen verder af in het begin van de jaren 1980. **Vanaf 1982** worden bijgevolg verschillende stappen gezet om de werkingsmodaliteiten van de onderneming fundamenteel te hervormen.

— Op **30 maart 1982** keurt het personeel per referendum een drastisch sociaal plan goed, dat voor sommige personeelscategorieën onder meer voorziet in loonsverminderingen gaande tot 17 %.

— Op **30 december 1982** wordt het kapitaal van de onderneming opgetrokken van 3 naar 9 miljard Belgische

#### 4. CHRONOLOGIE DES FAITS EN CE QUI CON- CERNE L'HISTOIRE RÉCENTE DE LA SABENA

##### 1. Rétroactes (1923-1975)

C'est le **23 mai 1923** qu'est créée la Sabena (*Société anonyme belge d'exploitation de la navigation aérienne*). Dès le départ, cette société revêt la forme d'une société anonyme. Certaines de ses dispositions statutaires s'écartent toutefois du droit commercial commun. Jusqu'en 1960, l'actionnariat privé et l'État détiennent chacun la moitié du capital de l'entreprise. En 1960, l'État belge acquiert toutefois 65 % — et même 90 % en 1968 — des actions de la Sabena. L'État nomme donc pratiquement tous les administrateurs. L'entreprise n'est bénéficiaire que durant les années 1944-1947, 1951-1952 et 1955-1957. Au début des années septante, les résultats financiers ne cessent de se dégrader.

##### 2. La période 1975-1994

**À partir de 1975**, les gouvernements qui se sont succédé ont pris diverses mesures afin d'assainir la situation de la compagnie aérienne.

— Le **1<sup>er</sup> octobre 1975**, un chargé de mission du gouvernement est nommé auprès de la Sabena.

— Le **23 mai 1978**, les statuts de l'entreprise sont modifiés : le président du conseil d'administration se voit attribuer davantage de pouvoirs; il préside également le Comité de gestion et assure la gestion journalière de l'entreprise.

— Le **9 février 1981**, le capital de la Sabena est porté de 750 à 3 000 millions de francs. L'État belge détient désormais 97,5 % des actions de l'entreprise.

Toutefois, ces mesures ne permettent pas d'améliorer la situation de la compagnie aérienne. Ses résultats financiers continuent à se détériorer au début des années 80. **À partir de 1982**, différentes mesures sont donc prises en vue de réformer en profondeur le mode de fonctionnement de l'entreprise.

— Le **30 mars 1982**, le personnel approuve, par référendum, un plan social draconien qui prévoit notamment, pour certaines catégories de personnel, des réductions de salaire allant jusqu'à 17 %.

— Le **30 décembre 1982**, le capital de l'entreprise est porté de 3 à 9 milliards de francs belges. L'État belge

frank. De Belgische Staat bezit daarvan ongeveer 54 %, enkele openbare kredietinstellingen 26 %, een reeks privé-bedrijven (aan wie een gegarandeerd dividend en een terugkoopgarantie werd verleend) 19 %. Sabena wordt ook gemachtigd gespecialiseerde dochtermaatschappijen op te richten. In de loop van de daaropvolgende jaren richt de luchtvaartmaatschappij inderdaad verschillende filialen op.

— Op **30 december 1982** en op **22 januari 1985** wordt de automatische, statutair voorziene financiële steun van de overheid aan Sabena afgeschaft.

Gedurende enkele jaren (**1983-1989**) verbetert de financiële situatie van Sabena. Tijdens deze periode gaat de onderneming ook actief op zoek naar buitenlandse partners om een alliantie op te bouwen. Zo hopen de beleidsverantwoordelijken van Sabena de toekomst van de Belgische nationale luchtvaartmaatschappij veilig te stellen.

— In **1986-1987** lopen verkennende gesprekken met SAS (*Scandinavian Airlines System*) faliekant af.

— In **1987-1988** worden contacten gelegd met KLM (Koninklijke Luchtvaartmaatschappij). Net zoals een eerdere toenadering in 1975-1976, mislukt ook die alliantie-poging met de Nederlandse onderneming.

— In **1988-1989** voert Sabena onderhandelingen met British Airways, waarbij in een tweede fase ook KLM aansluit. Die poging wordt met succes bekroond.

— Op **13 december 1988** richt Sabena daarom een nieuwe dochteronderneming op, *Sabena World Airlines* (SWA) genaamd. De moedermaatschappij Sabena is van plan de luchtvervoersactiviteiten toe te vertrouwen aan dit bedrijf, zodra de buitenlandse partners toetreden tot het kapitaal van de nieuwe onderneming.

— Op **15 december 1989** wordt die beslissende stap gezet : Sabena behoudt 60 % van het kapitaal van SWA, terwijl BA en KLM elk 20 % voor hun rekening nemen. De onderneming voert een ambitieuze expansiepolitiek, in het bijzonder in functie van de uitbouw van een *hub* in Zaventem.

**Vanaf 1990** geraakt de luchtvaartmaatschappij echter opnieuw in enorme financiële moeilijkheden. Diverse omstandigheden zoals de Golfcrisis, het snelle uitbreidingsritme, wrijvingen tussen de partners en een machtsvacuüm aan de top van Sabena (door de ziekte van haar voorzitter) spelen de onderneming parten. De regering

détient alors environ 54 % du capital; quelques établissements de crédit publics en détiennent 26 %; et une série d'entreprises privées (auxquelles un dividende garanti et une garantie de rachat ont été octroyés) en détiennent 19 %. La Sabena est également habilitée à créer des filiales spécialisées, ce qu'elle fait au cours des années suivantes.

— Le **30 décembre 1982** et le **22 janvier 1985**, il est mis fin au soutien financier automatique et statutaire de la Sabena par l'État.

Pendant quelques années (**1983-1989**), la situation financière de la Sabena s'améliore. Au cours de cette période, l'entreprise recherche en outre activement des partenaires étrangers afin de constituer une alliance. Les responsables de la gestion de la Sabena pensent ainsi assurer l'avenir de la compagnie aérienne belge.

— En **1986-1987**, des discussions préparatoires menées avec SAS (*Scandinavian Airlines System*) échouent lamentablement.

— En **1987-1988**, des contacts sont noués avec la KLM (*Koninklijke Luchtvaartmaatschappij*). Comme un rapprochement antérieur (1975-1976), la tentative d'alliance avec la compagnie néerlandaise échoue.

— En **1988-1989**, la Sabena entame des négociations avec British Airways, négociations auxquelles s'associe la KLM au cours d'une seconde phase. Cette tentative est couronnée de succès.

— Le **13 décembre 1988**, la Sabena crée dès lors une nouvelle filiale dénommée *Sabena World Airlines* (SWA). La société mère, Sabena, envisage de confier les activités de transport aérien à cette nouvelle entreprise dès l'entrée des partenaires étrangers dans son capital.

— Le **15 décembre 1989**, cette étape décisive est franchie : la Sabena conserve 60 % du capital de SWA tandis que BA et KLM en détiennent chacune 20 %. L'entreprise mène alors une politique d'expansion ambitieuse, notamment dans la perspective de la mise en place d'un *hub* à Zaventem.

**À partir de 1990**, la compagnie aérienne est toutefois à nouveau confrontée à d'énormes problèmes financiers. Différentes circonstances comme la guerre du Golfe, l'extension effrénée, les tensions entre les partenaires et un vide du pouvoir à la tête de la Sabena (en raison de la maladie de son président) portent préjudice à l'entreprise.

moet opnieuw maatregelen treffen om Sabena van de ondergang te redden.

— In **november 1990** trekt de regering, in de persoon van Pierre Godfroid, een nieuwe manager uit de privé-sector aan om Sabena uit het slop te helpen en te hervormen.

— In **december 1990** wordt een einde gesteld aan de alliantie met BA en KLM : Sabena staat er opnieuw alleen voor. De nieuwe voorzitter treft tevens een hele reeks maatregelen op sociaal en organisatorisch vlak om de onderneming weer vlot te krijgen (meer bepaald een sociaal herstructureringsplan en de afschaffing en wederopslorping van de filialen).

— Op **30 juli 1991** levert de regering 10 miljard Belgische frank nieuwe middelen aan Sabena; ze annuleert ook een schuld van 16 miljard Belgische frank om de financiële last van het verleden uit te wissen. Deze operatie wordt goedgekeurd door de Europese Commissie op voorwaarde dat ze de laatste is. Hierdoor komt het kapitaal van Sabena voorlopig uit op amper 1 miljard Belgische frank. De regering belooft evenwel een bijkomende som van 9 miljard Belgische frank te storten indien de voorzitter erin slaagt om een nieuwe partner te vinden die bereid is minstens 6 miljard Belgische frank in Sabena te investeren.

— Op **30 april 1992** wordt die voorwaarde vervuld : Sabena en Air France ondertekenen een samenwerkingsakkoord. Het kapitaal van de onderneming wordt verhoogd tot 16 miljard Belgische frank. 61,56 % van de aandelen is in het bezit van de Belgische overheid; 37,49 % wordt opgenomen door de privé-onderneming Finacta (waarvan de meerderheid in handen is van Air France).

Ondertussen is Sabena zelf ook, stap voor stap, omgevormd tot een « normale » naamloze vennootschap. Reeds in 1983 en 1985 was de automatische financiële steun van de Staat aan de onderneming afgeschaft (zie hoger), maar die beweging wordt vervolledigd door onder meer volgende maatregelen :

— Op **6 juni 1990** verliest Sabena het wettelijk monopolie op regelmatige luchtverbindingen waarover ze beschikte sedert 1949. Andere Belgische luchtvaartmaatschappijen mogen voortaan regelmatige luchtverbindingen van regionale aard inrichten binnen de ruimte van de Europese Gemeenschap. Later wordt die liberalisering van het luchtruim nog verdergezet.

— Op **30 maart 1992** wordt de NV Sabena een naamloze vennootschap zoals alle andere : in haar statuten

Le gouvernement est une nouvelle fois amené à prendre des mesures pour sauver la Sabena de la débâcle.

— En **novembre 1990**, le gouvernement, en la personne de Pierre Godfroid, attire un nouveau manager du secteur privé pour aider la Sabena à sortir de l'ornière et pour la restructurer.

— En **décembre 1990**, un terme est mis à l'alliance avec BA et KLM : la Sabena se retrouve seule face à ses problèmes. Le nouveau président prend également un train de mesures sociales et organisationnelles, en vue de remettre l'entreprise à flot (plus précisément un plan social de restructuration ainsi que la suppression et l'absorption des filiales).

— Le **30 juillet 1991**, le gouvernement accorde des moyens nouveaux de l'ordre de 10 milliards de francs belges à la Sabena; il annule également une dette de 16 milliards de francs belges pour effacer la charge financière du passé. Cette opération est approuvée par la Commission européenne à condition qu'elle soit la dernière. De ce fait, le capital de la Sabena représente provisoirement à peine 1 milliard de francs belges. Le gouvernement promet toutefois de verser une somme supplémentaire de 9 milliards de francs si le président parvient à trouver un nouveau partenaire qui est disposé à investir au moins 6 milliards de francs belges dans la Sabena.

— Le **30 avril 1992**, cette condition est remplie : Sabena et Air France signent un accord de coopération. Le capital de l'entreprise est porté à 16 milliards de francs belges. Les autorités belges détiennent 61,56 % des actions et la société privée Finacta (au sein de laquelle Air France détient la majorité) les 37,49 % restants.

Entre-temps, la Sabena est, elle aussi, progressivement devenue une société anonyme « normale ». En 1983 et 1985, l'aide financière automatique de l'État à l'entreprise avait déjà été supprimée (voir ci-avant), mais cette initiative avait notamment été complétée par les mesures suivantes :

— Le **6 juin 1990**, la Sabena perd le monopole légal sur des liaisons aériennes régulières, monopole dont elle disposait depuis 1949. D'autres compagnies aériennes belges peuvent désormais mettre en place des liaisons aériennes régulières de nature régionale dans les limites de la Communauté européenne. Cette libéralisation de l'espace aérien est encore poursuivie plus tard.

— Le **30 mars 1992**, la SA Sabena devient une société anonyme comme les autres : ses statuts ne con-

zijn voortaan geen bepalingen meer opgenomen die afwijken van het gewone handelsrecht.

**Vanaf oktober 1993 en tijdens 1994** komt de alliantie met Air France echter onder druk te staan, meer bepaald door de financiële problemen waarmee de Franse partner geconfronteerd wordt en door de machtswisseling aan de top van AF die voortvloeit uit die moeilijkheden. Bijgevolg moet opnieuw gezocht worden naar een andere luchtvaartmaatschappij die bereid is een structurele alliantie met Sabena af te sluiten.

### 3. Het begin en de uitdieping van de alliantie met Swissair (van 1995 tot het midden van 1999)

Terwijl Finacta (dus Air France) nog steeds minderheidsaandeelhouder is, laat de Zwitserse luchtvaartgroep Swissair blijken geïnteresseerd te zijn in een toenadering tot Sabena. Een alliantie met de Belgische nationale luchtvaartmaatschappij opent immers interessante expansieperspectieven voor de Helvetische onderneming.

— **Vanaf eind 1993-begin 1994** worden onderhandelingen gevoerd tussen de leiders van Sabena en Swissair. Ook de Belgische regering is op de hoogte van en betrokken bij deze contacten. Verschillende scenario's betreffende organisatie en machtsdeling worden onderzocht.

— **Eind 1994-begin 1995** komt het alliantieproject echter op losse schroeven te staan door het uitblijven en de uiteindelijke mislukking van een voorstel tot « uitvlagging » van de piloten. Op basis van dit nieuwe gegeven worden de participatievoorwaarden van Swissair in Sabena heronderhandeld.

Op **4 mei 1995** wordt het samenwerkingsakkoord tussen Swissair en Sabena uiteindelijk toch ondertekend. Het voorziet voornamelijk in volgende bepalingen (voor een volledige analyse van dit « *Shareholders' and Master Agreement* » (SMA) en zijn bijlagen, zie hoofdstuk II, punt 2 van dit verslag) :

— Het kapitaal van Sabena wordt opgetrokken tot 25,6 miljard Belgische frank. Swissair wordt minderheidsaandeelhouder van Sabena (49,5 % van het kapitaal); de Belgische overheid behoudt 50,5 % van het kapitaal. Zo vrijwaart Sabena zijn Europees statuut van *Community Air Carrier*.

— Indien bepaalde voorwaarden zijn gerealiseerd (meer bepaald de ratificatie en inwerkingtreding van een luchtvaartakkoord tussen Zwitserland en de Europese Unie-EU), kan Swissair in de toekomst zijn participatie echter optrekken tot 67,7 % van het kapitaal (door de uitoefening van de rechten verbonden aan warrants toegekend

tiennent désormais plus de dispositions dérogeant au droit commercial commun.

**À partir d'octobre 1993 et au cours de l'année 1994**, l'alliance avec Air France est toutefois mise sous pression, en particulier en raison des problèmes financiers auxquels le partenaire français est confronté et en raison du changement de pouvoir au sommet d'AF qui résulte de ces difficultés. Il faut par conséquent chercher à nouveau une autre compagnie aérienne qui soit disposée à conclure une alliance structurelle avec la Sabena.

### 3. Le début et l'approfondissement de l'alliance avec la Swissair (de 1995 au milieu de 1999)

Alors que Finacta (donc Air France) est toujours actionnaire minoritaire, le groupe aéronautique suisse Swissair fait savoir qu'il est intéressé par un rapprochement avec la Sabena. Une alliance avec la compagnie aérienne nationale belge ouvre en effet d'intéressantes perspectives d'expansion pour l'entreprise helvétique.

— **À partir de fin 1993-début 1994**, des négociations sont menées entre les dirigeants de la Sabena et de Swissair. Le gouvernement belge est également au courant de ces contacts et y est associé. Différents scénarios sont examinés en ce qui concerne l'organisation et le partage du pouvoir.

— **Fin 1994-début 1995**, le projet d'alliance est toutefois remis en question, du fait qu'une proposition de « délocalisation » des pilotes se fait attendre et avorte finalement. Sur la base de ce nouvel élément, les conditions de participation de Swissair à la Sabena sont renégociées.

L'accord de coopération entre Swissair et la Sabena est finalement quand même signé le **4 mai 1995**. Il contient essentiellement les dispositions suivantes (pour une analyse complète de ce « *Shareholders' and Master Agreement* » (SMA) et de ses annexes, on se reportera au chapitre II, point 2 du présent rapport) :

— Le capital de la Sabena est porté à 25,6 milliards de BEF. Swissair acquiert une participation minoritaire dans la Sabena (49,5 % du capital); les autorités belges conservent 50,5 % du capital. Sabena préserve ainsi son statut européen de *Community Air Carrier*.

— Si certaines conditions sont réalisées (en particulier la ratification et l'entrée en vigueur de l'accord aérien conclu entre la Suisse et l'Union européenne-UE), Swissair pourra cependant augmenter sa participation à l'avenir et la porter à 67,7 % du capital (par l'exercice de droits liés aux warrants accordés à Swissair en échange d'un prêt

aan Swissair in ruil voor een lening van 4 miljard Belgische frank die deze maatschappij had toegestaan aan de Federale Investeringsmaatschappij om de Finacta-participatie over te nemen). De Belgische Staat behoudt echter het recht om de aandelen van de Zwitserse groep over te kopen indien zijn essentiële belangen ernstig bedreigd zouden worden.

— De voorzitter van de raad van bestuur (die een Belg of een burger van de EU moet zijn) wordt benoemd op voorstel van beide hoofdaandeelhouders. De *Chief Executive Officer* (CEO) wordt echter benoemd op voorstel van de voorzitter en de Zwitserse groep, die ook de *Chief Financial Officer* (CFO) mag voordragen.

— Een conventie tussen Sabena en Swissair, gevoegd bij dit SMA, voorziet dat diverse vormen van samenwerking tussen beide luchtvaartmaatschappijen zullen worden uitgebouwd.

— Op **12 juni 1995**, op een ogenblik dat de Belgische regering de lopende zaken afhandelt wordt op aanvraag van de Europese Commissie een « addendum » bij dit akkoord ondertekend door beide aandeelhouders. Dit stipuleert voornamelijk dat de CEO van Sabena, gedurende een bepaalde periode (tot het in werking treden van een akkoord tussen de Europese Unie en Zwitserland of tot een eenzijdige wijziging van de EU-reglementering), voorgedragen wordt door beide hoofdaandeelhouders samen (en niet door de Zwitsers alleen, zoals voorzien in het oorspronkelijke SMA).

**Vanaf 1995** wordt de samenwerking tussen beide maatschappijen, Swissair en Sabena, geleidelijk opgevoerd, zowel op het persoonlijke als op het operationele en organisatorische vlak.

— Op **27 februari 1996** neemt Pierre Godfroid ontslag als voorzitter en CEO van Sabena, ten gevolge van een sociaal conflict. Voortaan worden de functies van voorzitter en CEO waargenomen door twee verschillende personen. Eerstgenoemde functie wordt toevertrouwd aan Jan Huyghebaert, die in april 1997 wordt opgevolgd door Valère Croes. De dagelijkse leiding (CEO en voorzitter van het *Management Committee*) komt in handen van de Zwitser Paul Reutlinger, voormalig commercieel directeur bij Swissair.

— Op **22 juni 1996** wordt een akkoord afgesloten tussen Sabena en Swissair waarbij laatstgenoemde onderneming het mandaat krijgt om, in samenwerking met Sabena, een vlootontwikkelingsplan op te stellen.

— Op **13 december 1996** ondertekenen Sabena en Swissair een « *Frame agreement concerning the cooperation in the area of cargo transportation* », waardoor de

de 4 milliards de francs belges que la compagnie avait accordé à la Société fédérale d'investissements en vue de reprendre la participation de Finacta). L'État belge conserve toutefois le droit de racheter les actions du groupe suisse si ses intérêts essentiels sont gravement menacés.

— Le président du conseil d'administration (qui doit être belge ou ressortissant de l'Union européenne) est nommé sur proposition des deux actionnaires principaux. Le *Chief Executive Officer* (CEO) est toutefois nommé sur proposition du président et du groupe suisse, qui peut également proposer le *Chief Financial Officer* (CFO).

— Une convention conclue entre la Sabena et Swissair, jointe à ce SMA, prévoit que différentes formes de coopération seront développées entre les deux compagnies aériennes.

— Le **12 juin 1995**, à un moment où le gouvernement belge est en affaires courantes, à la demande de la Commission européenne, les deux actionnaires signent un « addendum » à cet accord. Il stipule essentiellement que, pendant une période déterminée, (jusqu'à l'entrée en vigueur de l'accord entre l'Union européenne et la Suisse ou jusqu'à ce que l'Union européenne modifie unilatéralement sa réglementation) le CEO de la Sabena est proposé par les deux actionnaires principaux (et non par les seuls Suisses, comme le prévoyait le SMA initial).

**À partir de 1995**, la collaboration entre les deux compagnies, la Sabena et Swissair, s'intensifie peu à peu, tant au niveau du personnel que sur le plan opérationnel et organisationnel.

— Le **27 février 1996**, Pierre Godfroid démissionne de ses fonctions de président et CEO de la Sabena à la suite d'un conflit social. Dorénavant, les fonctions de président et de CEO seront exercées par des personnes distinctes. La première de ces fonctions est confiée à Jan Huyghebaert, auquel succèdera Valère Croes en avril 1997. La direction journalière (CEO et président du *Management Committee*) échoit au Suisse Paul Reutlinger, ancien directeur commercial chez Swissair.

— Le **22 juin 1996**, Sabena et Swissair concluent un accord mandatant cette dernière compagnie pour élaborer, en collaboration avec la Sabena, un plan de développement de la flotte.

— Le **13 décembre 1996**, Sabena et Swissair signent un « *Frame agreement concerning de cooperation in the area of cargo transportation* », en vertu duquel la com-

commercialisatie van de cargocapaciteit van Sabena wordt toevertrouwd aan Swissair Cargo.

— Op **5 februari 1997** ondertekenen Sabena en Gate Gourmet, cateringdochter van de SAirGroup, een « *Technical assistance and service agreement* », waardoor de cateringdienst van de Belgische luchtvaartmaatschappij nauw samenwerkt met deze Zwitserse onderneming.

— Op **4 maart 1997** ondertekent Paul Reutlinger (samen met zijn collega's van de SAirGroup en Austrian Airlines) een « *Statement for joint introduction and operation of the Airbus A330-200 aircraft* ». Door dit akkoord willen de partners de invoering en uitrusting van de nieuwe toestellen van dat type op uniforme manier doen verlopen. Later wordt dit akkoord uitgebreid naar de andere types van Airbus (beslissing van de « *Presidents' Meeting* » van de Qualiflyer Group van 20 maart 1998).

— Op **12 augustus 1997** wordt een nieuw « *Cooperation agreement* » afgesloten tussen Swisscargo en Sabena.

— Op **30 maart 1998** treedt Sabena toe tot de *Qualiflyer Group*, die verschillende Europese luchtvaartmaatschappijen groepeerde die allen met de SAirGroup verbonden zijn. Reeds vanaf september 1996 waren besprekingen opgestart om het « *frequent flyer* »-programma van Sabena te integreren in Qualiflyer, een commercieel samenwerkingsverband tussen Swissair en Austrian Airlines dat toen reeds bestond.

— Op **4 mei 1999** hecht de raad van bestuur van Sabena per *mail vote* zijn goedkeuring aan de oprichting van een informaticafiliaal genaamd NV Atraxis Belgium (gesticht op 1 juli 1999), waarin Atraxis AG (informaticadochter van de SAirGroup) en Sabena elk een belang van 50 % nemen. Deze beslissing kadert ook in de optie van Sabena om bepaalde departementen te filialiseren (zie hieronder). Sabena zelf verwerft een belang van 7 % in Atraxis AG.

In het kader van deze groeiende vervlechting tussen de Belgische en Zwitserse luchtvaartondernemingen, treffen de raad van bestuur en/of het management van Sabena (vanaf begin maart 1996 onder leiding van CEO Paul Reutlinger), een reeks belangrijke besluiten inzake vlootbeheer en exploitatie. Vooral volgende beslissingen zullen een grote invloed uitoefenen op de evolutie van de onderneming :

— Op **30 augustus 1995** beslist de raad van bestuur van Sabena over te gaan tot de aankoop van 23 Avro RJ85 toestellen, om de korte afstandsvloot te vernieuwen. De Raad gaat hierbij in tegen het advies van het

mercialisation de la capacité cargo de Sabena est confiée à Swissair Cargo.

— Le **5 février 1997**, Sabena et Gate Gourmet, la filiale catering de SAirGroup, signent un « *Technical assistance and service agreement* » visant à renforcer la collaboration entre le service catering de la compagnie belge et celui de l'entreprise suisse.

— Le **4 mars 1997**, Paul Reutlinger signe (avec ses collègues de SAirGroup et d'Austrian Airlines) un « *Statement for joint introduction and operation of the Airbus A330-200 aircraft* ». L'accord porte sur l'exploitation commune uniforme de ce nouveau type d'appareil par les parties contractantes. La portée de cet accord sera étendue par la suite aux autres types d'Airbus (décision du « *Presidents' Meeting* » du *Qualiflyer Group* du 20 mars 1998).

— Le **12 août 1997**, Swisscargo et Sabena signent un nouveau « *Cooperation Agreement* ».

— Le **30 mars 1999**, Sabena adhère au *Qualiflyer Group*, qui rassemble les différentes compagnies aériennes européennes qui ont des liens avec le SairGroup. Depuis septembre 1996, des discussions étaient en cours en vue d'intégrer le programme « *frequent flyer* » de la Sabena dans Qualiflyer, un accord de collaboration commerciale conclu entre Swissair et Austrian Airlines.

— Le **4 mai 1999**, le conseil d'administration de la Sabena marque son accord par *mail vote* sur la création d'une filiale informatique appelée SA Atraxis Belgium (fondée le 1<sup>er</sup> juillet 1999), filiale au sein de laquelle Atraxis AG (filiale informatique de SairGroup et Sabena prennent chacun une participation de 50 %. Cette décision s'inscrit dans le cadre de l'option choisie par Sabena de filialiser certains départements (voir ci-après). Sabena prend pour sa part une participation de 7 % dans Atraxis AG.

Dans le cadre de cette synergie croissante entre les compagnies aériennes belge et suisse, le conseil d'administration et/ou le management de la Sabena (depuis début mars 1996, sous la direction de Paul Reutlinger, CEO) ont pris une série de décisions importantes concernant la gestion et l'exploitation de la flotte. Ce sont surtout les décisions suivantes qui auront une grande incidence sur l'évolution de l'entreprise :

— Le **30 août 1995**, le conseil d'administration de la Sabena décide de l'achat de 23 appareils Avro RJ85 en vue de moderniser la flotte courts-courriers. Le Conseil fait ainsi fi de l'avis du *Management Committee*, qui pré-

*Management Committee*, dat opteerde voor de aankoop van Fokker-toestellen. De motivatie van de Raad is gebaseerd op de noodzaak de vloot van Sabena te harmoniseren met die van de Swissair-groep.

— Op **25 oktober 1996** ondertekenen Paul Reutlinger en ondervoorzitter Philippe Suinen een *wet lease*-overeenkomst met de nieuwe luchtvaartmaatschappij Virgin Express. Dit akkoord, afgesloten voor de duur van één jaar, heeft betrekking op de vluchten naar Londen-Heathrow. Op diezelfde dag ondertekent Paul Reutlinger alléén een samenwerkingsakkoord met dezelfde maatschappij voor de vluchten op Barcelona en Rome. Dit akkoord verlengt de duur van het contract van één jaar naar acht jaar.

— Op **13 maart 1997** sluit Sabena een overeenkomst af met Virgin Atlantic Airways waarbij slots van eerstgenoemde maatschappij op de luchthaven van Londen-Heathrow verkocht worden aan de tweede.

— Op **28 oktober 1997** ondertekenen Paul Reutlinger en secretaris-generaal Patrick du Bois een samenwerkingsakkoord met een andere nieuwe *low cost*-luchtvaartmaatschappij, City Bird.

— Op **17 november 1997** beslist de raad van bestuur van Sabena over te gaan tot de aankoop van 34 nieuwe toestellen van het Airbus A319-320-321 om de middel-lange afstandsvloot van Sabena te hernieuwen alsook met zeven lange-afstandstoestellen (de chronologie en de draagwijdte van deze beslissing worden nader ontleed in hoofdstuk V van deel A van dit rapport). Het contract betreffende die aankoop wordt ondertekend in maart 1998. Net zoals voor de aankoop van de Avro-toestellen in 1995, wordt ook deze beslissing, volgens de officiële motivering, mede ingegeven door het argument « harmonisatie van de vloot binnen de SAirGroup ».

— Op **3 april 1998** ondertekenen Paul Reutlinger en ondervoorzitter Philippe Suinen een *wet lease*-overeenkomst met City Bird met betrekking tot twee MD11-toestellen.

Dit contract wordt afgesloten voor de duur van drie jaar, een termijn die later (op 20 oktober 1999) gebracht wordt op vijf jaar. Deze toestellen worden ingezet op drie nieuwe transatlantische bestemmingen namelijk Sao Paulo, Montréal en Newark.

— Op **20 december 1999** beslist de raad van bestuur vier Airbus A340-200 en -300 voor de lange afstandslijnen te vervangen door vier nieuwe A340-300 (met een optie op vier andere toestellen van dat type).

férait acheter des appareils Fokker. La nécessité d'harmoniser la flotte de la Sabena avec celle du groupe Swissair justifie la décision du Conseil.

— Le **25 octobre 1996**, Paul Reutlinger et le vice-président Philippe Suinen signent un contrat *wet lease* avec la nouvelle compagnie aérienne Virgin Express. Cet accord, conclu pour une durée d'un an, concerne les vols vers Londres-Heathrow. Le même jour, Paul Reutlinger signe seul un accord de coopération avec la même compagnie pour les vols vers Barcelone et Rome. Cet accord fait passer la durée du contrat d'un à huit ans.

— Le **13 mars 1997**, la Sabena signe avec Virgin Atlantic Airways un contrat en vertu duquel les créneaux aéroportuaires (slots) à Londres-Heathrow de la première compagnie sont vendus à la seconde.

— Le **28 octobre 1997**, Paul Reutlinger et le secrétaire général Patrick du Bois signent un accord de coopération avec une autre compagnie aérienne *low cost* qui vient de voir le jour, City Bird.

— Le **17 novembre 1997**, le conseil d'administration de la Sabena décide de l'achat de 34 nouveaux appareils Airbus A319-320-321 en vue de renouveler la flotte moyen-courriers de la Sabena ainsi que sept appareils long-courriers (la chronologie et la portée de cette décision sont analysées plus avant au chapitre V de la partie A du présent rapport). Le contrat afférent à cet achat est signé en mars 1998. Comme pour l'achat des appareils Avro en 1995, la décision actuelle se justifie, elle aussi, selon la motivation officielle, par le souci d'harmoniser la flotte au sein de SAirGroup.

— Le **3 avril 1998**, Paul Reutlinger et le vice-président Philippe Suinen signent un contrat *wet lease* avec City Bird concernant deux appareils MD11.

Ce contrat est conclu pour une durée de trois ans, durée qui sera ensuite (le 20 octobre 1999) portée à cinq ans. Ces appareils sont affectés aux nouvelles destinations transatlantiques, à savoir Sao Paulo, Montréal et Newark.

— Le **20 décembre 1999**, le conseil d'administration décide de remplacer quatre Airbus A340-200 et -300 pour les vols long-courriers par quatre nouveaux appareils A340-300 (plus une option sur quatre autres appareils de ce type).

Het management van Sabena ontwerpt tijdens deze periode ook verscheidene reorganisatie- en ontwikkelingsplannen om de rendabiliteit van de onderneming te herstellen en om de toekomstige ontwikkelingen te sturen :

— Op **30 augustus 1995** legt het management van Sabena (toen nog onder de leiding van Pierre Godfroid) het « *Business Plan 1995-2000* » aan de raad van bestuur voor.

— Op **26 juni 1996** presenteert het management (voortaan geleid door de nieuwe CEO Paul Reutlinger) het herstelplan « Horizon '98 » aan de raad van bestuur, om het hoofd te bieden aan de slechte resultaten van het voorgaande boekjaar.

— Op **8 december 1997** keurt de raad van bestuur de definitieve versie goed van het « *Development Plan 1998-2000* », dat voorziet in een ambitieuze groeistrategie.

— Op **16 maart 1998** stelt Paul Reutlinger een nieuw herstelplan aan de raad van bestuur voor, genaamd « *Fit for the Cycle* ».

— Op **21 september 1998** keurt de raad van bestuur een principiële plan goed om de structuren van de maatschappij grondig te hervormen door de oprichting van afzonderlijke « *business units* ». In uitvoering van dit besluit worden in de loop van de volgende maanden bijgevolg enkele nieuwe filialen opgericht, zoals bijvoorbeeld de NV *Sabena Technics* (gesticht op 30 december 1998) en de informaticadochter *Atraxis Belgium* (zie hoger).

**Vanaf begin 1999** wordt een nieuwe belangrijke stap gezet in de richting van een verdere interpenetratie van Sabena en de SAirGroup. Beide partners zetten een project op punt om de belangrijkste activiteiten van de Belgische en de Zwitserse luchtvaartmaatschappijen (marketing, verkoop, netwerkbeheer, financiën, enz.) onder te brengen in één afzonderlijke en gemeenschappelijke structuur. Dit project, eerst gekend onder de benamingen « *Diamond* » en *Airline Management Company* (AMC), zal later definitief bekrachtigd worden als *Airline Management Partnership* (AMP) (zie hieronder). De belangrijkste etappes van dit proces zijn de volgende :

— Op **27 februari 1999** tekenen verantwoordelijken van Sabena en Swissair de basisprincipes en de grote lijnen van die gezamenlijke structuur uit (netwerkplanning, verkoop, marketing, enz. worden samengebracht in één entiteit, terwijl de twee merknamen behouden blijven). In de loop van de volgende maanden volgen er tal van voorbereidende vergaderingen, die dit voorstel verder uitwerken.

Au cours de cette période, le management de la Sabena élabore également plusieurs plans de réorganisation et de développement afin de restaurer la rentabilité de la compagnie et d'orienter les développements futurs :

— Le **30 août 1995**, le management de la Sabena (qui était encore dirigé, à l'époque, par Pierre Godfroid) présente le « *Business Plan 1995-2000* » au conseil d'administration.

— Le **26 juin 1996**, le management (désormais dirigé par le nouveau CEO Paul Reutlinger) présente, au conseil d'administration, le plan de redressement « Horizon 1998 », en réponse aux mauvais résultats de l'exercice précédent.

— Le **8 décembre 1997**, le conseil d'administration approuve la version définitive du « *Development Plan 1998-2000* », qui prévoit une stratégie de croissance ambitieuse.

Le **16 mars 1998**, Paul Reutlinger propose au conseil d'administration un nouveau plan de redressement, appelé « *Fit for the Cycle* ».

— Le **21 septembre 1998**, le conseil d'administration adopte un plan de principe visant à réformer en profondeur les structures de la compagnie en créant des « *business units* » distinctes. En exécution de cette décision, quelques nouvelles filiales sont ainsi créées au cours des mois suivants, telles que, par exemple, la SA *Sabena Technics* (fondée le 30 décembre 1998) et la filiale informatique *Atraxis Belgique* (voir plus haut).

**Dès le début de l'année 1999**, une nouvelle étape importante vers une interpénétration accrue de la Sabena et de SAirGroup est franchie. Les deux partenaires élaborent un projet visant à regrouper les principales activités (marketing, vente, gestion du réseau, finances, etc.) des compagnies aériennes suisse et belge en une seule structure séparée et commune. Ce projet, connu d'abord sous les dénominations « *Diamond* » et *Airline Management Company* (AMC), sera ensuite appelé définitivement *Airline Management Partnership* (AMP) (voir infra). Voici les principales étapes qui ont jalonné ce processus :

— Le **27 février 1999**, les responsables de la Sabena et de Swissair définissent les principes de base et les grandes lignes de cette structure commune (la planification du réseau, la vente, le marketing, etc. sont regroupés dans une seule entité, tandis que les deux marques sont maintenues). Au cours des mois suivants, de nombreuses réunions préparatoires ont lieu pour affiner cette proposition.

— Op **14 juni 1999** hecht de raad van bestuur zijn principiële goedkeuring aan het project, mits voldaan wordt aan een reeks precieze voorwaarden : de afsluiting van een akkoord tussen beide hoofdaandeelhouders over de toekomstige evolutie van het aandeelhouderschap in Sabena, de criteria voor de valorisatie van de onderneming; een 50-50-structuur op het niveau van het aandeelhouderschap; een evenwichtige verdeling van de directie, de kaders en het personeel; een evenwicht in de keuze van de implantingen en inzake tewerkstelling; de vrijwaring van de portefeuille trafiekrechten van beide maatschappijen; de integratie van Crossair (zo snel als mogelijk) in de nieuwe structuur; het behoud van een minimum aantal bestemmingen in Brussel; het respect van de sociale akkoorden en tradities inzake consensus en dialoog zoals die in België bestaan.

De definitieve bekrachtiging van dit project zal echter volgen op de afsluiting van een nieuw principe-akkoord dat een definitieve overeenkomst tussen de twee hoofdaandeelhouders van Sabena voorafging.

#### 4. Vanaf de afsluiting van nieuwe akkoorden met de SAirGroup tot de faling van Sabena (vanaf het midden van 1999 tot 7 november 2001)

**Vanaf het einde van 1999** beginnen de twee hoofdaandeelhouders van Sabena, de Belgische Staat en de SAirGroup, immers te onderhandelen over een wijziging van het akkoord van 1995.

— In **oktober 1999** vraagt de nieuwe minister, verantwoordelijk voor het Sabena-dossier, Rik Daems, aan de raad van bestuur van Sabena om de implementatie van AMP voorlopig stop te zetten. De Belgische regering wenst immers eerst het Sabena-dossier verder te onderzoeken, om na te gaan of de Belgische belangen voldoende gevrijwaard zijn en om eventuele alternatieve scenario's te evalueren.

— Op **25 november 1999** keurt de raad van bestuur het AMP-project goed nadat voogdijminister Daems en SAirGroup-topman Bruggisser omtrent een nieuw aandeelhoudersakkoord telefonisch overeenstemming hadden bereikt. Minister Daems was van de feitelijke implementatie van AMP op de hoogte en heeft er zich niet tegen verzet.

— Op **17 december 1999** maakt de SAirGroup zijn voornemen bekend om zijn participatie in Sabena gra-  
dueel op te drijven tot 100 %.

— Tussen **december 1999 en februari 2000** bepaalt de Belgische regering haar standpunt inzake de toekomstige relaties met de SAirGroup en onderhandelt ze met de Zwitserse aandeelhouder over de evolutie en de mo-

— Le **14 juin 1999**, le conseil d'administration marque son accord de principe sur le projet, à condition qu'il soit satisfait à une série de conditions précises : la conclusion d'un accord entre les deux actionnaires principaux sur l'évolution future de l'actionnariat de la Sabena, les critères de valorisation de l'entreprise; une structure 50-50 au niveau de l'actionnariat; une répartition équilibrée de la direction, des cadres et du personnel; un équilibre dans le choix des implantations et en matière d'emploi; la sauvegarde du portefeuille de droits de trafic des deux compagnies; l'intégration (la plus rapide possible) de Crossair dans la nouvelle structure; le maintien d'un nombre minimum de destinations à Bruxelles; le respect des accords sociaux et des traditions en matière de consensus et de dialogue en vigueur en Belgique.

Ce projet sera toutefois définitivement entériné après la conclusion d'un nouvel accord de principe préalable à une convention définitive entre les deux actionnaires principaux de la Sabena.

#### 4. De la conclusion de nouveaux accords avec le SAirGroup à la faillite de la Sabena (de la mi-1999 au 7 novembre 2001)

**A partir de la fin de 1999**, les deux actionnaires principaux de la Sabena, à savoir l'État belge et le SAirGroup, entament en effet des négociations en vue de modifier l'accord de 1995.

— En **octobre 1999**, le nouveau ministre en charge du dossier Sabena, M. Rik Daems, demande au conseil d'administration de la Sabena de cesser provisoirement la mise en œuvre de l'AMP. Le gouvernement belge souhaite en effet d'abord étudier plus avant le dossier Sabena, afin d'examiner si les intérêts belges sont suffisamment préservés et d'évaluer d'autres scénarios éventuels.

— Le **25 novembre 1999** le conseil d'administration approuve le projet AMP après que le ministre de la tutelle Daems et le patron de SAirGroup Bruggisser avaient convenu, lors d'une conversation téléphonique, d'un nouvel accord entre actionnaires. Le ministre Daems était au courant de la réalisation de fait d'AMP et ne s'y est pas opposé.

— Le **17 décembre 1999**, le SAirGroup fait connaître son intention de porter progressivement sa participation dans la Sabena à 100 %.

— Entre **décembre 1999 et février 2000**, le gouvernement belge arrête sa position en ce qui concerne les relations futures avec le SAirGroup et négocie avec l'actionnaire suisse concernant l'évolution et les modalités

daliteiten van de positie van beide partners in Sabena, alsook over de precieze waardering van laatstgenoemde onderneming.

Op **26 april 2000** monden die onderhandelingen uit in de afsluiting van een *Term Sheet* (of « principe-overeenkomst ») tussen de Belgische Staat en de SAirGroup. De belangrijkste bepalingen van die conventie luiden als volgt (voor een gedetailleerde analyse, zie hoofdstuk V van deel A van dit rapport) :

— De Zwitserse aandeelhouder stemt ermee in om zijn participatie in Sabena op te drijven tot 85 %, enerzijds door de uitoefening van de warrants die hij verworven heeft in het kader van het akkoord van 1995 (zie hoger) en anderzijds door de toekenning aan de Belgische Staat van een participatie van 3,3 % in het kapitaal van de SAirGroup (bovendien kunnen de resterende 15 % van de Sabena-aandelen die in handen zijn van de Belgische Staat, in een later stadium, worden omgeruild tegen een bijkomende participatie van de Belgische overheid in de SAirGroup ter hoogte van 2,2 %).

— De Belgische Staat bekomt zo het recht om de ondervoorzitter van laatstgenoemde onderneming aan te duiden; hij blijft tevens recht hebben op twee bestuurders in de raad van bestuur van Sabena.

— Sabena zal behouden blijven als nationale *carrier*, met een minimum aantal vluchten en bestemmingen vanuit Brussel.

— Enkele nieuwe bepalingen worden ingebouwd in het AMP-project om de Belgische belangen beter te beschermen. De conventie van **31 juli 2000** voorziet in de formele oprichting van AMP als vennootschap van Brits recht (met retroactieve kracht op 1 januari 2000).

In de loop van de **tweede helft van 2000 en het begin van 2001** doen zich echter enkele belangrijke ontwikkelingen voor :

— In **augustus 2000** wordt Paul Reutlinger als CEO vervangen door de Duitser Christoph Müller, die sedert 1 december 1999 bij Sabena in dienst is getreden als *Chief Operating Officer*. Zelfs wanneer Reutlinger verklaart dat hij Sabena « in goede staat » (*in « good shape »*) achterlaat (zelfs in twee gesprekken met de eerste minister), moet Müller gezien de ernstige verslechtering van de financiële resultaten van Sabena, een herstelplan opstellen, dat de naam *Blue Sky* meekrijgt.

— In de **zomer van 2000** worden de financiële problemen van de SAirGroup zélf echter ook ondraaglijk. Intern begint de Zwitserse groep zich te bezinnen over zijn strategie van buitenlandse overnames (de zoge-

de la position des deux partenaires au sein de la Sabena, ainsi que sur l'évaluation précise de cette dernière entreprise.

Le **26 avril 2000**, ces négociations débouchent sur la conclusion d'un *Term Sheet* (ou « accord de principe ») entre l'État belge et le SAirGroup. Les principales dispositions de cet accord sont les suivantes (pour une analyse détaillée, voir chapitre V de la partie A du présent rapport) :

— L'actionnaire suisse accepte de porter sa participation dans la Sabena à 85 %, d'une part par l'exercice des warrants qu'il a acquis dans le cadre de l'accord de 1995 (voir ci-dessus) et, d'autre part, par l'octroi à l'État belge d'une participation de 3,3 % dans le capital du SAirGroup (en outre, les 15 % restants d'actions Sabena détenues par l'État belge pourront être échangés ultérieurement contre une participation complémentaire, à hauteur de 2,2 %, de l'État belge dans le SAirGroup).

— L'État belge se voit ainsi octroyer le droit de désigner le vice-président de cette dernière entreprise ; il continue également d'avoir droit à deux administrateurs au sein du conseil d'administration de la Sabena.

— La Sabena conservera son statut de transporteur national, avec un nombre minimum de vols et de destinations au départ de Bruxelles.

— Quelques nouvelles dispositions sont insérées dans le projet AMP, afin de mieux protéger les intérêts belges. La convention du **31 juillet 2000** prévoit la constitution formelle d'AMP en société de droit britannique (avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2000).

Au cours de la **deuxième moitié de l'année 2000 et au début de l'année 2001**, des événements importants ont toutefois lieu :

— En **août 2000**, Paul Reutlinger est remplacé, au poste de CEO, par l'Allemand Christoph Müller qui, depuis le 1<sup>er</sup> décembre 1999, travaille à la Sabena en tant que *Chief Operating Officer*. Bien que Reutlinger ait déclaré (même au cours de deux entretiens avec le premier ministre) qu'il abandonnait la Sabena « en bon état », (*in « good shape »*) Müller est contraint d'établir un plan de redressement dénommé *Blue Sky*, en raison de la détérioration importante des résultats financiers de la Sabena.

— Cependant, au cours de l'**été 2000**, les problèmes financiers du SAirGroup deviennent eux-mêmes insupportables. Le groupe suisse se penche, en son sein, sur une stratégie de reprises à l'étranger (stratégie dénom-

naamde *hunter strategy*), waarvan de Belgische participatie slechts één uiting is en die een zware financiële last betekenen.

— In **november-december 2000** wordt de Belgische regering op de hoogte gebracht van het feit dat de SAirGroup wil terugkomen op de *Term Sheet* die nauwelijks enige maanden eerder, op 26 april 2000, ondertekend werd. Opnieuw moet de Belgische overheid zich buigen over de toekomst van de alliantie met de Zwitserse groep, waarmee vervolgens nieuwe onderhandelingen worden aangevat.

Op **22-25 januari 2001** worden die onderhandelingen afgesloten door de ondertekening van een reeks overeenkomsten tussen de Belgische Staat en de SAirGroup. De belangrijkste bepalingen hiervan zijn de volgende :

— Beide partners komen overeen om de eigen middelen van Sabena met respectievelijk 100 en 150 miljoen euro te verhogen. De uitvoering van die bepaling is echter ondergeschikt gemaakt aan de voorwaarde dat het herstelplan *Blue Sky* wordt aanvaard door de werknemers.

— De Zwitserse groep verbindt er zich toe minstens 85 % van de afdelingen *catering*, *ground handling* en *cargo* van Sabena over te nemen. Zo zou deze laatste over een bijkomende som van 100 à 150 miljoen euro beschikken.

— De SAirGroup aanvaardt ook zich in te spannen om de bijkomende cashnoden van de Belgische luchtvaartmaatschappij te dekken, ter hoogte van 150 à 300 miljoen euro. Die noden kunnen verder nog verminderd worden door de verkoop van niet-strategische activa.

**Vanaf eind januari 2001**, vlak na de ondertekening van die akkoorden, doen zich echter enkele nieuwe ontwikkelingen voor. Ze wijzen op een voortdurende aftakeling van de verstandhouding tussen de beide aandeelhouders van Sabena, alsook tussen de Belgische luchtvaartmaatschappij zelf en haar buitenlandse privé-aandeelhouder.

— Op **23 januari 2001** moet Philippe Bruggisser aftreden als CEO van de SAirGroup. Hij moet de plaats ruimen voor Eric Honegger, die kort daarop zelf vervangen wordt door Moritz Suter (topman van Crossair, Zwitserse luchtvaartmaatschappij die deel uitmaakt van de SAirGroup), die op 16 maart, op zijn beurt, ook opstapt ten gunste van Mario Corti.

— Op **16 februari 2001** heeft SAirGroup-topman Eric Honegger een onderhoud met de Belgische Premier Guy Verhofstadt over de toekomst van Sabena.

mée « *hunter strategy* ») dont la participation belge n'est que l'un des volets, reprises qui représentent une importante charge financière.

— En **novembre-décembre 2000**, le gouvernement belge est informé du fait que le SAirGroup souhaite revenir sur la *Term Sheet* signée à peine quelques mois auparavant, le 26 avril 2000. Les autorités belges doivent, à nouveau, se pencher sur l'avenir de l'alliance avec le groupe suisse, avec lequel de nouvelles négociations sont ensuite entamées.

Le **22-25 janvier 2001**, ces négociations se concluent par la signature d'une série d'accords entre l'État belge et le SAirGroup, accords dont les principales dispositions sont les suivantes :

— Les deux partenaires conviennent d'augmenter les moyens propres de la Sabena de 100 millions d'euros pour l'un, et de 150 millions d'euros pour l'autre. L'exécution de cette disposition est cependant subordonnée à la condition que le plan de redressement *Blue Sky* soit accepté par les travailleurs.

— Le groupe suisse s'engage à reprendre au moins 85 % des divisions *catering*, *ground handling* et *cargo* de la Sabena, ceci lui permettant de disposer de 100 à 150 millions d'euros supplémentaires.

— Le SAirGroup accepte également de s'efforcer de couvrir les besoins supplémentaires de liquidités de la Sabena, et ce, à hauteur de 150 à 300 millions d'euros, ces besoins pouvant encore être diminués grâce à la vente d'actifs non stratégiques.

**Dès la fin janvier 2001**, immédiatement après la signature de ces accords, surviennent toutefois de nouvelles complications. Celles-ci indiquent une détérioration constante de l'entente entre les deux actionnaires de la Sabena, ainsi qu'entre la compagnie aérienne même et son actionnaire privé étranger.

— Le **23 janvier 2001**, Philippe Bruggisser doit démissionner de son poste de CEO de SAirGroup. Il doit laisser la place à Eric Honegger, qui, peu après, est également remplacé par Moritz Suter (directeur de Crossair, une compagnie aérienne suisse qui fait partie de SAirGroup), qui démissionne à son tour, le 16 mars, en faveur de Mario Corti.

— Le **16 février 2001**, le directeur de SAirGroup, Eric Honegger, a un entretien avec le premier ministre belge Guy Verhofstadt au sujet de l'avenir de la Sabena.

In een brief van diezelfde dag bedankt de premier zijn gesprekspartner voor diens engagement te zorgen voor de herkapitalisatie van Sabena, op voorwaarde dat het *Blue Sky*-plan gerealiseerd wordt. Hij dringt er bij hem op aan dat beide partijen, ondanks de tijdelijke moeilijkheden, hun inspanningen zouden blijven verderzetten om de operatie tot een goed einde te brengen en om te zorgen voor de uitvoering van de ondertekende akkoorden.

In zijn antwoord van 19 februari 2001 herhaalt Honegger wat hij tijdens deze vergadering verklaarde, namelijk dat de SAir-Group, gezien de huidige financiële omstandigheden en gezien de recente discussies met zijn bankiers, vreest niet in staat te zijn een sterke partner te zijn om Sabena naar een succesvolle toekomst te leiden. De SAir-Group verklaart echter bereid te zijn in te schrijven op de participatiecertificaten. Toch vindt Honegger het beter dat het partnerschap opnieuw zou worden onderzocht en dat mogelijke opossingen zouden besproken worden (met de premier en minister Daems), gezien de onzekerheden van het herstructureringsplan, de blijvende noden aan cash en de aftakelende positie van Sabena.

— Op **23 februari 2001** — daags nadat de Sabena-werknemers *in extremis* het besparingsplan *Blue Sky* hebben aanvaard — keurt de Algemene vergadering van aandeelhouders van de Belgische luchtvaartmaatschappij de emissie van 250 miljoen euro participatiecertificaten goed, waarop de SAirGroup en de Belgische overheid inschrijven (voor resp. 150 en 100 miljoen Euro), volgens de termen van de akkoorden van januari 2001.

— In **april-mei 2001** laat de nieuwe SAirGroup-baas Mario Corti verschillende malen schriftelijk aan de Belgische regering weten (meer bepaald door brieven van 3 april en 29 mei 2001) dat zijn onderneming wenst terug te komen op de zopas afgesloten overeenkomsten van april 2000 en januari 2001. Volgens Corti willen de bankiers van de Zwitserse groep immers geen bijkomende financiële middelen in Sabena investeren. SAirGroup wenst met andere woorden af te zien van de meerderheidsparticipatie en wilt terugkeren naar de bepalingen van het akkoord van 1995 (minderheidsdeelneming). De verantwoordelijke Belgische minister, Rik Daems, antwoordt daarop herhaaldelijk dat de SAirGroup zijn verplichtingen moet nakomen. Tijdens deze periode blijven beide partijen echter met elkaar praten over een mogelijk vergelijk.

— Op **26 april 2001** wordt de samenstelling van de raad van bestuur van Sabena vernieuwd. Er treedt ook een nieuwe voorzitter aan, in de persoon van Ferdinand Chaffart.

Dans une lettre datée du même jour, le premier ministre remercie son interlocuteur pour l'engagement qu'il a pris de veiller à la recapitalisation de la Sabena à condition que le plan de redressement *Blue Sky* soit réalisé. Il insiste auprès de ce dernier afin que les deux parties poursuivent leurs efforts, en dépit des difficultés passagères, pour que cette opération soit menée à bien et pour que les accords signés soient exécutés.

Dans sa réponse du 19 février 2001, Honegger répète ce qu'il a déclaré lors de cette réunion, à savoir que le SAirGroup craint, compte tenu de sa situation financière et des entretiens qu'il a eus peu auparavant avec ses banquiers, de ne pas pouvoir être un partenaire suffisamment solide pour conduire la Sabena vers le succès. Le SAirGroup se déclare cependant disposé à souscrire aux certificats de participation. Compte tenu des incertitudes du plan de restructuration, des besoins permanents de liquidités et de la dégradation de la position de la Sabena, Honegger estime néanmoins qu'il serait préférable que le partenariat soit réexaminé et que des solutions possibles soient examinées (avec le premier ministre et avec le ministre Daems).

— Le **23 février 2001**, au lendemain du jour où les travailleurs de la Sabena ont accepté, *in extremis*, le plan de redressement *Blue Sky*, l'Assemblée générale des actionnaires de la compagnie aérienne belge approuve l'émission de certificats de participation pour un montant de 250 millions d'euros, certificats auxquels le SAirGroup et les pouvoirs publics belges souscrivent (respectivement à concurrence de 150 et de 100 millions d'euros), conformément aux termes des accords de janvier 2001.

— En **avril-mai 2001**, le nouveau patron de SAirGroup, Mario Corti, fait savoir, à plusieurs reprises, par écrit, au gouvernement belge (à savoir par ses courriers du 3 avril et du 29 mai 2001) que son entreprise souhaite revenir sur les accords conclus en avril 2000 et en janvier 2001. Selon Corti, les banquiers du groupe suisse ne veulent, en effet, plus injecter de moyens financiers supplémentaires dans la Sabena. En d'autres termes, SAirGroup souhaite renoncer à sa participation majoritaire et entend en revenir à la situation créée par les dispositions de l'accord de 1995 (participation minoritaire). Le ministre belge en charge du dossier, Rik Daems, répond à maintes reprises que SAirGroup doit remplir ses obligations. Durant cette période, les deux parties continuent toutefois à discuter des possibilités d'aboutir à un compromis.

— Le **26 avril 2001**, le conseil d'administration de la Sabena est renouvelé. Un nouveau président entre en fonction, en la personne de Ferdinand Chaffart.

— Op **23 mei en 18 juni 2001** legt Sabena-CEO Christoph Müller een nieuw herstructureringsplan aan de Raad Bestuur voor. Dit « *Business Plan* » voorziet in een drastische inkrimping van het netwerk en van de capaciteit en in maatregelen om de productiviteit te verhogen en de sociale kosten te verminderen. Het plan becijfert ook de supplementaire kapitaalbehoeften van de onderneming.

— Op **19 juni 2001** formuleert SAirGroup een voorstel dat door de Belgische regering totaal ontoereikend wordt bevonden onder meer omdat het onvoldoende vers geld aanbracht.

— Op **20 juni 2001** verwittigt minister Daems de SAirGroup dat de Belgische Staat gerechtelijke stappen zal ondernemen indien de Zwitserse groep blijft weigeren de afgesloten overeenkomsten van april 2000 en januari 2001 na te leven.

— Op **2 juli 2001** legt SAirGroup een nieuw compromisvoorstel ter tafel, dat door de Belgische overheid eveneens als helemaal onaanvaardbaar wordt beschouwd.

— Op **3 juli 2001** start de Belgische Staat officieel een gerechtelijke procedure tegen de Zwitserse groep. Op 10 juli 2001 sluit ook Sabena zich bij deze rechtszaak aan.

In **juli-augustus 2001** ondernemen de Belgische en de Zwitserse aandeelhouders van Sabena nog een laatste poging om een compromis te bereiken dat voor beide partijen aanvaardbaar is.

— In de **nacht van 16 op 17 juli 2001** vindt in Brussel (hotel Astoria) een ontmoeting plaats tussen enerzijds Mario Corti en anderzijds twee vertegenwoordigers van de Belgische regering (premier Guy Verhofstadt en vice-premier Johan Vande Lanotte, vergezeld van hun kabinetschefs, respectievelijk Luc Coene en Jannie Haek), alsook één bestuurder van Sabena, Patrick De Maseneire. Laatstgenoemde had in de dagen voordien contact gezocht met de CEO van de SAirGroup om een oplossing te vinden voor het Sabena-dossier. Deze ontmoeting leidt tot de afsluiting van een akkoord tussen beide hoofdaandeelhouders. Op deze vergadering waren de bevoegde minister, Rik Daems, noch de voorzitter van Sabena, Ferdinand Chaffart, aanwezig. Beiden waren van de ontmoeting ook niet op de hoogte.

— Op **2 augustus 2001** wordt dit akkoord omgezet in een formele overeenkomst, waarvan de belangrijkste bepalingen de volgende zijn. De SAirGroup wordt ontslagen van de verplichting om meerderheidsaandeelhouder

— Les **23 mai et 18 juin 2001**, le CEO de la Sabena, Christoph Müller, présente un nouveau plan de restructuration au conseil d'administration. Ce « *Business Plan* » prévoit une réduction drastique du réseau et de la capacité ainsi que des mesures destinées à accroître la productivité et à réduire les coûts sociaux. Ce plan chiffre également les besoins en capitaux supplémentaires de l'entreprise.

— Le **19 juin 2001**, SAirGroup fait une proposition qui est considérée par le gouvernement belge comme totalement insuffisante parce que, entre autres, le groupe n'injecte pas assez d'argent frais.

— Le **20 juin 2001**, le ministre Daems annonce à SAirGroup que l'État belge entamera une action en justice si le groupe suisse s'obstine à refuser de respecter les accords conclus en avril 2000 et en janvier 2001.

— Le **2 juillet 2001**, SAirGroup dépose une nouvelle proposition de compromis sur la table, laquelle est également considérée par les autorités belges comme totalement inacceptable.

— Le **3 juillet 2001**, l'État belge lance officiellement une action en justice contre le groupe suisse. Le 10 juillet 2001, la Sabena se joint à cette action.

En **juillet-août 2001**, les actionnaires belges et suisses de la Sabena entreprennent une ultime tentative pour conclure un compromis acceptable pour les deux parties.

— Dans la **nuit du 16 au 17 juillet 2001**, une rencontre a lieu à Bruxelles (hôtel Astoria) entre, d'une part, Mario Corti et, d'autre part, deux représentants du gouvernement belge (le premier ministre Guy Verhofstadt et le vice-premier ministre Johan Vande Lanotte, accompagnés de leurs chefs de cabinets respectifs, Luc Coene et Jannie Haek), ainsi qu'un administrateur de la Sabena, Patrick De Maseneire. Ce dernier avait contacté le CEO de SAirGroup au cours des jours précédents, afin de trouver une solution pour le dossier Sabena. Cette rencontre débouche sur la conclusion d'un accord entre les deux actionnaires principaux. Ni le ministre compétent, Rik Daems, ni le président de la Sabena, Ferdinand Chaffart, n'ont assisté à cette réunion. Ils n'étaient pas non plus informés de cette réunion.

— Le **2 août 2001**, cet accord prend la forme d'un accord officiel, dont les principales dispositions sont les suivantes. SAirGroup est déchargé de l'obligation de devenir actionnaire majoritaire. En échange, il doit cependant as-

te worden. In ruil hiervoor moet hij evenwel zorgen voor een ultieme financiële injectie (ten belope van 258 miljoen euro), waaraan de Belgische Staat 172 miljoen euro toevoegt. De betaling van deze sommen wordt gespreid in de tijd; de eerste schijf wordt ingewacht omstreeks 1 oktober 2001. SAirGroup stemt ook in met de overname van negen Airbustoestellen A319 die besteld waren door Sabena. De commerciële samenwerking tussen Sabena en Swissair blijft behouden. Tevens verzaken de Belgische Staat en Sabena aan de gerechtelijke procedure die was ingezet tegen de Zwitserse groep.

**Eind september-begin oktober 2001** zullen de feiten echter bewijzen dat ook deze overeenkomst niet zal worden nageleefd en dat dagen van de nationale Belgische luchtvaartmaatschappij geteld zijn. Het sociale klimaat blijft ondertussen zeer gespannen. In het kader van de besprekingen rond het Business Plan van CEO Christoph Müller worden er zelfs stakingsacties ondernomen.

— Op **25-26 september 2001** komt de Belgische regering, via de advocaten van de beide partijen, te weten dat de Zwitserse aandeelhouder niet in staat zal de beoefde financiële middelen te leveren.

— Op **1 oktober 2001** maakt Mario Corti dit bericht ook officieel bekend aan de Belgische regering; diezelfde dag vraagt de Zwitserse luchtvaartgroep immers een concordat aan.

— Op **3 oktober 2001** dient Sabena op zijn beurt een aanvraag tot gerechtelijk akkoord in bij de Brusselse rechtbank van koophandel, die op 5 oktober 2001 het gerechtelijk akkoord daadwerkelijk toekent voor een periode gaande tot 30 november 2001.

— Op **7 november 2001** wordt Sabena failliet verklaard, nadat gebleken is dat er zich geen kandidaat-overnemers aanbieden en dat geen enkel herstelplan nog hulp kan bieden.

sur une ultime injection financière (d'un montant de 258 millions d'euros), à laquelle l'État belge ajoute un montant de 172 millions d'euros. Le paiement de ces montants est étalé dans le temps; la première tranche est attendue aux environs du 1<sup>er</sup> octobre 2001. SAirGroup accepte également de reprendre neuf appareils Airbus A319 qui étaient commandés par la Sabena. La coopération commerciale entre Swissair et la Sabena est maintenue. Par ailleurs, l'État belge et la Sabena renoncent à la procédure judiciaire qui avait été intentée contre le groupe suisse.

**Fin septembre-début octobre 2001**, il appert toutefois dans les faits que cet accord ne sera pas non plus respecté et que les jours de la compagnie aérienne nationale belge sont comptés. Dans l'intervalle, le climat social demeure très tendu. Des actions de grève sont même entreprises dans le cadre des discussions relatives au *Business Plan* du CEO Christoph Müller.

— Les **25-26 septembre 2001**, le gouvernement belge apprend, par l'entremise des avocats des deux parties, que l'actionnaire suisse ne sera pas en mesure de fournir les moyens financiers promis.

— Le **1<sup>er</sup> octobre 2001**, Mario Corti transmet officiellement ce message au gouvernement belge; le jour même le groupe aérien suisse introduit en effet une demande de concordat.

— Le **3 octobre 2001**, la Sabena introduit à son tour une demande de concordat judiciaire auprès du tribunal de commerce de Bruxelles, qui accorde effectivement le concordat le 5 octobre 2001 pour une période allant jusqu'au 30 novembre 2001.

— Le **7 novembre 2001**, après qu'il s'est avéré qu'aucun candidat repreneur ne se présentait et qu'aucun plan de redressement ne pouvait apporter de solution, la Sabena est déclarée en faillite.

## HOOFDSTUK II

Onderzoek van de juridische en  
economische toestand

## Deel 1 : Bedrijfseconomische analyse

## INHOUDSOPGAVE

	Blz.
1. Inleiding en probleemstelling .....	59
1.1. Probleemstelling .....	59
1.2. Opdracht en methodologie .....	61
1.2.1. Gebruikte bronnen .....	61
1.2.2. Methodologie .....	61
2. Financiële micro- en macroanalyse .....	63
2.1. Uitgangspunten .....	63
2.1.1. Typologie .....	63
2.1.2. Situering SN .....	63
2.1.3. Gebruikte ratio's en financiële variabelen .....	65
3. Bevindingen uit voorgaande analyses .....	66
3.1. Financiële en Operationele Analyse .....	66
3.1.1. Globale balansstructuur Sabena enkelvoudig .....	66
3.1.2. Analyse werkkapitaal (netto bedrijfskapitaal) .....	68
3.1.3. Liquiditeit .....	69
3.1.4. Solvabiliteit .....	69
3.1.5. Kostenstructuur .....	71
3.1.6. Rentabiliteit .....	73
3.1.7. Conclusies Financiële Micro- en Macroanalyse .....	78
3.2. Operationele micro- en macroanalyse .....	79
3.2.1. Uitgangspunten .....	79
3.2.2. Capaciteitsbezetting .....	80
3.2.3. Aanbod Luchtverkeer .....	83
3.2.4. De vraag naar Luchtverkeer .....	90
3.2.5. Winstgevendheid .....	92
3.2.6. Managementinformatie .....	103
3.2.7. Conclusies operationele micro- en macroanalyse .....	104
4. Aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van aanschaffing vliegtuigen korte, middellange en lange afstand .....	105
4.1. Probleemstelling .....	105
4.1.1. Inleiding .....	105
4.1.2. <i>Short haul DAT — Medium haul SN — Long haul SN</i> .....	105
4.1.3. Financiering .....	106
4.1.4. Alliantie SN/SR en investeringsprogramma .....	106
4.2. <i>Short haul</i> investering .....	106
4.2.1. RVB 30 augustus 1995 .....	106
4.2.2. Financiering .....	107
4.2.3. Aanpassing korte afstandsvloot .....	108
4.2.4. Vaststellingen inzake korte afstandsvloot .....	108

## CHAPITRE II

Examen de la situation juridique et  
économique

## Partie 1 : Analyse économique

## SOMMAIRE

	Pages
1. Introduction et énoncé du problème .....	59
1.1. Énoncé du problème .....	59
1.2. Mission et méthodologie .....	61
1.2.1. Sources utilisées .....	61
1.2.2. Méthodologie .....	61
2. Micro et macroanalyse financière .....	63
2.1. Points de départ .....	63
2.1.1. Typologie .....	63
2.1.2. Profil de la SN .....	63
2.1.3. Ratios et variables financières utilisés .....	65
3. Constatations résultant des analyses précitées .....	66
3.1. Analyse financière et opérationnelle .....	66
3.1.1. Structure globale du bilan (non consolidé) de la Sabena .....	66
3.1.2. Analyse du fonds de roulement (capital d'exploitation net) .....	68
3.1.3. Liquidité .....	69
3.1.4. Solvabilité .....	69
3.1.5. Structure des coûts .....	71
3.1.6. Rentabilité .....	73
3.1.7. Conclusions de la micro et macroanalyse financière .....	78
3.2. Micro et macroanalyse opérationnelle .....	79
3.2.1. Points de départ .....	79
3.2.2. Occupations des capacités .....	80
3.2.3. Offre en matière de transport aérien .....	83
3.2.4. Demande de transport aérien .....	90
3.2.5. Rentabilité .....	92
3.2.6. Informations de la direction .....	103
3.2.7. Conclusions de la micro et macroanalyse opérationnelle .....	104
4. Acquisition, financement et traitement comptable des avions court-courriers, moyen-courriers et long-courriers ..	105
4.1. Énoncé du problème .....	105
4.1.1. Introduction .....	105
4.1.2. <i>Short haul DAT — Medium haul SN — Long haul SN</i> .....	105
4.1.3. Financement .....	106
4.1.4. Alliance SN/SR et programme d'investissements .....	106
4.2. Investissement dans la flotte court-courrier .....	106
4.2.1. Ca du 30 août 1995 .....	106
4.2.2. Financement .....	107
4.2.3. Adaptation de la flotte court-courrier .....	108
4.2.4. Constatations concernant la flotte court-courrier .....	108

4.3. <i>Long haul</i> investering .....	109	4.3. Investissement dans la Flotte long-courrier .....	109
4.3.1. Groepspectief .....	109	4.3.1. Perspective de groupe .....	109
4.3.2. Gezamenlijke implementatie A330 .....	110	4.3.2. Exploitation commune des A330 .....	110
4.3.3. Groei .....	110	4.3.3. Croissance .....	110
4.3.4. Vaststellingen inzake lange afstandsvloot .....	111	4.3.4. Constatations concernant la flotte long-courrier .....	111
4.4. <i>Medium haul</i> investering .....	112	4.4. Investissement dans la flotte moyen-courrier .....	112
4.4.1. Inleiding .....	112	4.4.1. Introduction .....	112
4.4.2. Beslissingsproces .....	113	4.4.2. Processus de décision .....	113
4.4.3. Boekhoudkundige Benadering .....	120	4.4.3. Approche comptable .....	120
4.4.4. Bevindingen inzake Aankoopbeslissing Airbus .....	123	4.4.4. Constatations concernant la décision d'achat d'Airbus .....	123
5. Specifieke aangelegenheden .....	126	5. Questions spécifiques .....	126
5.1. Vergoedingen .....	126	5.1. Rémunérations .....	126
5.1.1. <i>Duty Travel Allowances</i> .....	126	5.1.1. <i>Duty travel allowances</i> .....	126
5.1.2. Bestuurdersvergoedingen .....	127	5.1.2. Rémunérations des administrateurs .....	127
5.1.3. <i>Management fees</i> .....	127	5.1.3. Management fees .....	127
5.1.4. Commerciële kortingen MS .....	127	5.1.4. Remises commerciales MS .....	127
5.2. Verkoop slots Virgin .....	128	5.2. Vente des créneaux horaires Virgin .....	128
5.3. Verkoop participatie Equant .....	128	5.3. Vente de la participation dans Equant .....	128
5.4. Staatsteun .....	129	5.4. Aides publiques .....	129

## 1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

### 1.1. Probleemstelling

Ter gelegenheid van het faillissement van Sabena (SN), verzocht de commissie ons tot een diepgaande en structurele analyse van de financiële en operationele kenmerken over de periode 1975-2001.

Gedurende deze opdracht hebben we ons geconcentreerd op financiële/operationele factoren en op een aantal cruciale investeringsbeslissingen. Hierbij kunnen volgende onderdelen worden onderscheiden :

- micro- en macroanalyse
- analyse van investeringen
- bijzondere vraagstukken.

Indien men een lange periode (1975-2001) onderzoekt moet men vermijden in details te verdrinken, maar gegevens te presenteren die werkelijk het leven van SN hebben bepaald. Collega expert Guy Vanthemsche heeft de belangrijke periodes voor SN vastgelegd. Voor onze werkzaamheden zullen wij deze als volgt typeren :

## 1. INTRODUCTION ET ÉNONCÉ DU PROBLÈME

### 1.1. Exposé du problème

À la suite de la faillite de la Sabena (SN), la commission nous a demandé de réaliser une étude structurelle et approfondie des caractéristiques financières et opérationnelles sur la période 1975-2001.

Dans le cadre de cette mission, nous nous sommes concentrés sur les facteurs financiers/opérationnels et sur une série de décisions d'investissement cruciales. À cet égard, les volets suivants peuvent être distingués :

- microanalyse et macroanalyse
- analyse des investissements
- problèmes particuliers.

Si l'on examine une période aussi longue (1975-2001), il faut veiller à ne pas se perdre dans les détails, mais à présenter des données qui ont réellement déterminé la vie de la SN. Notre collègue, l'expert Guy Vanthemse, a déjà fixé les périodes importantes pour la SN. Pour nos travaux, nous caractériserons ces périodes comme suit :

	Omschrijving — <i>Définition</i>	Periode — <i>Période</i>	Scharnierjaar — <i>Année charnière</i>	Opmerkingen — <i>Observations</i>
1.	Vooroorlogs periode <i>Période d'avant-guerre</i>	1923-1940	nvt/so	
2.	Naoorlogse ontwikkeling luchtvaart <i>Période d'après-guerre de développement de l'aviation</i>	1941-1960	nvt/so	
3.	Periode van overheidsdominantie in kapitaal <i>Période de domination des pouvoirs publics dans le capital</i>	1960-1981	1978	
4.	Stappen in richting privatisering <i>Pas dans le sens d'une privatisation</i>	1982-1989	1988	
5.	SWA periode (Sabena, KLM en British Airways) <i>Période SWA (Sabena, KLM et British Airways)</i>	1990-1991	nvt/so	afgezonderd wegens discontinuïteit gegevensreeksen/ <i>isolée en raison de la discontinuité des séries de données</i>
6.	AF periode (Sabena, Air France) <i>Période AF (Sabena, Air France)</i>	1992-1994	1994	
7.	SR periode (Sabena, Swissair) <i>Période SR (Sabena, Swissair)</i>	1995-2001	detailanalyse alsook 1995 en 2000/ <i>analyse détaillée ainsi que 1995 et 2000</i>	

SWA = Sabena World Airlines  
AF = Air France  
SR = SAirGroup of Swissair  
nvt = niet van toepassing

SWA = Sabena World Airlines  
AF = Air France  
SR = SAirGroup ou Swissair  
so = sans objet

Het is de bedoeling over deze periode de belangrijkste financiële en operationele kenmerken van SN en de evolutie ervan vast te leggen, alsook te vergelijken met andere luchtvaartondernemingen, enerzijds een « *Peers Group* » van met SN vergelijkbare operatoren en anderzijds een groep die wij als de « *Large Carriers* » hebben omschreven.

De periodes en scharnierjaren die hierboven werden gespecificeerd werden als volgt in onze financiële analyse ingelast :

— Periode 1960-1981-scharnierjaar 1978

Onze financiële analyse vangt aan vanaf het boekjaar 1978 dat tot de periode behoort waarin de overheid een dominante invloed had.

— Periode 1982-1989-scharnierjaar 1988

Vanaf ongeveer 1982 vangt de liberalisering aan; later volgt tevens een filialisering (onder meer *catering* en *technics*).

— Periode 1990-1991

Dit betreft een overgangperiode. In 1990 participeren SN, British Airways en KLM in SWA. In 1991 wordt SWA stopgezet en de filialisering teruggedraaid.

— Periode 1992-1994-scharnierjaar 1994

Dit betreft de periode van de alliantie met Air France.

— Periode 1995-2001

In 1995 doet SR zijn intrede, het betreft dus de periode van alliantie met SR.

Bij de vergelijking van SN met de *Peers Group* en de *Large Carriers* gaan wij uit van de periode 1991-2001 wat *grosso modo* samenvalt met de SN/AF en SN/SR periode. De micro- en macroanalyse is voldoende ruim, 1978-2000, ze omvat diverse allianties en ook diverse economische cycli.

Een tweede onderdeel bestaat uit de analyse van een aantal investeringsbeslissingen inzake vliegtuigaankopen (korte-afstand, middellange-afstand, lange-afstand). Deze analyse betreft enkel de SR periode vanaf 1995.

Een derde onderdeel betreft een aantal specifieke aangelegenheden die gedurende de werkzaamheden

Notre objectif est de déterminer les principales caractéristiques financières et opérationnelles de la SN au cours de cette période ainsi que leur évolution, et de faire une comparaison avec d'autres compagnies aériennes : d'une part, un « *Peers Group* », composé d'opérateurs comparables à la SN, et, d'autre part, un groupe de « *Large Carriers* », composé de grandes compagnies aériennes.

Les périodes et les années charnières évoquées ci-dessus se présentent comme suit dans notre analyse financière :

— Période 1960-1981, année charnière 1978 :

Notre analyse financière commence à l'exercice comptable 1978, qui fait partie de la période marquée par une influence dominante des pouvoirs publics.

— Période 1982-1989, année charnière 1988 :

La libéralisation s'amorce aux environs de 1982; ensuite commence la filialisation (entre autres, *catering* et *technics*).

— Période 1990-1991 :

Période de transition. En 1990, la Sabena, British Airways et la KLM participent à la SWA. En 1991, la SWA est dissoute et on procède à la défilialisation.

— Période 1992-1994, année charnière 1994 :

Période de l'alliance avec Air France.

— Période 1995-2001 :

Swissair entre en jeu en 1995. Il s'agit donc de la période de l'alliance avec SR.

Pour la comparaison de la SN avec le *Peers Group* et les *Large Carriers*, nous nous fondons sur la période 1991-2001, qui correspond *grosso modo* aux périodes SN/AF et SN/SR. La microanalyse et la macroanalyse portent sur une période suffisamment large — de 1978 à 2000 — qui comprend diverses alliances et plusieurs cycles économiques.

Une deuxième partie analyse une série de décisions d'investissement en matière d'achat d'avions (court-courriers, moyen-courriers et long-courriers). Cette analyse concerne uniquement la période SR, à partir de 1995.

Une troisième partie concerne une série de matières spécifiques qui ont été considérées comme importantes

van de Parlementaire Onderzoekscommissie van belang geacht werden.

## 1.2. Opdracht en methodologie

Tijdens de commissie- en bureauvergaderingen van 12 en 21 maart 2002 werd onze opdracht als expert nader bepaald. Deze taak bestaat erin relevante informatie te helpen verzamelen in verband met de oorzaken van het faillissement van SN. Daarnaast hebben wij deze relevante informatie daar waar mogelijk geanalyseerd, geïnterpreteerd en becommentarieerd.

### 1.2.1. Gebruikte bronnen

Voor onze opdracht werd gesteund op de volgende bronnen :

- jaarrekeningen zowel enkelvoudig (vanaf 1978 beschikbaar) als geconsolideerde jaarrekeningen (vanaf 1993). Waar nodig werden interne detailgegevens opgevraagd;
- jaarverslagen Raad van Bestuur 1991-2000;
- interim financiële staat per 30 september 2001;
- internationale gegevens afkomstig van : *Schröder Salomon Smith Barney, European Airline Review*;
- publieke databases (*BelFirst* en *Amadeus*) die steunen op de officiële jaarrekeningen;
- notulen vergaderingen Raad van Bestuur en *Management Committee* inclusief bepaalde toelichtende nota's;
- interviews (ter aanvulling) met beschikbare personeelsleden SN.

### 1.2.2. Methodologie

De micro- en macroanalyse vertrekt van de boekhoudkundige gegevens alsook van details van bepaalde rubrieken ervan. In eerste instantie vormt de juridische entiteit de NV Sabena ons uitgangspunt, die aangevuld wordt met beschikbare geconsolideerde gegevens (moedervenootschap inclusief relevante dochterondernemingen) waardoor de ruimere financieel-economische entiteit benaderd wordt.

Waar mogelijk en nuttig hebben wij actuele gegevens (boekhouding en managementinformatie) met informa-

durant les travaux de la commission d'enquête parlementaire.

## 1.2. Mission et méthodologie

Notre mission d'expert a été précisée au cours des réunions de commission et de bureau des 12 et 21 mars 2002. Elle consiste à aider à réunir toutes les informations permettant de déterminer les causes de la faillite de la SN. De surcroît, nous avons, dans la mesure de ce qui était possible, analysé, interprété et commenté ces informations.

### 1.2.1. Sources utilisées

Dans le cadre de notre mission, nous nous sommes appuyés sur les sources suivantes :

- les comptes annuels, tant simples (disponibles à partir de 1978) que consolidés (à partir de 1993). Le cas échéant, des données internes détaillées ont été demandées;
- les rapports de gestion du Conseil d'administration (1991-2000);
- l'état financier intérimaire au 30 septembre 2001
- les données internationales provenant de la *Schröder Salomon Smith Barney, European Airline Review*;
- les bases de données publiques (*BelFirst* et *Amadeus*), qui se fondent sur les comptes annuels officiels;
- les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et du *Management Committee*, en ce compris les notes explicatives;
- les interviews (à titre complémentaire) des membres disponibles du personnel de la SN.

### 1.2.2. Méthodologie

La microanalyse et la macroanalyse reposent sur les données comptables, ainsi que sur les détails de certaines rubriques des comptes annuels. Dans un premier temps, les données relatives à l'entité juridique que forme la SA Sabena constituent notre point de départ. Elles sont ensuite complétées par les données consolidées disponibles (société mère, en ce compris les filiales concernées), ce qui permet d'aborder l'entité économique-financière plus large.

Dans la mesure de ce qui a été possible et utile, nous avons comparé les données actuelles (comptabilité et

tie uit budgetten en business plans vergeleken. Dit laat toe om te concluderen omtrent de vooruitzichten en de bijhorende basishypothesen die een basis voor investeringsbeslissingen vormen.

In verband met de analyse van de investeringsbeslissingen kende de gegevensverzameling een aantal problemen aangezien een aantal relevante documenten zich bij het gerecht bevindt. De bevoegde onderzoeksrechter heeft ons inzage verleend in een aantal van deze documenten. Daarnaast is de informatie over de « *special purpose companies* » (SPC's), die aan SN vliegtuigen ter beschikking stellen, zeer beperkt. Hier achten wij bijkomend onderzoek aangewezen en werd op ons initiatief een uitgebreide vragenlijst naar de SPC's gestuurd (waarop tot op heden geen antwoord ontvangen werd) met het doel gedocumenteerd het onderzoek te kunnen verder zetten. De verwerking al dan niet van de SPC's in de jaarrekeningen van SN, respectievelijk SN groep, kan een « *issue* » zijn in verband met de getrouwe weergave van de jaarrekeningen. Daarom werd ook een vragenlijst verstuurd naar de commissaris van SN/SN groep, om ook hier de nodige informatie te ontvangen (bij datum van dit rapport werd niet geantwoord).

Gedurende de periode april-oktober 2002 hebben wij de volgende deelrapporten afgeleverd :

— Micro- en macroanalyse Sabena 1975-2001—  
Hoofdstuk 1 : Financiële Analyse

— Micro- en macroanalyse Sabena 1975-2001—  
Hoofdstuk 1 : Financiële Analyse — Aanvulling personeelskosten

— Analyse Sabena – SAirGroup 1990-2000

— Micro- en macroanalyse — Hoofdstuk 2 : Operationele Analyse

— Overheidssteun aan Sabena gedurende de periode 1975 tot 2002

— Uitkering dividenden

— Aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van Airbustoestellen 1997-2001

— Aanschaffing, financiering- en boekhoudkundige verwerking van vliegtuigen korte- en lange-afstand

— Aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van Airbustoestellen middellange-afstand — Aanvulling

— Specifieke aangelegenheden.

données de gestion) avec les informations fournies par les budgets et les business plans. Cette comparaison permet de tirer des conclusions sur les perspectives et les hypothèses de base y afférentes, sur lesquelles sont fondées les décisions d'investissement.

Dans le cadre de l'analyse des décisions d'investissement, nous avons éprouvé quelques difficultés à recueillir les données, étant donné qu'une série de documents pertinents ont été saisis par la justice. Le juge d'instruction en charge nous a permis de consulter certains de ces documents. Par ailleurs, les informations relatives aux « *special purpose companies* » (SPC), qui mettent des avions à la disposition de la SN, sont très limitées. Un examen complémentaire sur ce point nous paraît indiqué et, sur notre initiative, un questionnaire détaillé a été envoyé aux SPC (questionnaire auquel nous n'avons pas reçu de réponse à ce jour) pour pouvoir poursuivre l'examen de manière documentée. Le traitement ou non des SPC dans les comptes annuels de la SN ou du groupe SN, peut « poser problème » en ce qui concerne l'image fidèle des comptes annuels. C'est la raison pour laquelle un questionnaire a également été envoyé au commissaire de la SN / du groupe SN, afin d'obtenir les informations nécessaires (demande demeurée sans réponse à la date du présent rapport).

Pendant la période d'avril à octobre 2002, nous avons délivré les rapports intermédiaires suivants :

— Microanalyse et macroanalyse Sabena 1975-2001—  
— Chapitre 1<sup>er</sup> : Analyse financière

— Microanalyse et macroanalyse Sabena 1975-2001—  
— Chapitre 1<sup>er</sup> : Analyse financière — Complément relatif aux coûts de personnel

— Analyse Sabena – SAirGroup 1990-2000

— Microanalyse et macroanalyse — Chapitre 2 : Analyse opérationnelle

— Aides publiques à la Sabena pendant la période 1975 à 2002

— Distribution de dividendes

— Acquisition, financement et traitement comptable des appareils Airbus 1997-2001

— Acquisition, financement et traitement comptable des avions court-courriers et long-courriers

— Acquisition, financement et traitement comptable des appareils Airbus moyen-courriers — Complément

— Questions spécifiques.

2. FINANCIËLE MICRO- EN MACROANALYSE

2.1. **Uitgangspunten**

2.1.1. **Typologie**

Wij hebben ons op de volgende matrix gebaseerd :

2. MICRO- ET MACRO-ANALYSE FINANCIÈRES

2.1. **Points de départ**

2.1.1. **Typologie**

Nous nous sommes basés sur la matrice suivante :

Typologie	Rentabiliteit — <i>Rentabilité</i>	Liquiditeit — <i>Liquidité</i>	Solvabiliteit — <i>Solvabilité</i>	Typologie
1. Duurzaam gezond .....	+	+	+	1. Entreprise saine à long terme.
2. Gezond maar let op financiële structuur	+	-	+	2. Entreprise saine dont la structure financière doit être surveillée.
3. Leefbaar mits grondige financiële herstructurering .....	+	-	-	3. Entreprise viable moyennant une restructuration financière radicale.
4. Operationeel ziek : product-, markt- en managementmaatregelen bepalen of onderneming kan gered worden (er zijn geen financiële barrières) .....	-	+	+	4. Entreprise mal en point sur le plan opérationnel : des mesures managériales concernant ses produits et marchés déterminent si l'entreprise peut être sauvée ou non (pas de handicap financier).
5. Zwaar ziek : buiten product-, markt- en managementmaatregelen dienen zich ook financiële problemen aan .....	-	-	+	5. Entreprise très mal en point : les problèmes financiers viennent s'ajouter aux mesures managériales concernant ses produits et marchés.
6. Leefbaar mits herkapitalisatie .....	+	+	-	6. Entreprise viable moyennant une recapitalisation.
7. Niet te redden .....	-	+	-	7. Entreprise condamnée.
8. Niet te redden .....	-	-	-	8. Entreprise condamnée.

De analyse poogt na te gaan waar SN zich situeerde over de periode in deze matrix.

2.1.2. **Situering SN**

De activiteiten van SN situeren zich binnen de volgende domeinen : *airlines* (*airline* activiteit SN, DAT, Sobelair (*chartermaatschappij*)) *cargo*, *catering*, *ground handling*, *technics* alsook *hotels*, *fuelling* en andere diensten, *vliegschool* en *Corporate Finance Services* afdeling.

De SN Groep heeft altijd getracht om alle luchtvaart gerelateerde diensten zoveel mogelijk zelf aan te bieden en zo weinig mogelijk op diensten van derden een beroep te doen, hetgeen ook bij een aantal andere maatschappijen het geval was.

Op basis van verschillende criteria hebben we twee groepen samengesteld waarmee wij SN hebben vergeleken. Wij hebben onze selectie op de volgende criteria gebaseerd :

1. Al dan niet beursgenoteerde Europese nationale *air carriers*

L'analyse tente de déterminer dans quelle partie de cette matrice se situait la SN pendant la période considérée.

2.1.2. **Profil de la SN**

Les activités de la SN se situent dans les domaines suivants : compagnies aériennes (SN, DAT, Sobelair (*compagnie charter*)), fret (Sabena Cargo), restauration (Sabena Catering), manutention au sol (Sabena Ground *Handling*), maintenance (Sabena Technics), hôtellerie, avitaillement et autres services. La Sabena possède par ailleurs une école de pilotage et une division Corporate & Financial Services.

Le groupe SN a toujours essayé autant que possible d'offrir lui-même tous les services liés à l'aviation et de recourir le moins possible aux services de tiers, ce qui était également le cas de plusieurs autres compagnies.

Sur la base d'une série de critères, nous avons constitué deux groupes, avec lesquels nous avons comparé la SN. Nous avons établi notre sélection sur la base des critères suivants :

1. Transporteurs aériens nationaux européens côtés ou non en bourse

2. Vergelijkbaarheid van activiteiten

3. Omvang van de vloot

4. Aantal bestemmingen.

De verschillende min of meer gelijkbare luchtvaart-bedrijven zijn :

- SN
- Swissair – SAirGroup – SR
- Alitalia
- KLM
- Austrian Airlines
- Iberia
- Finnair
- Olympic Airways
- Turkish Airlines.

In de financiële analyse hebben wij *Turkish Airlines* niet kunnen vergelijken met SN omdat wij niet over relevante financiële gegevens konden beschikken.

In een bijkomende analyse hebben wij SN gepositioneerd ten opzicht van drie belangrijke Europese carriers in termen van luchtverkeer of *Revenue Passenger Kilometer RPK*, met name Air France, British Airways en Lufthansa.

De onderzochte periode 1978-2000 bevat voor 1990 een « intern geconsolideerde » jaarrekening en voor 1991 een « gecombineerde » jaarrekening.

Het boekjaar 1990 wordt gekenmerkt door een verdoorgedreven filialisering waarbij *Sabena World Airlines* (SWA) de exploitatie van de luchtvaartactiviteiten voor haar rekening neemt terwijl SN als een holding kan worden beschouwd. Catering en onderhoud werd toen door afzonderlijke vennootschappen verzorgd. In onze analyse hebben wij voor 1990 gebruik gemaakt van een niet-geauditeerde intern geconsolideerde jaarrekening (12 maanden, einde boekjaar 31 december 1990) die SN, *SN World Airlines*, *SN Technics* en *SN Catering Services* omvat en in grote lijnen vergelijkbaar is met de periode voor 1982 en met de periode na 1991.

2. Caractère comparable des activités

3. Taille de la flotte

4. Nombre de destinations.

Les différentes compagnies aériennes plus ou moins comparables sont :

- SN
- Swissair – SAirGroup – SR
- Alitalia
- KLM
- Austrian Airlines
- Iberia
- Finnair
- Olympic Airways
- Turkish Airlines.

Dans le cadre de l'analyse financière, nous n'avons pas pu comparer la SN avec *Turkish Airlines*, faute d'indices financiers pertinents.

Dans une analyse complémentaire, nous avons comparé la SN avec trois transporteurs européens importants en termes de trafic aérien, ou de *Revenue Passenger Kilometer (RPK)*, à savoir Air France, British Airways et Lufthansa.

La période 1978-2000 étudiée comprend des comptes « consolidés internes » pour 1990 et des comptes annuels « combinés » pour 1991.

L'exercice comptable 1990 a été marqué par une filialisation très poussée, *Sabena World Airlines (SWA)* prenant à son compte l'exploitation des activités de transport aérien tandis que la Sabena pouvait être considérée comme un *holding*. Les activités de catering et de maintenance étaient assurées par des sociétés distinctes. Dans le cadre de notre analyse, nous nous sommes basés, pour l'exercice 1990, sur des comptes consolidés à usage interne n'ayant pas fait l'objet d'un audit (12 mois, clôture de l'exercice comptable au 31 décembre 1990) portant sur la Sabena, *Sabena World Airlines*, *Sabena Technics* et *Sabena Catering Services*. Dans l'ensemble, ces comptes sont comparables à ceux de la période antérieure à 1982 et postérieure à 1991.

De periode 1982-1989 wordt door filialisering (onder meer *Technics* en *Catering*) gekenmerkt terwijl geen (interne) geconsolideerde jaarrekeningen voor deze periode beschikbaar zijn. Dit bemoeilijkt een ratioanalyse en een vergelijking.

Voor 1991 hebben wij in onze analyse gebruik gemaakt van een « gecombineerde » jaarrekening (jaarrekening per 31 maart 1991 : 3 maanden, jaarrekening per 31 december 1991 : 9 maanden). In onze berekeningen houden wij voor 1991 bijgevolg rekening met een periode van 12 maanden. Voor de balansgegevens betreffende 1991 nemen wij die van 31 december 1991 (en niet die van 31 maart 1991). Op deze wijze zijn onze berekeningen en analyses consistent.

Voor 1999 en 2000 merken wij op dat *Technics* opnieuw als afzonderlijke vennootschap opereert. Het balanstotaal per 31 december 2000 bedraagt 14 916,5 miljoen Belgische frank (circa 24,2 % van SN NV). De omzet over 2000 bedraagt 11 850,6 miljoen Belgische frank (circa 14,0 % van SN NV). Voor beide boekjaren (die 12 maanden bedragen) realiseert *Technics* telkens een verlies. Aangezien wij niet over een interne consolidatie voor SN en *Technics* beschikken terwijl dit in 1990 wel het geval was, dienen bepaalde ratio's betreffende de 2 laatste boekjaren van SN met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

Aangezien een voldoende lange periode werd onderzocht op basis van een ruim aantal ratio's stellen de hoger vermelde randbemerkingen geen problemen en laat onze werkwijze toch toe relevante conclusies te formuleren.

### 2.1.3. *Gebruikte ratio's en financiële variabelen*

De selectie van financiële variabelen steunt steeds op een keuze. Wij hebben ons deskundig oordeel gebaseerd op de ratio's die in de database Amadeus beschikbaar zijn. (In onze gedetailleerde rapporten werden de analyses gedetailleerd beschreven)

Achtereenvolgens bespreken wij : globale balansanalyse, werkkapitaal, kostenstructuur, liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit. Gedetailleerde tabellen en grafieken zijn in de gedetailleerde rapporten terug te vinden.

La période 1982-1989 se caractérise par la filialisation (notamment des divisions *Technics et Catering*), mais on ne dispose pas de comptes consolidés (internes) pour cette période, ce qui ne facilite pas l'analyse de ratios ni la comparaison.

Pour 1991, nous avons utilisé des comptes annuels « combinés » (comptes annuels au 31 mars 1991 : 3 mois, comptes annuels au 31 décembre 1991 : 9 mois). Dans nos calculs, nous tenons donc compte d'une période de 12 mois. Pour la cohérence de nos calculs et de nos analyses, nous nous sommes basés, pour le bilan 1991, sur le bilan de clôture au 31 décembre 1991 (et non au 31 mars 1991).

Pour 1999 et 2000, nous pouvons observer que *Technics* s'est de nouveau comportée comme une société distincte. Le total du bilan au 31 décembre 2000 s'élève à 14 916,6 millions de francs belges (environ 24,2 % de SN SA). Le chiffre d'affaires pour l'année 2000 atteint 11 850,6 millions de francs (environ 14 % de SN SA). Sur les deux exercices comptables (qui couvrent une période de 12 mois), *Technics* a enregistré à chaque fois une perte. Étant donné que nous ne disposons pas d'une consolidation interne pour la SN et *Technics*, comme c'était le cas en 1990, il convient d'interpréter avec prudence certains ratios concernant les deux derniers exercices comptables de la SN.

Étant donné que notre analyse porte sur une période suffisamment longue, les remarques susmentionnées ne s'appliquent pas et cette méthode de travail permet de formuler des conclusions pertinentes.

### 2.1.3. *Ratios et variables financières utilisés*

La sélection de variables financières repose toujours sur un choix. Nous avons basé notre jugement d'expert sur les ratios qui sont disponibles dans la base de données Amadeus. (Les analyses détaillées figurent dans nos rapports circonstanciés)

Nous allons aborder successivement : l'analyse globale du bilan, l'examen du fonds de roulement, l'examen de la structure des coûts, l'analyse de la liquidité, l'analyse de la solvabilité et l'analyse de la rentabilité. Des tableaux et graphiques détaillés figurent dans les rapports circonstanciés.

### 3. BEVINDINGEN UIT VOORGAANDE ANALYSES

#### 3.1. Financiële en Operationele Analyse

##### 3.1.1. *Globale balansstructuur Sabena enkelvoudig*

3.1.1.1. Doordat *Sabena Airlines* systematisch overgeschakeld is van « Vliegend materieel in eigendom of onder financiële leasing » naar « Vliegend materieel in operationele lease (via al dan niet zelf georganiseerde SPC's evolueerde het aandeel van de materiële vaste activa in het totaal actief van 49,2 % (referentiejaar 1978), naar 42 % (referentiejaar 1988), naar 54 % (referentiejaar SWA 1991), naar 47 % (referentiejaar 1994, AF), naar 27 % (referentiejaar 1995), naar 22 % (referentiejaar 2000).

Indien we dit in verband brengen met het hogere capaciteitsaanbod, betekent dit dat men steeds meer beroep gedaan heeft op « buiten balans investeringen/financiering ».

Ook al is dit in overeenstemming met de « *form over substance* » normen van het Belgisch boekhoudrecht, het betekent wel dat op dit niveau van informatie men niet langer een overzicht heeft over activa/financiering van de « *Airlines Sabena* ». Men verliest dan ook het « *substance over form* » inzicht.

3.1.1.2. De relatie Eigen Vermogen ten opzichte van Totaal Vermogen, illustreert duidelijk de evolutie overheidsbedrijf naar te privatiseren bedrijf : 0,3 % (referentiejaar 1978, overheidsbedrijf), 14 % (referentiejaar 1988 start privatisering bedrijf), 6 % (referentiejaar 1991, SWA), 12% referentiejaar 1994 AF periode), 25 % referentiejaar 1995, start SR alliantie), 0,4 % (referentiejaar 2000).

Uit deze observatie is vast te stellen, dat de overheid van zodra Sabena evolueerde naar een statuut van privatisering, inspanningen gedaan heeft tot hogere input, maar dat dit NOOIT het niveau van 25 % overschreden heeft !

Bij het aangaan van allianties stellen we steeds een « inspanning » vast, maar de inspanning van de overheid en de partner stijgen nooit uit *boven* de 25 % en dit bij een intensievere « buiten balans » investering/financiering praktijk !

3.1.1.3 De analyse onder 3.1.1.2. hiervoor moet gerelateerd worden aan de « lange termijnfinanciering » die men verwerft. Inderdaad de « permanente en langdurige financiering » moeten in evenwicht blijven tegen-

### 3. CONSTATATIONS RÉSULTANT DES ANALYSES PRÉCITÉES

#### 3.1. Analyse financière et opérationnelle

##### 3.1.1. *Structure globale du bilan non consolidé de la Sabena*

3.1.1.1. Étant donné que Sabena Airlines est passée systématiquement d'une formule de « matériel volant en propriété ou en leasing financier » à une formule de « matériel volant en leasing opérationnel » (par le biais de SPC organisées ou non par elle-même), la part des immobilisations corporelles dans le total de l'actif a évolué comme suit : 49,2 % (année de référence 1978), 42 % (année de référence 1988), 54 % (année de référence 1991, SWA), 47 % (année de référence 1994, AF), 27 % (année de référence 1995), 22 % (année de référence 2000).

Si nous mettons cette évolution en rapport avec l'offre de capacité supérieure, cela signifie que la société a recouru de plus en plus au « financement hors bilan des investissements ».

Même si cette technique est conforme à la norme du droit comptable belge selon laquelle « la forme prime la substance », cela signifie toutefois qu'à ce niveau d'information, on ne dispose plus d'aucune vue sur le financement des actifs de « Sabena Airlines ». On perd dès lors aussi l'optique « substance over form ».

3.1.1.2. Le rapport entre les fonds propres et l'avoir total illustre clairement l'évolution d'une structure d'entreprise publique vers une structure d'entreprise à privatiser : 0,3 % (année de référence 1978, entreprise publique), 14 % (année de référence 1988, début de la privatisation de l'entreprise), 6 % (année de référence 1991, SWA), 12 % (année de référence 1994, période AF), 25 % (année de référence 1995, début de l'alliance avec SR), 0,4 % (année de référence 2000).

Cette observation permet de constater que dès que la SN a évolué vers un statut de privatisation, les pouvoirs publics ont consenti des efforts pour accroître leur apport, mais que celui-ci n'a JAMAIS dépassé le niveau de 25 % !

Au moment de la conclusion des alliances, nous constatons toujours un « effort », mais l'effort des pouvoirs publics et celui du partenaire n'excèdent jamais 25 % et ce, alors que la pratique du financement « hors bilan » des investissements s'intensifie!

3.1.1.3 L'analyse sous le point 3.1.1.2. ci-dessus doit être mise en rapport avec le « financement à long terme » que l'on obtient. En effet, le « financement permanent et de longue durée » doit demeurer en équilibre par rap-

over de « Vaste Actieve en Vorderingen op meer dan één jaar ». Vooral in de evolutie van overheidsbedrijven naar privatisering is dit van belang.

3.1.1.4. Indien we als permanente middelen Eigen Vermogen (EV) + Voorzieningen + Vreemd Vermogen op Lange Termijn (VVLT) uitdrukken als % totaal actief stellen we vast : 44 % (referentiejaar 1978), 69 % (referentiejaar 1988), 50 % (referentiejaar 1991), 50 % (referentiejaar 1994), 67 % (referentiejaar 1995) en 30 % (referentiejaar 2000).

Dit moet vergeleken worden met de som van EV + Voorzieningen + VVL. Uit deze vergelijking volgt dat Sabena steeds inzake langdurige investeringen onvoldoende met de permanente financieringsmiddelen gewerkt heeft.

port aux « actifs immobilisés et aux créances à plus d'un an ». Cet équilibre est important surtout dans le cas de l'évolution des entreprises publiques vers la privatisation.

3.1.1.4. Si nous exprimons les moyens permanents (fonds propres + provisions + fonds de tiers à long terme) en % du total de l'actif, nous obtenons les pourcentages suivants : 44 % (année de référence 1978), 69 % (année de référence 1988), 50 % (année de référence 1991), 50 % (année de référence 1994), 67 % (année de référence 1995) et 30 % (année de référence 2000).

Ce pourcentage doit être comparé avec la somme des fonds propres, des provisions et des fonds de tiers à long terme. Il ressort de cette comparaison qu'en matière d'investissements de longue durée, la Sabena a toujours utilisé de manière insuffisante les moyens de financement permanents.

Jaar — Année	Referentiejaar periode — Période de l'année de référence	Vaste Activa % — % du total de l'actif	Permanente Financiering — Financement permanent
1978	Overheidsbedrijf 60/87. — <i>Entreprise publique 60/87</i>	52,7	49,20
1988	Start privatisering 82/89. — <i>Début de la privatisation 82/89</i>	73,58	69,32
1991	SWA.	68,48	49,88
1994	Alliantie SN/AF 92/94. — <i>Alliance SN/AF 92/94</i>	70,30	50,97
1995	Start alliantie SN/SR. — <i>Début de l'alliance SN/SR</i>	61,75	67,42
2000	Laatste jaar alliantie SN/SR. — <i>Dernière année de l'alliance SN/SR</i>	62,00	30,22

3.1.1.5. Gezien de alliantie SN/SR voor de eerste maal start in 1995 met een « gunstige financiering » « vaste activa/permanente middelen » onderzoeken we nader de evolutie 1995/2000.

3.1.1.5. Étant donné que l'alliance SN/SR commence pour la première fois, en 1995, avec un « financement favorable des actifs immobilisés à l'aide de moyens permanents », nous examinons en détail l'évolution 1995/2000.

Investering Vaste Activa — Investissements en actifs immobilisé	Waarvan Materiële Vaste Activa — Dont immobilisation corporelles	Permanente Financiering — Financement permanent	Permanente Financieringsmiddelen tegen balanstotaal — Moyens de financement permanent total du bilan	
1995	61,75	43,17	67,42	24,84
1996	62,91	40,34	50,36	13,99
1997	64,15	38,77	50,36	11,97
1998	54,01	29,14	54,95	12,78
1999	62,70	27,36	52,17	20,40
2000	61,73	26,85	30,22	6,36

Investeringen in vaste activa blijven op niveau ± 61/62 %.

Les investissements en actifs immobilisés demeurent à un niveau de ± 61/62 %.

Investerings in materiële vaste activa « vliegend materieel » daalt van 43,17 % naar 26,85 %, en dit doordat men meer operational lease gebruikt via al dan niet door Sabena zelf georganiseerde *Special Purpose Companies*. De overgang kan wellicht qua boekhoudrapportering gemotiveerd worden onder « *form over substance* », of dit kan onder de benadering « *substance over form* » is nog te onderzoeken.

De permanente financiering (EV + Voorzieningen + VVLT) die bij de start van de alliantie SN/SR 25 % was evolueerde reeds vanaf 1996 ongunstig en werd steeds ongunstiger.

Deze vaststelling moet gekoppeld worden aan de daarnaast intense « buiten balanspolitiek ».

### 3.1.2. Analyse werkkapitaal (netto bedrijfskapitaal)

3.1.2.1. De analyse van het netto bedrijfskapitaal bestudeert de relatie tussen

(a) « vaste activa » en « permanente financiering »

(b) of anders gesteld « vlottende activa » tegen « korte termijnleningen »

We stellen vast via « *current ratio* ».

Les investissements en immobilisations corporelles, rubrique « matériel volant », tombent de 43,17 % à 26,85 %, et ce, parce que la SN recourt davantage au leasing opérationnel par le biais de Special Purpose Companies organisées ou non par elle-même. En termes comptables, cette évolution peut sans doute être motivée selon l'approche « *form over substance* »; il reste encore à examiner si elle peut l'être selon l'approche « *substance over form* ».

Le financement permanent (fonds propres + provisions + fonds de tiers à long terme), qui s'élevait à 25 % au début de l'alliance SN/SR, a déjà évolué de manière défavorable à partir de 1996 et n'a fait que se dégrader.

Cette constatation doit être mise en parallèle avec une « politique hors bilan » intensive.

### 3.1.2. Analyse du fonds de roulement (capital d'exploitation net)

3.1.2.1. L'analyse du capital d'exploitation net étudie la relation entre

(a) les « actifs immobilisés » et le « financement permanent »

(b) ou, en d'autres termes, « les actifs circulants » et les « prêts à court terme »

Nous constatons par le biais du « *current ratio* ».

	1960/81 ref. jr '78 Overheid — 1960/81 a. réf. '78 entrepr. publique	1982/89 ref. jr '88 start privat. — 1982/89 a. réf. '88 début privat.	1990/91 ref. jr '91 SWA — 1990/91 a. réf. '91 SWA	1992/94 ref. jr '94 SN/AF periode — 1992/94 a. réf. '94 période SN/AF	1995/00 SN/SR periode — 1995/00 période SN/SR	2000 einde SN/SR periode — 2000 fin période SN/SR	
SN (enkelvoudig) SN (conso.)	— n.b./n.c.	— n.b./n.c.	0,63 0,74	0,72 0,93	1,01 1,27	0,58 0,77	SN (simple). SN (consol.).
Alitalia (enkelv.) Alitalia (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	0,52 0,58	0,58 0,62	0,83 0,97	Alitalia (simple). Alitalia (consol.).
Iberia (enkelv.) Iberia (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	0,61 0,74	0,49 0,65	1,09 1,13	Iberia (simple). Iberia (consol.).
Finnair (enkelv.) Finnair (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	1,48 1,49	1,01 0,99	Finnair (simple). Finnair (consol.).
Olympic (enkelv.) Olympic (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	2,30 n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	Olympic (simple). Olympic (consol.).
Air France (enkelv.) Air France (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	1,22 n.b./n.c.	0,55 n.b./n.c.	0,99 n.b./n.c.	Air France (simple). Air France (consol.).
Lufthansa (enkelv.) Lufthansa (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	1,96 n.b./n.c.	1,96 n.b./n.c.	1,55 n.b./n.c.	Lufthansa (simple). Lufthansa (consol.).
SR(enkelv.) SR (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 1,42	n.b./n.c. 1,04	SR (simple). SR (consol.).
KLM enkelv.) KLM (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 1,58	n.b./n.c. 1,37	n.b./n.c. 1,18	KLM (simple). KLM (consol.).

Deze tabel werpt een licht op enerzijds de juiste financiering (evenwicht tussen duurzaam actief en langdurig vermogen) hetgeen normaal coëfficiënt 1 moet geven.

*Vaststellingen :*

— Voor Sabena : meestal lager dan « 1 », maar bij start van de alliantie SN/SR in 1995 *boven 1* zowel enkelvoudig als conso.

— Sabena in vergelijking met andere *carriers*, duidelijk *lager*.

**3.1.3. Liquiditeit**

Deze ratio betreft de mate waarin de onderneming de mogelijkheid heeft om haar schulden op korte termijn te voldoen. Deze ratio staat uiteraard in verband met het behandelde onder 3.1.2. de « *current ratio* » als uitdrukking van het « netto bedrijfskapitaal ».

We nemen dan ook alleen de besluiten van ons gedetailleerde rapporten over :

*Situatie van Sabena tegenover Peers*

*Niet geconsolideerde liquiditeit*

Ce tableau met en lumière ce que doit être un financement correct (l'équilibre entre l'actif durable et l'avoir à long terme), c'est-à-dire un coefficient de 1.

*Constatations :*

— Pour la Sabena: généralement inférieur à « 1 », mais au début de l'alliance SN/SR (en 1995) *supérieur* à « 1 » et ce, tant sur une base simple que sur une base consolidée.

— La Sabena par rapport aux autres transporteurs, clairement *inférieur*.

**3.1.3. Liquidité**

Ce ratio détermine dans quelle mesure l'entreprise a la possibilité d'honorer ses dettes à court terme. Ce ratio doit naturellement être mis en rapport avec le « *current ratio* » (point 3 .1.2.) en tant qu'expression du « capital d'exploitation net ».

Nous ne faisons dès lors que reprendre les conclusions de nos rapports circonstanciés :

*Situation de la Sabena par rapport aux Peers*

*Liquidité non consolidée*

	Peers Group				Large Carriers	
	Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air Fr.	Lufthansa
Current ratio	Lager/Inférieur	Gelijk/Égal	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur
Liquidity ratio	Lager/Inférieur	Gelijk/Égal	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur

*Geconsolideerde liquiditeit*

*Liquidité consolidée*

	Peers Group					Large Carriers		
	SAirGr.	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air Fr.	Lufthansa	BA
Current	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur	Hoger/Supérieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur
Liquidity	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur	Hoger/Supérieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur	Lager/Inférieur	Hoger/Supérieur

**3.1.4. Solvabiliteit**

Via solvabiliteitsratio's wordt de financiële onafhankelijkheid nagegaan. Dit betekent : kan een onderneming aan haar financiële verplichtingen voldoen ? Het betreft hier zowel schuldaflossingen als intrestbetalingen. Traditioneel kan worden geïnterpreteerd : hoe hoger de schuldgraad, hoe lager de financiële onafhankelijkheid

**3.1.4. Solvabilité**

Les ratios de solvabilité permettent d'évaluer l'indépendance financière d'une société, c'est-à-dire la mesure dans laquelle cette dernière est à même de remplir ses obligations financières. Il s'agit à la fois de l'amortissement des dettes et du paiement des intérêts. L'interprétation traditionnelle est la suivante : plus le taux

Anders gesteld men wijst hier op het belang van de zelf-financiering.

In eerste instantie werd de *solvency ratio* in aanmerking genomen (solvabiliteitsratio of algemene graad van financiële onafhankelijkheid, dit wil zeggen eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal in %). Daarnaast kan men bijzondere aspecten van de financiële onafhankelijkheid beklemtonen, bijvoorbeeld *interest coverage ratio*, zijnde operationele winst/interest van het boekjaar. Deze specifieke dekkingsratio drukt de verhouding uit tussen de operationele winst van het boekjaar en de interestkosten van het boekjaar.

Uit onze gedetailleerde rapporten blijkt :

Solvabiliteitsratio	1960/81 ref.jr '78 Overheid — 1960/81 a. réf. '78 <i>Entrepr. publique</i>	1982/89 ref.jr '88 start privat. — 1982/89 a. réf. '88 <i>Début privat.</i>	1990/91 ref.jr '91 SWA — 1990/91 a. réf. '91 SWA	1992/94 ref.jr '94 SN/AF periode — 1992/94 a. réf. '94 <i>Période SN/AF</i>	1995/00 SN/SR periode — 1995/00 <i>Période SN/SR</i>	2000 einde SN/SR periode — 2000 <i>Fin période SN/SR</i>	Ratio de solvabilité
SN (enkelvoudig) SN (conso.)	0,3 % n.b./n.c.	22,9 % n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	12,3 % 14,1 %	24,8 % 24,2 %	0,4 % 4,1 %	SN (simple). SN (conso.).
Alitalia (enkelv.) Alitalia (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	6,78 % 10,23 %	6,5 % 8,7 %	30,8 % 31,9 %	Alitalia (simple). Alitalia (conso.).
Iberia (enkelv.) Iberia (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	5,75 % 3,89 %	3,64 % 1,83 %	24,19 % 25,98 %	Iberia (simple). Iberia (conso.).
Finnair (enkelv.) Finnair (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	42,93 % 37,38 %	46,11 % 41,10 %	Finnair (simple). Finnair (conso.).
Olympic (enkelv.) Olympic (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	48,20 % n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	Olympic (simple). Olympic (conso.).
Air France (enkelv.) Air France (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	12,51 % n.b./n.c.	17,61 % 26,98 %	37,28 % 31,20 %	Air France (simple). Air France (conso.).
SAirGr (enkelv.) SAirGr (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 24,39 %	n.b./n.c. 6,9 %	SAirGr (simple). SAirGr (conso.).
KLM (enkelv.) KLM (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 23,34 %	n.b./n.c. 25,49 %	n.b./n.c. 23,95 %	KLM (simple). KLM (conso.).
Lufthansa (enkelv.) Lufthansa (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 24,97 %	n.b./n.c. 26,84 %	n.b./n.c. 28,12 %	Lufthansa (simple). Lufthansa (conso.).
BA (enkelv.) BA (conso.)	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. n.b./n.c.	n.b./n.c. 23,06 %	n.b./n.c. 24,84 %	n.b./n.c. 24,96 %	BA (simple). BA (conso.).

Uit dit overzicht blijkt :

— Op het niveau enkelvoudige jaarrekening behoort Sabena tot de « *middelmaat* » tegenover de Peers. Dit betekent dat op het moment van *allianties* men zich aan de marktomstandigheden heeft moeten aanpassen.

d'endettement d'une société est élevé, plus son indépendance financière est réduite. En d'autres termes, on se réfère ici à l'importance de l'autofinancement.

Dans un premier temps, nous avons retenu le « *solvency ratio* » (ratio de solvabilité ou degré global d'indépendance financière, c'est-à-dire le rapport entre les fonds propres et le total du bilan en %). D'autres ratios permettent de souligner des aspects particuliers de l'indépendance financière, comme l'« *interest coverage ratio* », qui exprime le rapport entre le bénéfice d'exploitation d'un exercice comptable et les charges d'intérêts au cours du même exercice.

Il ressort de nos rapports circonstanciés:

Ce tableau indique que :

— Au niveau des comptes annuels simples, la Sabena se situe dans la « moyenne » par rapport aux Peers. Cela signifie qu'au moment des *alliances*, il a fallu s'adapter aux conditions du marché.

— Op het niveau « *SN Groep* » (zijnde Conso) stellen we vast dat in 1995 alle Peers rond de 25 % noteren.

Sabena groep scoort hier in de « *ratio-Peers* » vergelijkbaar.

De evolutie van 1995 tot 2000 is negatief. De solvabiliteitsratio van SN groep daalt van  $\pm 25\%$  tot 4,1 % waar de *Peers* groep op niveau 24 % tot 30 % blijft. Dit duidt aan dat Sabena in deze periode duidelijk minder performant gewerkt heeft dan haar *Peers*. Alle andere ratio's duiden dezelfde trend aan zoals aangetoond in de uitvoerige rapportering.

### 3.1.5. *Kostenstructuur*

3.1.5.1. De voorgaande analyses met betrekking tot de « balans » zijn het resultaat van de operationele werking van Sabena. Dit betekent uiteraard het verschil tussen enerzijds de « opbrengsten uit operaties » en de kostenstructuur.

Aangezien men in deze sector vanaf het moment van de liberalisering, kan spreken van « vrije markt » betekent dit dat :

— opbrengsten bepaald worden door de markt

— kosten bepaald worden door een efficiënt aan de markt gerelateerd gedrag.

Indien we mogen uitgaan van « vrije en open markt », betekent dit dat het « *Airlines-beleid* » gericht moet zijn op een « opbrengst/kostenconcept ». Dit betekent : gezien de opbrengsten die we kunnen realiseren, moet gebonden zijn optimaliseren men « kostenstructuur ». Dit betekent dat we de kostenstructuur van Sabena dienen te vergelijken met deze van de « vergelijkingsgroep ».

Indien we de kostenstructuur van Sabena zoals opgenomen in de resultatenrekeningen analyseren moeten we de aandacht vestigen op :

— Stijging tussen 1978 tot 2000 van de « diensten en diverse goederen » van 35,5 % van de totale kosten tot 86,7 % (nominaal van 6 865,9 miljoen Belgische frank tot 73 146,4 miljoen Belgische frank). Dit kan verklaard worden door het toegenomen gebruik van operationele lease voor het vliegend materieel.

— Het aspect « AMP ». In het boekjaar 2000 wordt een specifieke AMP-kost ten bedrage van 4 877,7 mil-

— Au niveau du « *Groupe SN* » (comptes consolidés), nous constatons qu'en 1995, tous les Peers tournent autour d'un ratio de solvabilité de 25 %.

Le groupe Sabena enregistre un résultat comparable au « *ratio Peers* ».

L'évolution de 1995 à 2000 est négative. Le ratio de solvabilité du groupe SN tombe de  $\pm 25\%$  à 4,1 %, alors que le *Peers Group* demeure à un niveau de 24 % à 30 %. Cette évolution indique que, pendant cette période, la Sabena a clairement été moins performante que ses *Peers*. Tous les autres ratios présentent la même tendance, comme on le constate dans le rapport circonstancié.

### 3.1.5. *Structure des coûts*

3.1.5.1. Les analyses figurant ci-dessus et afférentes au « bilan » sont le résultat du fonctionnement opérationnel de la Sabena, c'est-à-dire, bien évidemment, les différences entre d'une part, les « produits des opérations » et d'autre part, la structure des coûts.

Étant donné qu'à partir de la libéralisation du secteur, nous pouvons parler d'un « marché libre », cela signifie que :

— Les produits (les recettes) sont déterminés par le marché

— les charges (les coûts) sont déterminées par un comportement efficace en fonction du marché.

Si nous pouvons partir du principe d'un « marché libre et ouvert », cela signifie que la « politique Airlines » doit être axée sur une « concept produits/charges ». C'est-à-dire: étant donné les recettes qui peuvent être réalisées, il y a lieu d'optimiser la « structure des coûts ». Cela signifie que nous devons comparer la structure des coûts de la Sabena avec celle du groupe de compagnies comparables.

Si nous analysons la structure des coûts de la Sabena telle qu'elle apparaît dans les comptes de résultats, nous devons attirer l'attention sur:

— Une augmentation, entre 1978 et 2000, de la part que représentent les « services et biens divers » dans le total des coûts, de 35,5 % à 86,7 % (en termes nominaux, de 6 865,9 millions de francs belges à 73 146,4 millions de francs belges). Cette augmentation peut s'expliquer par le recours accru au leasing opérationnel pour le matériel volant;

— L'aspect « AMP ». Au cours de l'année comptable 2000, un coût AMP spécifique d'un montant de

joen Belgische frank geboekt. Dit wordt in het jaarverslag van de Raad van Bestuur als volgt verantwoord :

#### *Versterking van de samenwerking*

De activiteiten van het *Airline Management Partnership* werden eind '99 opgestart, maar juridisch werd het *partnership* pas in augustus 2000 vastgelegd. Het leidde tot een volledige integratie van de commerciële afdelingen van Sabena en Swissair, waardoor de 2 maatschappijen nu één enkel netwerk beheren met 200 bestemmingen over de hele wereld, vertrekkend vanuit 2 hubs (Brussel en Zürich). Sabena en Swissair optimaliseren op deze manier hun verkoops-, marketing- en productactiviteiten evenals de commerciële ondersteuning hiervan. Op economisch vlak levert AMP de beide luchtvaartmaatschappijen jaarlijks een kostenbesparing van bijna 100 miljoen euro (4 miljard Belgische frank) op.

Op basis van de beschikbare informatie en onze huidige analyse hebben wij vastgesteld dat in 2001 voor een periode van 9 maanden een AMP-kost ten bedrage van 4 226,5 miljoen Belgische frank werd geboekt (gelijkwaardige periode 9 maanden 2000 : 3 610,6 miljoen Belgische frank). In het jaarverslag van de Raad van Bestuur van 1999 kunnen wij volgende verklaring lezen :

Op 21 februari 2000 heeft de Raad van bestuur van de Sabenagroep besloten om voor 1999 een uitzonderlijke voorziening van 800 miljoen Belgische frank (20 miljoen euro) op te nemen voor de reorganisatie van het *Airline Management Partnership*.

Deze aangelegenheid wordt niet verder verantwoord in het jaarverslag van 1999.

Het is ons op basis van de beschikbare informatie niet duidelijk hoe de globale AMP-kosten en de kostenreductie ten bedrage van 4 miljard Belgische frank waarvan sprake in het jaarverslag van de Raad van Bestuur, tussen SN en SR werden verdeeld.

Met betrekking tot het aspect AMP-opbrengsten hebben wij vastgesteld dat de rubriek andere bedrijfsopbrengsten van de resultatenrekening over 2000 een bedrag van 3 973,3 miljoen Belgische frank bevat. Men heeft ons meegedeeld dat dit een aanrekening aan AMP van personeelskosten betreft. Of deze aanrekening van AMP-kosten aan SN werd betaald is ons in deze fase van het onderzoek niet duidelijk. Hoe de financiële stromen van en naar AMP verliepen hebben wij niet kunnen nagaan. Men heeft ons wel meegedeeld dat SN op 18 januari 2002 een netto vordering van 34 293,9 Keuro op AMP had.

Zonder inzage van de boekhouding van AMP kunnen deze aangelegenheden niet worden geanalyseerd.

4 877,7 millions de francs belges a été comptabilisé. Ce coût est justifié comme suit dans le rapport de gestion du Conseil d'administration :

#### *Renforcement des partenariats*

Lancé opérationnellement fin '99, l'*Airline Management Partnership* a été juridiquement établi en août 2000. Il constitue une intégration complète des départements commerciaux de Sabena et Swissair, permettant aux 2 compagnies de gérer un seul réseau, de couvrir 200 destinations à travers le monde au départ de 2 hubs, Bruxelles et Zurich, et d'optimiser les opérations de vente, de marketing et produit et de support commercial. D'un point de vue économique, AMP permet une réduction de coût pour les 2 compagnies aériennes de près de 100 millions EUR (4 milliards de francs belges) par an.

Sur la base des informations disponibles et de notre analyse actuelle, nous avons constaté qu'en 2001, sur une période de 9 mois, un coût AMP d'un montant de 4 226,5 millions de francs belges a été comptabilisé (période analogue de 9 mois en 2000 : 3 610,6 millions de francs belges). Dans le rapport de gestion du Conseil d'administration de 1999, nous pouvons lire la déclaration suivante :

Le 21 février 2000, le Conseil d'administration du groupe Sabena a décidé d'acter pour 1999 une provision exceptionnelle de 800 millions de francs belges (20 millions d'euros) pour la réorganisation de l'*Airline Management Partnership*.

Ce point n'est pas justifié plus avant dans le rapport de gestion de 1999.

Sur la base des informations disponibles, nous ne pouvons déterminer comment la totalité des coûts afférents à AMP et la réduction de coûts d'un montant de 4 milliards de francs belges, dont question dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, ont été partagées entre la SN et SR.

En ce qui concerne les recettes d'AMP, nous avons constaté que la rubrique Autres produits d'exploitation du compte de résultats 2000 comporte un montant de 3 973,3 millions de francs belges. Il nous a été dit qu'il s'agissait de la facturation de frais de personnel à AMP. Au stade actuel de l'analyse, nous ignorons encore si ces frais portés en compte à AMP ont été payés à la Sabena. Nous n'avons pas pu vérifier le déroulement des flux financiers depuis et vers AMP. On nous a en revanche signalé que la Sabena avait, le 18 janvier 2002, une créance nette de 34 293 900 euros sur AMP.

Sans consultation de la comptabilité d'AMP, ces points ne peuvent être analysés.

Naast deze analyse op niveau Sabena zelf, werd een vergelijkende analyse uitgevoerd met betrekking tot 4 kostensoorten zoals opgenomen in de « Amadeus » database. Dit gebeurt voor de periode 1991-2000.

De hier bestudeerde kostensoorten zijn : verbruiks-goederen, personeelskosten, afschrijvingen en financiële kosten. Het resultaat lezen we in volgende tabel, waarbij de toestand van Sabena uitgedrukt wordt in vergelijking met de opgenomen *Peers* en *Large Carriers*.

	Peers Group			Large Carriers		
	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa	
Materiaalkosten	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Dépenses afférents au matériel.
Personeelskosten	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Frais de personnel.
Afschrijving Vliegend materieel	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Gelijk/ <i>Égal</i>	Amortissement du matériel volant.
Financiële kosten	Lager/ <i>Inférieur</i>	Gelijk/ <i>Égal</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Charges financières.

Parallèlement à cette analyse au niveau de la Sabena elle-même, nous avons effectué une analyse comparative portant sur quatre types de coûts figurant dans la base de données Amadeus. Cette analyse porte sur la période 1991-2000.

Les types de coûts étudiés sont: les biens de consommation, les coûts de personnel, les amortissements et les coûts financiers. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau suivant, où la situation de la Sabena est exprimée par rapport aux *Peers Group* et aux *Large Carriers* pris en considération.

### 3.1.6. *Rentabiliteit*

#### 3.1.6.1. *Overzicht*

Inzake rentabiliteit bestuderen we :

— EBIT : *earnings before interest and taxes*

Dit betreft het bedrijfsresultaat (verschil tussen bedrijfsopbrengsten en -kosten).

— EBITDA : *earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation*. « *Depreciation and amortisation* » betreft enkel vaste activa. EBITDA = EBIT + depreciation and amortisation.

— EBITDAR : *earnings before interest, taxes, depreciation, amortisation and renting*

« *Renting* » betreft niet de totale huurkosten maar alleen de huurkosten betreffende vliegend materieel. EBITDAR = EBITDA + *renting*.

— *Cashflow* (op basis van Amadeus database) = resultaat van het boekjaar + afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa.

De EBIT-, EBITDA-, EBITDAR-marges worden berekend als de relatie tussen EBIT, EBITDA, EBITDAR enerzijds en anderzijds de omzet.

### 3.1.6. *Rentabilité*

#### 3.1.6.1. *Vue d'ensemble*

En matière de rentabilité, nous avons étudié les marges suivantes :

— EBIT: *earnings before interest and taxes*

Il s'agit du résultat d'exploitation (différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation).

— EBITDA : *earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation*. Les « *Depreciation and amortisation* » ont uniquement trait aux immobilisations. EBITDA = EBIT + depreciation and amortisation.

— EBITDAR : *earnings before interest, taxes, depreciation, amortisation and renting*.

« *Renting* » ne concerne pas le coût de location total mais uniquement le coût de location du matériel volant. EBITDAR = EBITDA + *renting*.

— *Cash-flow* (sur la base de la banque de données Amadeus) = le résultat de l'exercice comptable + amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations.

Les marges EBIT-, EBITDA-, EBITDAR s'expriment comme le rapport entre l'EBIT, l'EBITDA et l'EBITDAR, d'une part, et le chiffre d'affaires, d'autre part.

— *profit margin* (verkoopmarge dit wil zeggen bedrijfsresultaat plus financieel resultaat — resultaat voor belastingen in verhouding tot de omzet)

— *return on shareholders' funds* (rendabiliteit van het eigen vermogen dit wil zeggen bedrijfsresultaat plus financieel resultaat — resultaat voor belastingen in verhouding tot het eigen vermogen)

— *return on capital employed* (rendabiliteit van het permanent vermogen)

— *return on total assets* (rendabiliteit van het totaal vermogen).

### 3.1.6.2. EBIT, EBITDA, EBITDAR, cash-flow voor Sabena

Tijdens de periode 1978-1989 wordt enkel gedurende 1983-1988 een bedrijfswinst (positieve EBIT) gerealiseerd variërend van circa 837,8 tot 1 924,2 miljoen Belgische frank. Tijdens de periode 1991-2000 wordt een bedrijfswinst gerealiseerd in 1992, 1994, 1995, 1997 en 1998 variërend van circa 2,7 tot 2 327,7 miljoen Belgische frank.

Tijdens de periode 1978-1989 wordt van 1982 tot 1989 een positieve EBITDA gerealiseerd variërend van 31,1 miljoen Belgische frank tot 3 235,3 miljoen Belgische frank. Tijdens de periode 1991-2000 wordt een positieve EBITDA gerealiseerd van 1992 tot 1995 en van 1997 tot 1998 variërend van 1 643,5 tot 4 927,8 miljoen Belgische frank.

Wij beschikken enkel voor 1978-1989 en 1994-2000 over relevante informatie in verband met huurkosten van vliegtuigen. Bijgevolg kunnen wij enkel voor deze periodes een EBITDAR berekenen. Deze is altijd positief met uitzondering van 1980-1981 en 2000.

### 3.1.6.3. EBIT, EBITDA, EBITDAR marges

Wanneer wij de relatie uitdrukken tussen de operationele resultaten (EBIT, EBITDA, EBITDAR) en de omzet bekomen wij de *EBIT margin*, *EBITDA margin* en *EBITDAR margin*.

De EBIT margin is voor SN gedurende de periode 1978-1982 negatief en positief gedurende 1983-1988. Vanaf 1989 tot 1991 is deze ratio opnieuw negatief. Vanaf 1992 tot 2000 worden afwisselend positieve en negatieve EBIT margins gerealiseerd :

- 1992, 1994, 1995, 1997, 1998 : positief
- 1993, 1996, 1999, 2000 : negatief (2000 = - 9,4 %)

— *profit margin* (marge bénéficiaire, c'est-à-dire résultat d'exploitation plus résultat financier avant impôts par rapport au chiffre d'affaires)

— *return on shareholders' fund* (rentabilité des fonds propres, c'est-à-dire résultat d'exploitation plus résultat financier avant impôts par rapport aux fonds propres)

— *return on capital employed* (rentabilité des capitaux permanents)

— *return on total assets* (rentabilité de l'actif total).

### 3.1.6.2. EBIT, EBITDA, EBITDAR, cash-flow de la Sabena

Au cours de la période 1978-1989, un bénéfice d'exploitation n'a été réalisé qu'entre 1983 et 1988 (EBIT positif), et son montant se situait entre 837,8 et 1 924,2 millions de francs belges. Au cours de la période 1991-2000, un bénéfice d'exploitation a été réalisé en 1992, 1994, 1995, 1997 et 1998, et son montant se situait dans la fourchette de 2,7 à 2 327,7 millions de francs.

Au cours de la période 1978-1989, un EBITDA positif dont le montant se situait entre 31,1 et 3 235,3 millions de francs belges a été réalisé entre 1982 et 1989. Enfin, au cours de la période 1991-2000, un EBITDA positif a été réalisé entre 1992 et 1995 ainsi qu'entre 1997 et 1998, son montant variant de 1 643,5 à 4 927,8 millions de francs belges.

Nous ne disposons d'informations pertinentes sur le coût de la location d'avions que pour les périodes 1978-1989 et 1994-2000. Ces périodes sont donc les seules pour lesquelles nous sommes en mesure de calculer un EBITDAR. Celui-ci a toujours été positif, sauf entre 1980 et 1981 et en 2000.

### 3.1.6.3. Marges EBIT, EBITDA, EBITDAR marges

Lorsque l'on exprime le rapport entre les résultats opérationnels (EBIT, EBITDA, EBITDAR) et le chiffre d'affaires, on obtient la marge EBIT, la marge EBITDA et la marge EBITDAR.

La marge EBIT a été négative durant la période 1978-1982 et positive de 1983 à 1988. De 1989 à 1991, ce ratio est à nouveau négatif. De 1992 à 2000, des marges EBIT positives ont alterné avec des marges négatives :

- 1992, 1994, 1995, 1997, 1998 : marges positives
- 1993, 1996, 1999, 2000 : marges négatives (2000 = - 9,4 %)

Volgens een internationaal rapport is de EBIT marge doorgaans positief voor een aantal beursgenoteerde luchtvaartmaatschappijen :

- Swissair (1997-2000) : minimum 3,7 %, maximum 5,3 %
- Alitalia (1994-2000) : negatieve waarden (– 2,2 % en – 4,7 %), ten opzichte van positieve waarden 1994-1999 (minimum 0,1 % in 1996, maximum 7,2 % in 1999)
- Austrian Airlines (1995-2000) : negatief in 1995-1997, positief vanaf 1998 (minimum 1,3 %, maximum 5,6 %)
- British Airways (1994-2000) : minimum 1,2 %, maximum 5,8 %
- Air France (1997-2000) : minimum 0,3 % in 1997 en 1998, maximum 4,1 % in 1999
- KLM (1996-2001) : minimum 0,9 % in 1998, maximum 8,4 % in 1996.

SN wordt gekenmerkt door positieve EBITDA margins met uitzondering van de boekjaren 1980, 1981, 1990, 1996, 1999 en 2000 (– 8,0 %) waar ze negatief zijn.

Aangezien wij niet over huurbedragen voor vliegtuigen beschikken voor 1990-1993 werden enkel ratio's berekend voor 1978-1989 en voor 1994-2000. Voor deze laatste periode beschikken wij ook over internationale gegevens op basis van een internationaal rapport. SN heeft doorgaans een positieve EBITDAR margin met uitzondering van 1980-1981 en 2000 :

- 1978 : 0,5 %
- 1988 : 12,0 %
- 1994 : 10,7 %
- 1995 : 9,3 %
- 1996 : 1,8 %
- 1997 : 10,2 %
- 1998 : 11,7 %
- 1999 : 7,3 %
- 2000 : 0 %

Selon un rapport international, cette marge est la plupart du temps positive pour un certain nombre de compagnies aériennes cotées en bourse :

- Swissair (1997-2001) : minimum 3,7 %, maximum 5,3 %
- Alitalia (1994-2001) : valeurs négatives (– 2,2 % et – 4,7 %), valeurs positives de 1994 à 1999 (minimum 0,1 % en 1996, maximum 7,2 % en 1999)
- Austrian Airlines (1995-2001) : négatives de 1995 à 1997 et positives à partir de 1998 (minimum = 1,3 %, maximum = 5,6 %)
- British Airways (1994-2001) : minimum 1,2 %, maximum 5,8 %
- Air France (1997-2001) : minimum 0,3 % en 1997 et en 1998, maximum 4,1 % en 1999
- KLM (1996-2001) : minimum 0,9 % en 1998, maximum 8,4 % en 1996.

La SN se caractérise par des marges EBITDA positives, à l'exception des exercices 1980, 1981, 1990, 1996, 1999 et 2000 (– 8,0 %), où elles sont négatives.

Étant donné que nous ne disposons pas des montants de location des avions pour la période 1990-1993, seuls les ratios pour les périodes 1978-1989 et 1994-2000 ont été calculés. Pour cette dernière période, nous disposons également de données internationales sur la base d'un rapport international. La SN a généralement une marge EBITDAR positive, sauf en 1980, en 1981 et en 2000 :

- 1978 : 0,5 %
- 1988 : 12,0 %
- 1994 : 10,7 %
- 1995 : 9,3 %
- 1996 : 1,8 %
- 1997 : 10,2 %
- 1998 : 11,7 %
- 1999 : 7,3 %
- 2000 : 0 %

Volgens een internationaal rapport is deze marge doorgaans positief voor een aantal beursgenoteerde luchtvaartmaatschappijen :

— Swissair (1997-2000) : minimum 13,1 %, maximum 15,6 %

— Alitalia (1994-2000) : minimum 9,0 %, maximum 18,4 %

— Austrian Airlines (1995-2000) : minimum 8,8 %, maximum 23,6 %

— British Airways (1994-2001) : minimum 7,0 %, maximum 10,4 %

— Air France (1998-2001) : minimum 12,2 %, maximum 15,6 %

— KLM (1996-2001) : minimum 10,9 %, maximum 17,7 %.

#### 3.1.6.4. Profit margin

Deze rentabiliteitsratio evalueert de ondernemingsresultaten op een relatieve basis, namelijk in verhouding tot de omzet. Samenvattend is de positie van SN ten opzichte van anderen als volgt :

#### Niet geconsolideerd :

Peers Group				Large Carriers	
Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air France	Lufthansa
Gelijk/Égal.	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur

#### Geconsolideerd :

Peers Group					Large Carriers		
SAirGr	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air Fr	Lufthansa	BA
Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Gelijk/Égal	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur

Deze twee ratio's drukken het rendement uit tegenover eigen, respectievelijk permanent vermogen.

#### 3.1.6.5. Return on shareholders funds — return on capital employed

De return on shareholders' funds (rendabiliteit van het eigen vermogen dit wil zeggen bedrijfsresultaat plus fi-

Selon un rapport international, cette marge est généralement positive pour un certain nombre de compagnies aériennes cotées en bourse :

— Swissair (1997-2001) : minimum 13,1 %, maximum 15,6 %

— Alitalia (1994-2001) : minimum 9,0 %, maximum 18,4 %

— Australian Airlines (1995-2001) : minimum 8,8 %, maximum 23,6 %

— British Airways (1994-2001) : minimum 7,0 %, maximum 10,4 %

— Air France (1998-2001) : minimum 12,2 %, maximum 15,6 %

— KLM (1996-2001) : minimum 10,9 %, maximum 17,7 %.

#### 3.1.6.4. Marge bénéficiaire

Ce ratio de rentabilité évalue les résultats de l'entreprise sur une base relative, à savoir par rapport au chiffre d'affaires. En résumé, la situation de la SN par rapport au groupe de comparaison se présente comme suit :

#### Non consolidé :

Peers Group				Large Carriers	
Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air France	Lufthansa
Gelijk/Égal.	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur

#### Consolidé :

Peers Group					Large Carriers		
SAirGr	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air Fr	Lufthansa	BA
Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Gelijk/Égal	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur	Lager/Inférieur

Ces deux ratios expriment le rendement par rapport aux capitaux propres ou permanents.

#### 3.1.6.5. Return on shareholders funds — return on capital employed

Le return on shareholders funds (rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire le résultat d'exploitation majoré

nancieel resultaat resultaat voor belastingen in verhouding tot het eigen vermogen) levert voor SN volgende bevindingen op :

- 1978 : – 5 957,3 %
- 1988 : 3,0 %
- 1994 : – 7,4 %
- 1995 : – 6,4 %
- 2000 : —

In 2000 is deze ratio voor SN niet relevant wegens de combinatie tussen een negatieve teller en een negatieve noemer.

De *return on capital employed* (rendabiliteit van permanent vermogen) levert volgende bevindingen op :

- 1978 : 24,6 %
- 1988 : 5,9 %
- 1994 : 6,0 %
- 1995 : 2,9 %
- 2000 : – 37,0 %
- 2001 : – 32,6 %

#### 3.1.6.6. *Retun on total assets*

Deze ratio drukt het rendement uit over het totaal actief.

De *return on total assets* (rendabiliteit van het totaal vermogen) geeft voor SN volgend beeld :

- 1978 : – 14,7 %
- 1988 : 0,7 %
- 1994 : 0,9 %
- 1995 : – 1,6 %
- 2000 : – 12,4 %
- 2001 : – 13,1 %

du résultat financier avant impôts par rapport aux capitaux propres) de la SN est le suivant :

- 1978 : – 5 957,3 %
- 1988 : 3,0 %
- 1994 : – 7,4 %
- 1995 : – 6,4 %
- 2000 : —

En 2000, ce ratio n'est pas pertinent pour la SN en raison de la combinaison d'un numérateur et d'un dénominateur négatifs.

Le *return on capital employed* (rentabilité des capitaux permanents) est le suivant :

- 1978 : 24,6 %
- 1988 : 5,9 %
- 1994 : 6,0 %
- 1995 : 2,9 %
- 2000 : – 37,0 %
- 2001 : – 32,6 %

#### 3.1.6.6. *Retun on total assets*

Ce ratio exprime le rendement du total de l'actif.

Le *return on total assets* (rendement du total de l'actif) est le suivant pour la SN :

- 1978 : – 14,7 %
- 1988 : 0,7 %
- 1994 : 0,9 %
- 1995 : – 1,6 %
- 2000 : – 12,4 %
- 2001 : – 13,1 %

3.1.6.7. *Macroanalyse*

Samenvattend scoort SN als volgt tegenover andere luchtvaartmaatschappijen :

*Niet geconsolideerd :*

	Return Shareholders	Return Capital Employed	Return Total Assets	Profit Margin
Alitalia	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Gelijk/ <i>Égal</i>
IBERIA	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Finnair	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Olympic	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Air France	Gelijk/ <i>Égal</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Lufthansa	Gelijk/ <i>Égal</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>

*Geconsolideerd :*

	Return Shareholders	Return Capital Employed	Return Total Assets	Profit Margin
SAirGroup	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
KLM	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Alitalia	Hoger/ <i>Supérieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Gelijk/ <i>Égal</i>
Iberia	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Finnair	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Lufthansa	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
BA	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>
Air France	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>	Lager/ <i>Inférieur</i>

3.1.6.7. *Macro-analyse*

En regard des autres compagnies aériennes, la SN affiche, en résumé :

*Non consolidé :*

*Consolidé :*

SN scoort duidelijk lager dan haar concurrenten. Deze vaststelling is belangrijk gezien deze ratio's steeds ver trekken van EBIT. De impact van de lasten van de financiering is dus geëlimineerd en alleen operationele elementen spelen hier een rol.

### 3.1.7. **Conclusies Financiële Micro- en Macroanalyse**

Naar aanleiding van de financiële analyse hebben wij vastgesteld dat SN over haar gehele periode niet als een performante luchtvaartmaatschappij kan worden beschouwd en dat zij in vergelijking met de *Peers Group* en de *Large Carriers* doorgaans als een « *bad performer* » kan worden beschouwd. Occasioneel wordt een behoorlijk liquiditeitsniveau behaald. Dit behoorlijk niveau is echter niet structureel maar veeleer occasioneel of ten gevolge van eenmalige of occasionele factoren (*sale & lease back* Boeings, verkoop aandelenparticipatie en slots, herkapitalisatie en overheidssteun, enz.).

À l'évidence, les résultats de la Sabena sont inférieurs à ceux de ses concurrents. Cette constatation est d'importance, étant donné que ces ratios sont tous basés sur l'EBIT. L'impact des charges du financement a donc été éliminé et seuls les éléments opérationnels jouent un rôle à ce niveau.

### 3.1.7. **Conclusions de la micro- et macro-analyse financière**

À l'issue de l'analyse financière, nous avons constaté que, sur l'ensemble de la période, la SN ne peut pas être considérée comme une compagnie aérienne performante et que, par rapport au *Peers Group* et aux *Large Carriers*, elle peut généralement être qualifiée de « sous-performante ». Occasionnellement, elle enregistre un niveau de liquidité convenable. Ce niveau convenable n'est cependant pas structurel, mais plutôt ponctuel ou lié à des facteurs uniques ou occasionnels (*sale & lease back* de Boeing, vente de participations et de créneaux horaires, recapitalisation et aides publiques, etc.).

	Rentabiliteit — <i>Rentabilité</i>	Liquiditeit — <i>Liquidité</i>	Solvabiliteit — <i>Solvabilité</i>
Periode /Période 1978-1981	Negatief/ <i>Négative</i>	Door sanering overheid voldoende in 1981/ <i>À la suite de l'assainissement des pouvoirs publics, suffisante en 1981</i>	Negatief/ <i>Négative</i>
Periode /Période 1982-1989	Minder negatief en enkele jaren winst/ <i>Moins négative et quelques années en bénéfice</i>	Voldoende/ <i>Suffisante</i>	Door sanering op laag niveau ± 25 %/ <i>À la suite de l'assainissement, à un faible niveau de ± 25 %</i>
Periode/Période 1990-1991	n.b./ <i>n.c.</i>	n.b./ <i>n.c.</i>	n.b./ <i>n.c.</i>
Periode /Période 1992-1994	Negatief/ <i>Négative</i>	Voldoende/ <i>Suffisante</i>	Door sanering terug op niveau 25 % gebracht/ <i>À la suite de l'assainissement, retour à un niveau de 25 %</i>
Periode /Période 1995-2001	Negatief/ <i>Négative</i>	Bij start 1995 voldoende, nadien aangetast/ <i>Au début de 1995, suffisante; ensuite, affectée</i>	Door sanering en alliantie in 1995 terug op niveau ± 25 %, nadien snel dalend/ <i>À la suite de l'alliance en 1995, retour au niveau de ± 25 %; ensuite, en recul rapide</i>

Dit heeft echter niet belet dat SN pas in 2001 is failliet gegaan. Bij de overgang van overheidsdominantie naar liberalisering werd naar partners gezocht en die werden ook gevonden : KLM, British Airways, Air France, Swissair. Tevens werd overheidssteun verkregen om opeenvolgende herstructureringen (minstens) gedeeltelijk te financieren. Daarnaast werden financiële middelen gevonden om investeringen te financieren.

De financiële reorganisaties vulden de liquiditeit aan maar betekenden geen duurzame verbetering van de solvabiliteit.

### 3.2. Operationele micro- en macroanalyse

#### 3.2.1. *Uitgangspunten*

Wij hebben onze analyse uitgevoerd op basis van operationele en financiële gegevens afkomstig van de *Association of European Airlines (AEA)*.

Daarenboven hebben wij analistenrapporten gelezen over de verschillende luchtvaartmaatschappijen betrokken in de benchmark en over de industrie in het algemeen. Het rapport van de *Japan Aircraft Development Corporation* de dato 21 Juni 2001, (« *Worldwide Market Forecast for Commercial Air Transport 2001-2020* »), hebben wij gebruikt om een aantal trends in de industrie te begrijpen. Studies van de *Boston Consulting Groep* werden nagelezen om achtergrondinformatie over SN te verzamelen. De budgetten en *business plans* (voor

Cela n'a cependant pas empêché la faillite de la SN en 2001. Dans le cadre du passage de la dominance du secteur public à la libéralisation, des partenaires ont été recherchés et trouvés : KLM, British Airways, Air France, Swissair. La SN a aussi obtenu l'aide de l'État pour financer (au moins) en partie les restructurations successives. Des moyens financiers ont par ailleurs été trouvés pour financer les investissements.

Les réorganisations financières ont permis de restaurer la liquidité, mais n'ont pas amélioré la solvabilité de manière durable.

### 3.2. Micro et macroanalyse opérationnelle

#### 3.2.1. *Points de départ*

Notre analyse se base sur des données opérationnelles et financières obtenues de l'*Association of European Airlines (AEA)*.

Nous avons également pris connaissance de rapports d'analystes concernant les différentes compagnies aériennes reprises dans le groupe de référence et l'industrie en général. Nous avons utilisé le rapport de la *Japan Aircraft Development Corporation* du 21 juin 2001, intitulé *Worldwide Forecast for Commercial Air Transport 2001-2020* afin de comprendre un certain nombre de tendances observées dans l'industrie. Certaines études du *Boston Consulting Group* ont été compulsées dans le but d'obtenir des informations documentaires au sujet

zover beschikbaar) bevatten eveneens relevante informatie.

De operationeel-financiële cijfers werden enkel verkregen voor SN en het gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij de AEA. Deze analyse zijn wij omwille van de beschikbaarheid van de gegevens pas vanaf het jaar 1990 begonnen.

De airline activiteiten omvatten zowel Sabena SA, DAT en Sobelair (chartervluchten). In onze operationele analyse hebben wij enkel SN en DAT bekeken door een gebrek aan gegevens betreffende Sobelair. In de financiële geconsolideerde analyse, komt het geheel van de activiteiten aan bod.

De verschillende maatschappijen vervoeren zowel passagiers als vrachten op passagiersvluchten en cargo vluchten. Wij richten onze analyse op het passagiersvervoer, vermits dit het grootste aandeel van de omzet inneemt.

Omwille van consistentieredenen wordt ook voor de andere maatschappijen het aandeel van de chartervluchten geëlimineerd.

Achtereenvolgens analyseren wij : capaciteitsbezetting, aanbod luchtverkeer, de vraag naar luchtverkeer, winstgevendheid.

### 3.2.2. **Capaciteitsbezetting**

Het gebruik van een vliegtuig kan enerzijds gemeten worden aan de hand van de *load factor* of bezettingsgraad en anderzijds aan de hand van het aantal vlieguren per dag.

#### 3.2.2.1. *Revenue Passenger Load Factor*

Wij kunnen een onderscheid maken tussen verschillende *load factors*. Vermits wij ons in deze studie vooral baseren op het passagiersvervoer bekijken wij de *Revenue Passenger Load Factor*, die de bezetting van passagiers op een passagiersvlucht weergeeft.

##### 3.2.2.1.1. Global Revenue Passenger Load Factor

De *Revenue Passenger Load Factor* (hierna genoemd : *load factor*) geeft het percentage van de beschikbare zetels dat werkelijk werd verkocht. Deze ratio wordt bepaald als de verhouding van het aantal RPK's (*Revenue Passenger Kilometers*) ten opzichte van het aantal ASK's (*Available Seat Capacity*).

de la SN. Les budgets et *business plans* (pour autant qu'ils soient disponibles) contiennent également des informations pertinentes.

Les chiffres opérationnels et financiers n'ont été obtenus que pour la Sabena ainsi que pour la moyenne de toutes les compagnies affiliées à l'AEA. Compte tenu de la disponibilité des données, le point de départ de cette analyse ne se situe qu'en 1990.

Les activités de transport aérien comprennent tant la Sabena SA, que DAT et Sobelair (vols charter). Notre analyse opérationnelle ne porte que sur la Sabena et la DAT, et ce, faute de données concernant Sobelair. L'analyse financière consolidée porte, quant à elle, sur l'ensemble des activités.

Les différentes compagnies transportent tant des passagers que des marchandises soit sur des vols passagers soit sur des vols tout fret. Nous avons principalement axé notre analyse sur le transport de passagers dès lors qu'il représente la plus grande partie du chiffre d'affaires.

Dans un souci de cohérence, la part des vols charter a également été éliminée pour les autres compagnies.

Nous allons analyser successivement : l'utilisation des capacités, l'offre en matière de transport aérien, la demande de transport aérien, la rentabilité.

### 3.2.2. **Occupation des capacités**

L'utilisation d'un avion peut être mesurée, d'une part, à l'aide du *load factor* ou coefficient d'occupation et, d'autre part, à l'aide du nombre d'heures de vol par jour.

#### 3.2.2.1. *Revenue Passenger Load Factor*

Nous pouvons établir une différence entre divers *load factors*. Dès lors que cette étude se base principalement sur le transport de passagers, nous examinons le *Revenue Passenger Load Factor*, qui reflète l'occupation des passagers sur un vol de passagers.

##### 3.2.2.1.1. Global Revenue Passenger Load Factor

Le *Revenue Passenger Load Factor* (ci-après, *Load Factor*), représente le pourcentage de sièges disponibles qui a été effectivement vendu et est défini comme étant le rapport entre le nombre de RPK (*Revenue Passenger Kilometers*) et le nombre d'ASK (*Available Seat Capacity*).

ASK = aantal beschikbare zetels vermenigvuldigd met het aantal gevlogen kilometers.

RPK : één passagier-kilometer ontstaat wanneer één passagier over één kilometer vervoerd wordt. Het aantal passagierskilometers is dus gelijk aan het aantal passagiers vermenigvuldigd met de vluchtafstand.

*Peers Group : evolutie Average Load Factor*

	1975-81
A.E.A. ....	60,42 %
Finnair .....	51,10 %
Alitalia .....	58,77 %
Iberia .....	59,07 %
KLM .....	58,72 %
Olympic Airways .....	63,43 %
Austrian Airlines .....	49,17 %
Sabena .....	58,20 %
Swissair .....	61,39 %
Turkish Airlines .....	61,91 %

Bron : Association of European Airlines.

In vergelijking tot de gemiddelde *load factor* (AEA lijn) scoort Sabena lager, enkel in 82/89 haalt Sabena het gemiddelde.

3.2.2.1.2. Short-Medium Haul en Long Haul Revenue Passenger Load factor

Een analyse toont aan dat de *load factor* op de lange afstandsvluchten van SN steeds hoger was dan die op de korte afstandsvluchten. Hetzelfde geldt voor de *Peers Group* en globaal voor de *Large Carriers*.

Wij stellen vast dat zowel de *short & medium* als de *long haul load factor* zich meestal onder het Europees gemiddelde situeren, behalve in de periode 1980-1987. In deze periode situeert de long haul load factor zich boven het AEA-gemiddelde en realiseert SN zelfs hogere *load factors* dan Lufthansa, Air France en British Airways.

In 1993 bereikt de long haul bezettingsgraad één van de laagste niveaus ooit en bevindt zich dan onder het niveau van de *Peers Group* en de *Large Carriers*. De stijging van de capaciteit en de frequentie van de Euro-

ASK = produit du nombre de sièges disponibles et du nombre de kilomètres parcourus

RPK : un passager-kilomètre est obtenu lorsqu'un passager est transporté sur un kilomètre. Le nombre de passagers-kilomètres d'un vol déterminé est donc égal au nombre de passagers, multiplié par la distance de vol.

*Peers Group : évolution de l'Average Load Factor*

	1975-81	1982-89	1990-94	1995 - 2000
A.E.A. ....	60,42 %	65,89 %	66,67 %	71,24 %
Finnair .....	51,10 %	60,43 %	58,65 %	65,28 %
Alitalia .....	58,77 %	63,18 %	65,29 %	69,79 %
Iberia .....	59,07 %	66,17 %	66,60 %	71,32 %
KLM .....	58,72 %	67,33 %	71,35 %	77,16 %
Olympic Airways .....	63,43 %	65,74 %	62,08 %	65,21 %
Austrian Airlines .....	49,17 %	49,94 %	58,09 %	64,62 %
Sabena .....	58,20 %	65,88 %	59,65 %	65,43 %
Swissair .....	61,39 %	63,66 %	62,35 %	70,21 %
Turkish Airlines .....	61,91 %	61,37 %	59,45 %	64,64 %

Source : Association of European Airlines.

Le *load factor* de la Sabena est généralement inférieur au *load factor* moyen (ligne AEA). Il n'y a qu'au cours de la période 1982/1989 que la SN atteint la moyenne.

3.2.2.1.2. Short-Medium Haul et Long Haul Revenue Passenger Load factor

L'analyse des taux d'occupation montre que la Sabena a toujours réalisé un meilleur *load factor* sur les vols long-courriers que sur les vols court-courriers. La même constatation peut être faite pour le *Peers Group* et, globalement, pour les *Large Carriers*.

Nous observons néanmoins qu'abstraction faite de la période de 1980 à 1987, le taux d'occupation se situe généralement en dessous de la moyenne européenne tant en court-courrier et moyen-courrier qu'en long-courrier. Au cours de ladite période, le *load factor* sur les vols long-courriers est supérieur à celui de la moyenne de l'AEA, la Sabena enregistrant même des coefficients d'occupation supérieurs à ceux de Lufthansa, d'Air France et de British Airways.

En 1993, tombant à l'un des niveaux les plus bas jamais atteints, le *Load Factor* sur les vols long-courriers est inférieur à celui des compagnies comparables et à celui des grandes compagnies. En revanche, l'augmen-

pese vluchten gaat dat jaar gepaard met een stijging van de bezettingsgraad op het Europees Netwerk.

Wat betreft de long haul bezettingsgraad is SN tot en met 1991 steeds bij de best performers van de *Peers Group*, wat echter niet wil zeggen dat SN zich steeds boven het Europees gemiddelde situeert. Vanaf 1992 verliest SN geleidelijk de goede positie, wat kan verklaard worden door de nadruk op de *hub & spoke* strategie en zodoende de Europese bestemmingen of *short & medium haul*.

In vergelijking met de grote maatschappijen heeft SN meestal een lage long haul bezettingsgraad met uitzondering van 1980 en 1981. Vanaf 1982 tot 1990 presteert SN aanzienlijk beter en behoort zelfs tot de *best performers*. In de derde en laatste periode verliest SN haar goede positie.

Als wij SN met de *Peers Group* op de korte/medium afstandsvluchten vergelijken, constateren wij dat SN zich in de periode 1975-1981 meestal bij de minst performanten van de groep bevindt. In de periode 1982-1990 verbetert SN haar positie aanzienlijk, maar in de derde periode van 1991-1994 wordt deze weer volledig tenietgedaan. In de periode 1995-2000 wordt de load factor opnieuw hoger en vanaf 1998 is Sabena weer bij de betere helft van de groep.

Een toenemende of hoge load factor is echter geen garantie voor een rendabele bestemming. Vooral het marktaandeel speelt een belangrijke rol. Een maatschappij kan volume maken, maar als een negatieve relatie bestaat tussen twee andere belangrijke elementen zijnde de eenheidskost en de eenheidsopbrengst, dan vertaalt een hoge *load factor* zich niet in winstgevendheid. Als de maatschappij daarentegen een hoog marktaandeel heeft op een route of zelfs monopolist is, dan kan ze de prijzen zetten en hogere opbrengsten halen. Marktaandeel in de *hub*-luchthaven van een maatschappij is bijzonder belangrijk.

### 3.2.2.2. Aantal vliegtuigen per dag

Een tweede indicatie van de aanwending van een vliegtuig (capaciteitsbezetting) wordt gegeven door het aantal uren per dag dat een vliegtuig effectief voor transport van passagiers en vracht wordt gebruikt.

tation de la capacité et de la fréquence des vols européens s'accompagne au cours de cette même année d'une augmentation du coefficient d'occupation sur le réseau européen.

En ce qui concerne le coefficient d'occupation sur les vols long-courriers, jusqu'en 1991, la SN se classe toujours parmi les compagnies les plus performantes du *Peers Group*, ce qui ne signifie toutefois pas qu'elle dépasse systématiquement la moyenne européenne. À partir de 1992, la compagnie perd progressivement sa position favorable, ce qui peut être attribué à l'importance accordée à la stratégie du *hub & spoke* et, dès lors, aux destinations européennes, c'est-à-dire aux vols court-courriers et moyen-courriers.

En comparaison avec les grandes compagnies, la SN enregistre généralement un faible coefficient d'occupation sur les vols long-courriers, sauf en 1980 et 1981. Au cours de la période 1982-1990, les résultats de la SN sont nettement meilleurs, la compagnie se classant même parmi les compagnies les plus performantes. Au cours de la troisième et dernière période, la bonne position de la Sabena se dégrade.

Lorsque nous comparons la SN avec le *Peers Group* en ce qui concerne les vols court-courriers et moyen-courriers, nous constatons qu'au cours de la période 1975-1981, elle se situe généralement parmi les derniers du groupe. Au cours de la période 1982-1989, la compagnie améliore considérablement sa position, amélioration complètement réduite à néant au cours de la troisième période 1991-1994. Au cours des années 1995-2000, le taux d'occupation se rétablit et dès 1998, la Sabena repasse dans la moitié supérieure du groupe.

Un taux d'occupation croissant ou élevé ne garantit toutefois pas la rentabilité d'une destination. C'est essentiellement la part de marché qui joue un rôle important à cet égard. Une compagnie peut enregistrer des volumes importants, mais s'il y a une relation négative entre deux autres éléments importants, à savoir le coût unitaire et la recette unitaire, un taux d'occupation élevé ne débouche pas sur une bonne rentabilité. En revanche, si la compagnie détient une part de marché importante, voire un monopole, sur une destination, elle peut fixer les prix et améliorer les recettes. La part de marché détenue par une compagnie aérienne dans un aéroport *hub* est particulièrement importante.

### 3.2.2.2. Nombre d'heures de vol par jour

Une deuxième indication de l'utilisation d'un avion (utilisation des capacités) résulte du nombre d'heures par jour pendant lesquelles un avion est effectivement affecté au transport de passagiers et de fret.

In 1986 was het aantal vliegtuigen bij SN relatief hoog. Vanaf 1986 tot en met 1995 (met uitzondering van 1987, 1990, 1993 en 1995) heeft zich ieder jaar een vermindering van het aantal vliegtuigen voorgedaan en begonnen meer en meer concurrenten SN te overtreffen. Het aantal vliegtuigen was nog wel hoger dan het gemiddelde van de sector van 1986 tot en met 1991 en in 1993.

Vanaf 1994 daalt het aantal uren onder het gemiddelde met een minimum van 5,94 uur per dag in 1996. Na deze val is SN het gebruik van haar vliegtuigen opnieuw gaan verhogen. In 2000 is men er zelfs in geslaagd om het niveau van 1986 te bereiken en terug in lijn te komen met de meeste concurrenten. Een gelijkaardige sterke expansie vindt men ook bij SR sinds 1996.

### 3.2.2.3. Slotopmerkingen capaciteitsbezetting

Wij kunnen besluiten dat zowel de *load factor* als het aantal vliegtuigen per dag een bij SN een volatiel verloop in vergelijking met de andere maatschappijen en het AEA-gemiddelde.

SN situeert SN zich inzake bezettingsgraad onder haar concurrenten, behalve in de periode 1982-1989.

De *load factor* van SN is doorgaans lager dan deze van de AEA.

Het aantal vliegtuigen van SN was het hoogst in 1986. Daarna heeft zich een sterke daling voorgedaan. Vanaf 1996 is SN het gebruik van haar vliegtuigen gaan verhogen om terug in lijn te komen met de meeste van haar concurrenten.

### 3.2.3. Aanbod Luchtverkeer

De capaciteit van een luchtvaartmaatschappij of het aanbod luchtverkeer kan gemeten worden via de *Available Seat Capacity ASK*: aantal beschikbare zetels maal aantal gevlogen kilometers.

Capaciteitsuitbreiding kan op verschillende manieren :

- verhoging frequenties op bestaande bestemmingen
- introductie nieuwe bestemmingen
- uitbreiding vloot.

En 1986, le nombre d'heures de vol était relativement élevé à la SN. De 1986 à 1995 (à l'exception de 1987, 1990, 1993 en 1995), ce nombre d'heures s'est réduit chaque année et les concurrents ont été de plus en plus nombreux à dépasser la SN. Le nombre d'heures de vol moyen était cependant encore supérieur à la moyenne de 1986 à 1991, ainsi qu'en 1993.

À partir de 1994, le nombre d'heures tombe sous la moyenne pour atteindre un minimum de 5,94 heures par jour en 1996. Après cette chute, la SN a recommencé à utiliser davantage ses avions. En 2000, la compagnie est même parvenue à retrouver le niveau de 1986 et à rejoindre la plupart de ses concurrents. SR enregistre une forte expansion comparable du nombre d'heures depuis 1996.

### 3.2.2.3. Conclusions sur l'utilisation des capacités

Nous pouvons conclure que tant le Load Factor que le nombre d'heures de vol par jour ont connu une évolution volatile à la SN par rapport aux autres compagnies et à la moyenne de l'AEA.

En terme de taux d'occupation, la SN se situe à un niveau inférieur à celui de ses concurrents, sauf au cours de la période 1982-1989.

Le *Load Factor* de la SN est généralement inférieur à celui de l'AEA.

Le nombre d'heures de vol à la SN a été le plus élevé en 1986. Ensuite, il a connu un recul important. À partir de 1996, la SN a de nouveau utilisé davantage ses avions et a retrouvé le niveau de la plupart de ses concurrents.

### 3.2.3. Offre en matière de transport aérien

On peut mesurer la capacité d'une compagnie aérienne — ou l'offre en matière de transport aérien — en examinant l'évolution de son nombre d'ASK (*Available Seat Capacity*), c'est-à-dire le produit du nombre de sièges disponibles par le nombre de kilomètres parcourus.

L'accroissement de la capacité peut s'effectuer de plusieurs manières :

- augmentation des fréquences sur des destinations existantes;
- introduction de nouvelles destinations;
- extension de la flotte.

### 3.2.3.1. Available Seat Capacity

Er blijkt duidelijk dat KLM, Alitalia, Iberia en SR gedurende de drie periodes steeds de grootste maatschappijen waren in termen van beschikbare capaciteit. Allen verhoogden zij hun capaciteit over de periode van 25 jaar. Dit ligt globaal in lijn met de evolutie van SN, de *Peers Group* en het internationaal luchtverkeer.

#### *Peers Group: evolutie Available Seat Capacity*

(In miljard)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
KLM.....	37,53	38,09	44,49	52,01	56,38	59,92	65,09	70,48	74,03	75,14	75,79
Alitalia .....	29,63	29,69	36,20	37,46	39,15	45,70	50,14	50,17	51,61	54,44	56,55
Iberia .....	31,90	32,89	35,92	34,95	32,86	34,00	36,96	37,74	45,52	50,23	54,29
Swissair .....	24,34	24,51	26,80	27,86	29,03	30,59	32,81	35,79	38,72	43,56	46,44
Sabena .....	11,76	10,23	10,81	11,68	12,48	13,69	15,27	17,20	22,78	26,95	28,41
Turkish Airways .....	7,74	5,94	9,57	12,37	14,31	15,07	16,30	18,29	20,30	22,25	24,81
Olympic Airways .....	12,17	10,36	11,99	12,88	13,09	12,06	13,05	13,59	13,18	13,40	13,64
Austrian Airlines .....	4,72	5,21	6,39	6,48	6,31	8,23	9,26	9,53	10,66	11,93	13,14
Finnair .....	7,87	7,98	8,16	9,15	10,33	12,58	13,08	14,25	15,53	12,61	12,41
SN (%) .....	12,85	-13,03	5,62	8,11	6,83	9,65	11,58	12,63	32,45	18,31	5,40

Bron : Association of European Airlines.

In 1991 gaan verschillende maatschappijen waaronder ook SN hun capaciteit naar aanleiding van de Golfoorlog verminderen. Kleinere capaciteitsverminderingen doen zich ook voor in 1981, 1983 en 1986.

De periode van 1980 tot 1985 wordt gekenmerkt door de *start-up* van verschillende carriers en de geleidelijke interne expansie van traditionele carriers. Tussen 1991 en 1996 vindt de opkomst van de *low cost carriers* plaats. Geleidelijk aan, en mede als gevolg van de Golfoorlog, ontstaat overcapaciteit in de ganse luchtvaartindustrie.

Een analyse van de capaciteitsevolutie op basis van de *Compound Annual Growth Rate CAGR* illustreert dat de gemiddelde jaarlijkse groei van SN van 1975 tot 1994 kleiner is dan het AEA-gemiddelde en de *Peers Group*. In de periode 1975-1981 groeide SN het minst na Turkish Airlines. Van 1982-1994 groeide Iberia iets minder dan SN. Gedurende de laatste vijf jaar, namelijk 1995-2000, daarentegen verhoogt SN zijn capaciteit sneller dan het AEA-gemiddelde : 12,9 % tegenover 6,1 %, ongeveer het dubbele van het groeipercentage van de sector. Dit is het hoogste percentage van de *Peers Group*.

### 3.2.3.1. Available Seat Capacity

Il apparaît clairement qu'en termes de capacité disponible, KLM, Alitalia, Iberia et Swissair ont toujours été les trois compagnies les plus importantes au cours des trois périodes concernées. Elles ont toutes trois augmenté leur capacité au cours de cette période de vingt-cinq ans. Cette évolution est globalement conforme à celle de la SN, du Peers Group et du transport aérien international.

#### *Peers Group: évolution de l'Available Seat Capacity*

(En milliards)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
KLM.....	37,53	38,09	44,49	52,01	56,38	59,92	65,09	70,48	74,03	75,14	75,79
Alitalia .....	29,63	29,69	36,20	37,46	39,15	45,70	50,14	50,17	51,61	54,44	56,55
Iberia .....	31,90	32,89	35,92	34,95	32,86	34,00	36,96	37,74	45,52	50,23	54,29
Swissair .....	24,34	24,51	26,80	27,86	29,03	30,59	32,81	35,79	38,72	43,56	46,44
Sabena .....	11,76	10,23	10,81	11,68	12,48	13,69	15,27	17,20	22,78	26,95	28,41
Turkish Airways .....	7,74	5,94	9,57	12,37	14,31	15,07	16,30	18,29	20,30	22,25	24,81
Olympic Airways .....	12,17	10,36	11,99	12,88	13,09	12,06	13,05	13,59	13,18	13,40	13,64
Austrian Airlines .....	4,72	5,21	6,39	6,48	6,31	8,23	9,26	9,53	10,66	11,93	13,14
Finnair .....	7,87	7,98	8,16	9,15	10,33	12,58	13,08	14,25	15,53	12,61	12,41
SN (%) .....	12,85	-13,03	5,62	8,11	6,83	9,65	11,58	12,63	32,45	18,31	5,40

Source : Association of European Airlines.

En 1991, plusieurs compagnies — dont la SN — commencent à réduire leur capacité à la suite de la guerre du Golfe. De légères diminutions de capacité interviennent également en 1981, 1983 et 1986.

La période 1980-1985 se caractérise par l'arrivée sur le marché de différents transporteurs, ainsi que par une expansion interne progressive des transporteurs traditionnels. Entre 1991 et 1996, on assiste à l'arrivée des transporteurs *low cost* (bas tarifs). Progressivement, et en conséquence entre autres choses de la guerre du Golfe, toute l'industrie du transport aérien est confrontée à un problème de surcapacité.

Lorsque l'on examine l'évolution de la capacité sur la base de la croissance annuelle moyenne (*Compound Annual Growth Rate, CAGR*), on constate que de 1975 à 1994, la croissance annuelle moyenne de la SN a été inférieure à celle de l'AEA et du *Peers Group*. Au cours de la période 1975-1981, la SN a été la compagnie la moins performante en termes de croissance, après la *Turkish Airlines*. De 1982 à 1994, la croissance de la compagnie Iberia a été légèrement inférieure à celle de la SN. Durant les cinq dernières années, à savoir de 1995 à 2000, la capacité de la SN a, par contre, augmenté plus rapidement que la moyenne de l'AEA, son taux de croissance (12,9 %) ayant été près de deux fois supérieur à celui du secteur (6,1 %). Ce taux était également le plus élevé du *Peers Group*.

## Peers Group : evolutie Available Seat Capacity 1975-2000

## Peers Group: évolution de l'Available Seat Capacity 1975-2000

	ASK Totaal. — Total ASK			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
AEA .....	4,62 %	4,03 %	4,27 %	6,08 %
Finnair .....	6,78 %	5,91 %	5,59 %	- 0,23 %
Alitalia .....	3,36 %	3,66 %	5,73 %	3,62 %
Iberia .....	4,25 %	1,71 %	0,60 %	8,11 %
KLM .....	3,47 %	4,15 %	8,48 %	3,99 %
Olympic Airways .....	3,68 %	4,73 %	1,47 %	2,08 %
Austrian Airlines .....	8,73 %	5,51 %	5,98 %	8,10 %
Sabena .....	2,17 %	3,01 %	1,19 %	12,94 %
Swissair .....	3,69 %	3,02 %	3,59 %	7,21 %
Turkish Airlines .....	1,73 %	11,30 %	13,10 %	8,67 %

Bron : Association of European Airlines.

Wanneer wij de periode van 1995-2000 meer in detail bekijken, blijkt dat vanaf 1995 de capaciteit een sterke jaarlijkse groei kent met een maximum van 32 % in 1998. De absolute capaciteit van SN is over deze periode bijna verdubbeld, daar waar de toename van de sector rond 42 % lag. Desalniettemin positioneert SN zich inzake capaciteit in het midden van de groep.

De ASK's kunnen worden opgedeeld volgens lange en korte/middellange afstand.

De gemiddelde jaarlijkse groei van de capaciteit (CAGR) voor langeafstandsvluchten volgt het verloop van de groeivoet van de totale capaciteit (situering onder gemiddelde). Dit impliceert dat niet veel wordt gewijzigd aan de vloot, de frequentie van de bestaande vluchten en de bestemmingen. Van 1990 tot 1994 zal de long haul capaciteit zelfs gemiddeld jaarlijks met 3,3 % afnemen.

Over de periode 1995-2000 stijgt de capaciteit van SN jaarlijks spectaculair met gemiddeld 13,9 % ten opzichte van het sectorgemiddelde van 5,9 %. Een vergelijkbare toename vinden wij bij *Turkish Airlines* en *Austrian Airlines*. De capaciteitsgroei doet zich vooral vanaf 1997-1998 voor.

De belangrijke capaciteitsgroei voor short en medium bestemmingen start reeds tussen 1982 en 1990 met een gemiddelde jaarlijkse groei van 4,6 % (sectorgemiddelde 4,5 %). In de periode 1990-1994 groeit SN met 9,2 % en van 1995 tot 2000 met 11,8 %. Het gemiddelde van de sector groeit respectievelijk met 4,6 % en 5,6 %. De snelle

Source : Association of European Airlines.

Lorsque l'on examine la période 1995-2000 plus en détail, on constate que dès 1995, la capacité augmente fortement sur une base annuelle, avec un maximum de 32 % en 1998. La capacité absolue de la SN a presque doublé au cours de cette période, alors que la croissance du secteur a atteint, plus ou moins, 42 %. En termes de capacité disponible, la SN occupe néanmoins une position médiane dans son groupe.

Le nombre d'ASK peut être ventilé en fonction de l'origine des vols concernés, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de vols long-courriers ou court-courriers/moyen-courriers.

La croissance annuelle moyenne de la capacité (CAGR) sur les vols long-courriers suit l'évolution du taux de croissance de la capacité totale (situation en dessous de la moyenne). Cela signifie que peu de modifications sont intervenues en ce qui concerne la flotte, la fréquence des vols existants et l'éventail de destinations. De 1990 à 1994, la capacité sur les vols long-courriers diminue même, en moyenne, de 3,3 % par an.

Au cours de la période 1995-2000, la capacité de la SN augmente de manière spectaculaire — de 13,9% par an en moyenne — par rapport à la moyenne du secteur, qui se situe à 5,9 %. La croissance est tout aussi importante dans les compagnies *Turkish Airlines* et *Austrian Airlines*. L'accroissement de capacité intervient surtout à partir de 1997-1998.

On constate déjà une importante croissance de la capacité en ce qui concerne les vols court-courriers et moyen-courriers entre 1982 et 1990, la croissance annuelle moyenne se situant alors à 4,6% (moyenne du secteur : 4,5%). Au cours de la période 1990-1994, la croissance de la SN s'élève à 9,2 %, tandis qu'elle s'élève

expansie kadert in een strategie gericht op het Europese netwerk vanaf 1990-1991.

### 3.2.3.2. Aantal gevlogen km

De jaarlijkse vluchtafstand geeft het aantal kilometers weer dat de totale vloot tijdens het jaar heeft gevlogen. Als het aantal gevlogen kilometers verhoogt, heeft dit een verhoging van het aantal ASK's tot gevolg.

Het aantal gevlogen kilometers van SN neemt van 1975 tot 1981 toe. In de periode 1982-1989 gaat het aantal gevlogen kilometers eerst dalen, daarna terug geleidelijk stijgen. Het niveau in 1989 is 143 % en gelijk aan het niveau van 1975. Enkel Alitalia en Iberia kennen een kleinere groei.

Vooraf in de periode 1995-2000 groeit het aantal gevlogen kilometers van SN aanzienlijk en zelfs sneller dan het gemiddelde.

Om bedrijven onderling op dezelfde basis te vergelijken kan het aantal kilometers gerelateerd worden aan het aantal vliegtuigen en de frequentie van de vluchten. Dit kan gebeuren aan de hand van de gemiddelde vluchtafstand (aantal gevlogen kilometers gedeeld door aantal landingen).

De gemiddelde vluchtafstand van SN is over de periode 1986-1990 groter dan het AEA-gemiddelde. SN vliegt na KLM op de verste bestemmingen in vergelijking met de *Peers Group*, vooral ten gevolge van het uitgebreid Afrikaans netwerk. In de twee volgende periodes (1990-2000) is de gemiddelde vluchtafstand lager dan het AEA-gemiddelde en hoort SN bij de minst presterende van de groep. De daling van de gemiddelde afstand is het gevolg van de strategie gericht op kortere Europese bestemmingen.

Additioneel hebben wij de gemiddelde vluchtafstand van SN op jaarbasis bekeken. Deze daalt ieder jaar in de periode 1986-1990, behalve in 1989 (stijging van 12 % ten opzichte van het voorgaande jaar). In de periode 1991-1995 daalt deze verder tot een bodemniveau in 1994. Dit kan verklaard worden door een toenemend aandeel van korteaafstandsvluchten terwijl het aandeel langeafstandsvluchten gelijk blijft (zie ook ASK), wat tot gevolg heeft dat de gemiddelde vluchtafstand daalt.

à 11,8 % de 1995 à 2000. La croissance moyenne du secteur s'élève, quant à elle, respectivement à 4,6 % et à 5,6 %. Cette expansion rapide s'inscrit dans une stratégie axée sur le réseau européen, stratégie appliquée dès 1990-1991.

### 3.2.3.2. Nombre de kilomètres parcourus

La distance de vol annuelle indique le nombre de kilomètres parcourus par l'ensemble de la flotte au cours d'une période d'un an. Lorsque le nombre de kilomètres parcourus augmente, le nombre d'ASK augmente lui aussi.

Le nombre de kilomètres parcourus par la SN est en augmentation de 1975 à 1981. Au cours de la période 1982-1989, ce nombre diminue, avant d'augmenter de nouveau graduellement. En 1989, son niveau atteint 143 % et est égal à celui de 1975. Seules Alitalia et Iberia connaissent une croissance inférieure.

C'est surtout au cours de la période 1995-2000 que l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus s'accélère pour la SN, sa croissance étant même supérieure à la moyenne.

Pour pouvoir comparer des compagnies aériennes sur une même base, on peut calculer les rapports qui existent entre, d'une part, le nombre de kilomètres et, d'autre part, le nombre d'avions et la fréquence des vols. Cette comparaison peut s'effectuer à partir de la distance moyenne de vol, (nombre de kilomètres parcourus divisé par le nombre d'atterrissages).

Au cours de la période 1986-1990, la distance moyenne de vol de la SN est supérieure à la moyenne de l'AEA. Après KLM, la SN est la compagnie dont les destinations sont les plus éloignées par rapport à celles desservies par le *Peers Group*, et ce, surtout en raison de l'étendue de son réseau en Afrique. Au cours des deux périodes suivantes (1990-2000), sa distance moyenne de vol est inférieure à la moyenne de l'AEA, et la SN est alors parmi les compagnies les moins performantes du groupe. La diminution de la distance moyenne est la conséquence d'une stratégie axée sur des destinations européennes moins éloignées.

Nous avons également examiné la distance moyenne de vol de la SN sur une base annuelle, et constaté qu'elle avait diminué chaque année au cours de la période 1986-1990, sauf en 1989 (augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente). Au cours de la période 1991-1995, elle diminue de nouveau pour atteindre son niveau le plus bas en 1994. Cette évolution peut s'expliquer par le fait que le nombre de ses vols court-courriers augmente alors que le nombre de ses vols long-courriers reste inchangé (voir également ASK), ce qui a pour conséquence que la distance moyenne de vol diminue.

Vanaf 1995 merken wij opnieuw een stijging van de gemiddelde vluchtafstand (met uitzondering van 1996) ten gevolge van de capaciteitsuitbreiding op de lange afstandsvluchten.

Uit de gegevens blijkt dat KLM een vliegtuigmaatschappij is met een aanzienlijk aandeel langeafstandsvluchten. Ook SR is over de ganse periode meer en meer langeafstandsvluchten gaan aanbieden, met een jaarlijkse toename van de gemiddelde afstand tot gevolg. Deze bereikt zelfs bijna het niveau van KLM in de periode 1996-2000. Vanaf 1988 is de gemiddelde vluchtafstand groter dan het AEA-gemiddelde. De sterkste groei doet zich in 1996 voor (toename 17 %).

Uit de vergelijking van SN met de *Large Carriers* blijkt dat SN's gemiddelde vluchtafstand het best kan vergeleken worden met Lufthansa. Over de periode 1986-1990 hebben SN, Lufthansa, British Airways en Air France gemiddeld ongeveer dezelfde vluchtafstand. British Airways en Air France kennen de volgende vijf jaar een expansieve groei terwijl Lufthansa een gematigde groei kent. SN heeft daarentegen een daling van de gemiddelde vluchtafstand.

### 3.2.3.3. Groei vloot

De vloot van SN is enorm gegroeid over de periode van 1986 tot 2000. Idem andere *carriers*.

De groei van de SN-vloot is echter agressiever. Van 1991 tot 1995 neemt de capaciteit met 55 % toe (AEA-gemiddelde 43 %). Enkel Alitalia en Turkish Airlines hebben een grotere groei van respectievelijk 53 % en 64 %.

Gedurende de periode 1996-2000 bedraagt de groei 81 %, meer dan drie maal het AEA-groeipercentage (23 %). KLM heeft een groei van 67 %, Alitalia één van 41 %. De stijging van SN in de laatste periode vinden wij bij geen enkele maatschappij terug. Nochtans hebben de meeste maatschappijen hun vloot vernieuwd. De periode 1997-2000 kenmerkt zich door : economische groei, groei van het luchtvaartverkeer, lage olieprijsen wat een (gedeeltelijke) modernisering van de vloot heeft gestimuleerd.

De forse groei van SN kent in feite 2 spectaculaire jaren : 1996 + 49 %, 1998 + 41 %. In het kader van de ontwikkeling van het Europees netwerk heeft SN in 1995 een belangrijke bestelling van 23 nieuwe vliegtuigen bij de British Aerospace geplaatst (AVRO). In november 1997 beslist de Raad van Bestuur om 34 nieuwe passa-

On observe une nouvelle augmentation de la distance moyenne de vol dès 1995 (sauf en 1996), augmentation qui est la conséquence de l'élargissement de la capacité sur les vols long-courriers.

Les données confirment que la KLM est une compagnie aérienne qui opère un nombre considérable de vols long-courriers. Au cours de cette période, SR a, elle aussi, proposé de plus en plus de vols long-courriers, réalisant ainsi une augmentation annuelle de la distance moyenne, qui atteint même le niveau de KLM au cours de la période 1996-2000. Dès 1998, sa distance moyenne de vol est déjà supérieure à la moyenne de l'AEA. La croissance la plus forte est constatée en 1996 (augmentation de 17 %).

Lorsque l'on compare la SN aux *Large Carriers*, il apparaît que la distance moyenne de vol la plus proche de celle de la SN est celle de la Lufthansa. Au cours de la période 1986-1990, la distance moyenne de vol de la SN, de Lufthansa, de British Airways et d'Air France est plus ou moins identique. Au cours des cinq années suivantes, British Airways et Air France connaissent une période de forte croissance, tandis que la croissance de la Lufthansa est plus modeste. En revanche, la distance moyenne de vol de la SN diminue.

### 3.2.3.3. Croissance de la flotte

La flotte de la SN a fortement augmenté au cours de la période 1986-2000. Il en va de même pour les autres transporteurs.

La croissance de la flotte de la SN est cependant plus agressive. De 1991 à 1995, la capacité augmente de 55 % (moyenne de l'AEA : 43 %). Seules Alitalia et Turkish Airlines enregistrent une croissance supérieure (respectivement 53 % et 64 %).

Pendant la période 1996-2000, la croissance s'élève à 81%, ce pourcentage de croissance étant plus de trois fois supérieur à la moyenne de l'AEA (23 %). La croissance atteint 67 % pour la KLM et 41 % pour Alitalia. L'augmentation constatée à la SN au cours de la dernière période examinée ne se retrouve dans aucune autre compagnie aérienne bien que la flotte de la plupart de ces compagnies ait été renouvelée. La période 1997-2000 se caractérise par : une croissance économique, une croissance du trafic aérien et des prix pétroliers bas, ce qui a stimulé (en partie) une modernisation de la flotte.

La forte croissance de la SN connaît en fait 2 années spectaculaires : 1996 : + 49 %, 1998 : + 41 %. Dans le cadre du développement de son réseau européen, la SN a passé, en 1995, une importante commande de 23 nouveaux avions auprès de British Aerospace (AVRO). En novembre 1997, le Conseil d'administration

giersvliegtuigen bij Airbus aan te kopen wat de tweede spectaculaire stijging verklaart.

#### 3.2.3.4. Overcapaciteit

Uit hetgeen voorafgaat is gebleken dat SN haar vloot van 1995 tot 2000 aanzienlijk heeft uitgebreid en gemoderniseerd. In de periode 1997-2000 deed zich in de ganse sector een tendens tot modernisering voor, maar de groei van de capaciteit in de sector bleek toch beperkter dan SN. Tussen 1991 en 1996 vindt tevens de opkomst van de *low-cost carriers* plaats. Geleidelijk aan en bevorderd door de Golfoorlog ontstaat overcapaciteit in de hele industrie en gaan verschillende maatschappijen hun vloot en crew zelfs inkrimpen.

#### 3.2.3.5. Managementinformatie

In 2001 evalueert het management de groei van de vloot als volgt. Sabena *Financial Results* 1<sup>e</sup> semester 2001 :

— *De strategie van Sabena sinds 1995 was gericht op het hernieuwen en uitbreiden van de vloot. De toename van de capaciteit die hiervan het gevolg was, was groter dan deze van de markt.*

- *Dit was een managementbeslissing die kaderde in de tijdsgeest van toen en in het opzicht van volledige integratie van Sabena binnen Swissair.*

— *De zaken zijn sinds dan danig gewijzigd, waardoor de vloot van Sabena te groot geworden is in vergelijking met de markten die zij bedient :*

- *de Brusselse thuismarkt van Sabena vereist geen ruimere vliegtuigen*

- *de Sabena vliegtuigen zijn te groot en kunnen niet optimaal gevuld worden (lage load factor).*

De managementinformatie vervolgt :

De groei van de capaciteit bij Sabena was sneller dan bij andere Europese luchtvaartmaatschappijen

(...)

Sabena's vloot is te groot voor haar markt. Ondanks marketing inspanningen en een toename van het aantal passagiers, kan deze vloot niet optimaal gevuld worden.

décide d'acheter à Airbus 34 nouveaux avions destinés au transport de passagers, ce qui explique la seconde augmentation spectaculaire.

#### 3.2.3.4. Surcapacité

Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, il apparaît de ce qui précède que la Sabena a considérablement étendu et modernisé sa flotte de 1995 à 2000. Au cours de la période 1997-2000, tout le secteur de l'aéronautique a en effet été traversé par une tendance à la modernisation. L'augmentation de la capacité au sein du secteur a toutefois été plus limitée qu'à la SN. Entre 1991 et 1996, les compagnies à bas tarifs apparaissent également sur le marché. Progressivement, et en conséquence de la guerre du Golfe, toute l'industrie est confrontée au problème de la surcapacité, et plusieurs sociétés réduisent leur flotte et leurs équipages.

#### 3.2.3.5. Informations de la direction

En 2001, la direction évalue la croissance de la flotte dans les termes suivant (« Sabena Financial Results — 1<sup>st</sup> semestre 2001 ») :

— *Depuis 1995, la stratégie de la Sabena était axée sur le renouvellement et l'extension de la flotte. L'augmentation de la capacité qui en a résulté a été supérieure à celle du marché.*

- *Il s'agissait d'une décision de la direction qui s'inscrivait dans l'esprit de l'époque et dans la perspective de l'intégration complète de la Sabena dans Swissair.*

— *Depuis, la situation a considérablement évolué et la flotte de la Sabena est à présent devenue trop grande par rapport aux marchés que dessert la compagnie :*

- *le marché intérieur bruxellois de la Sabena ne requiert pas d'avion plus grands;*

- *les avions de la Sabena sont trop grands et ne peuvent être remplis de manière optimale (faible load factor).*

(...)

La croissance de la capacité à la Sabena a été plus rapide que dans d'autres compagnies européennes de navigation aérienne.

(...)

La flotte de la Sabena est trop grande pour son marché. En dépit des efforts de marketing et une augmentation du nombre de passagers, cette flotte ne peut pas être remplie de manière optimale.

Wij vragen uw aandacht voor de analyse van het management inzake de *hub* grootte : « De Brusselse *hub* positioneert zich bij de 2<sup>nd</sup> tier Europese *hubs* ».

De luchthaven van Zaventem situeert zich bij andere 2<sup>nd</sup> tier *hubs* zoals Kopenhagen, Zurich, Munchen, Wenen, Madrid, enz. 1<sup>st</sup> tier *hubs* zijn onder meer Amsterdam, Frankfurt, Ch. De Gaule, London, enz. De managementinformatie besluit :

In gelijkaardige, zelfs grotere *hubs* heeft de belangrijkste carrier een vloot van kleinere vliegtuigen in vergelijking met Sabena te Brussel (gemiddeld # zetels) :

- KLM in Amsterdam : 92
- Lufthansa in Munich : 87
- Sabena in Brussel : 108.

Na de beslissing van de Raad van bestuur van SN van november 1997 tot vernieuwing van de middellange afstandsvloot (zie verder) en de levering van Airbustoelementen vanaf 1999, komt het management in 2001 tot de conclusie dat deze toestellen in feite niet in overeenstemming zijn met de behoeften van SN en de kenmerken van de *hub* Zaventem.

Een *draft Business Plan NewCo* van 17 oktober 2001 vergelijkt de « *Current Sabena fleet* » met de behoeften van de « *NewCo fleet* » waarbij de nadruk ligt op relatief kleine toestellen met capaciteit 50-100 seats.

Nous attirons votre attention sur l'analyse de la direction en ce qui concerne la taille du *hub* : « Le *hub* de Bruxelles se positionne parmi les *hubs* européens de second rang. ».

L'aéroport de Zaventem se situe donc au même niveau que d'autres *hubs* de second rang, comme Copenhague, Zurich, Munich, Vienne, Madrid, etc. Les *hubs* de premier rang sont par exemple Amsterdam, Francfort, Charles De Gaule, Londres, etc. Le document de la direction conclut :

Dans les *hubs* comparables, voire plus grands, le principal transporteur possède une flotte composée d'avions de taille inférieure à celle des avions de la Sabena à Bruxelles (nombre moyen de sièges) :

- KLM à Amsterdam : 92
- Lufthansa à Munich : 87
- Sabena à Bruxelles : 108.

Après la décision du Conseil d'administration de la SN de novembre 1997 de renouveler la flotte moyen-courrier (voir *infra*) et la livraison des appareils Airbus à partir de 1999, la direction est arrivée en 2001 à la conclusion que ces appareils ne correspondent en fait pas aux besoins de la SN et aux caractéristiques du *hub* de Zaventem.

Un projet de *Business Plan NewCo* du 17 octobre 2001 compare la « *Current Sabena fleet* » avec les besoins de la « *NewCo fleet* », qui met l'accent sur des appareils relativement petits, d'une capacité de 50 à 100 sièges.

	Current SN fleet	New Co fleet
Long haul. ....	10	6
Medium haul/regional. ....		
- seat capacity 110-190. ....	34	8
- seat capacity 50-100. ....	34	37
<b>Tota(a)l.</b> .....	<b>78</b>	<b>51</b>

3.2.3.6. *Opmerking*

De analyse gemaakt in 2001 beklemtoont wat de historische analyse toont. Gedurende 1975/94 was Sabena tegenover de vergelijkingsgroep de « minst » snelle groeier. Op het moment dat in de sector reeds indicaties waren van « overcapaciteit » (1995), wordt Sabena de agressiefst groeiende *carrier*.

3.2.3.6. *Remarque*

L'analyse faite en 2001 confirme ce que montre l'analyse historique. Pendant la période 1975/94, la Sabena a été la compagnie du *Peers Group* qui a connu la croissance la « moins » rapide. Au moment où le secteur trahit les premiers signes d'une « surcapacité » (1995), la Sabena devient le transporteur qui connaît la croissance la plus agressive.

### 3.2.4. De vraag naar luchtverkeer

De vraag naar luchtverkeer uitgedrukt in *Revenue Passenger Kilometers RPK's* wordt gedefinieerd als het aantal betalende passagiers maal het aantal gevlogen kilometers. De laatste parameter werd in de vorige paragraaf besproken.

#### 3.2.4.1. Revenue Passenger Kilometer

De tabel hieronder weerspiegelt de forse RPK-groei van SN vanaf 1997.

#### Peers Group : evolutie Revenue Passengers Kilometers

(In miljard)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
KLM .....	26,39	27,31	31,70	36,81	40,84	44,46	48,86	55,39	57,28	58,11	60,33
Alitalia .....	19,13	18,19	23,59	24,52	26,96	31,95	34,56	35,99	35,56	36,69	40,62
Iberia .....	22,11	20,47	23,86	23,27	22,53	23,81	25,92	27,63	32,52	34,61	40,04
Swissair .....	15,84	15,10	16,15	17,14	18,40	19,72	21,23	25,25	28,04	31,53	34,25
Sabena .....	7,57	6,22	6,20	6,49	7,50	8,62	9,01	11,27	15,34	17,69	19,38
Turkish Airlines .....	4,83	3,35	5,73	7,22	8,55	9,48	10,95	12,35	13,03	13,35	16,49
Olympic Airways .....	7,76	6,19	7,26	7,90	8,43	7,95	8,53	9,26	8,56	8,31	8,86
Austrian Airlines .....	2,82	2,85	3,65	3,75	3,83	4,91	5,44	6,23	7,28	7,89	8,80
Finnair .....	4,71	4,54	4,45	5,32	6,49	8,34	8,57	9,63	10,71	7,80	7,47
Sabena (%) .....	12,02	-17,82	-0,33	4,56	15,60	14,98	4,54	25,10	36,06	15,35	9,53

Bron : Association of European Airlines.

De jaarlijkse evolutie van SN ten opzichte van de anderen aan de hand van de *Compound Annual Growth Rate CAGR* geeft volgend beeld.

#### Peers Group : overzicht Revenue Passengers Kilometers 1975-2000

	Revenue Passengers Kilometers Tota(a)			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
AEA .....	6,24 %	5,06 %	4,55 %	6,85 %
Finnair .....	10,43 %	7,39 %	6,62 %	-1,83 %
Alitalia .....	3,62 %	4,30 %	7,11 %	4,08 %
Iberia .....	5,97 %	3,71 %	0,38 %	9,05 %
KLM .....	6,02 %	5,90 %	9,13 %	5,22 %
Olympic Airways .....	6,08 %	6,11 %	1,65 %	1,83 %
Austrian Airlines .....	8,96 %	8,26 %	6,34 %	10,20 %
Sabena .....	4,59 %	3,14 %	-0,20 %	14,46 %
Swissair .....	6,34 %	3,41 %	3,04 %	9,63 %
Turkish Airlines .....	2,95 %	11,04 %	12,10 %	9,68 %

Bron : Association of European Airlines.

### 3.2.4. Demande de transport aérien

La demande de transport aérien, exprimée en passagers-kilomètres payants (*Revenue Passengers Kilometers-RPK*) se définit comme le produit du nombre de passagers payants et du nombre de kilomètres parcourus. Ce dernier paramètre a été examiné au paragraphe précédent.

#### 3.2.4.1. Revenue Passenger Kilometer

Le tableau ci-dessous reflète la croissance considérable du nombre de RPK de la SN à partir de 1997.

#### Peers Group: évolution du nombre de Revenue Passengers Kilometers

(En milliards)

Source : Association of European Airlines.

L'évolution de la Sabena sur une base annuelle en fonction du CAGR, ou *Compound Annual Growth Rate* (taux de croissance moyen composé) par rapport aux autres compagnies se présente comme suit :

#### Peers Group: nombre de Revenue Passengers Kilometers au cours de la période 1975-2000

Source : Association of European Airlines.

Van 1995 tot 2000 groeit Sabena jaarlijks met ongeveer 14,5 % of bijna twee maal het gemiddelde van de sector van 6,9 %. Het aantal RPK's stijgt in deze periode sneller dan het aantal passagiers. Dit kan enkel verklaard worden door een toename van de gevlogen kilometers, wat reeds in een vorig hoofdstuk aan bod kwam.

Wanneer de gemiddelde jaarlijkse groei van de ASK's en de RPK's worden vergeleken, dan blijken de RPK's gemiddeld iets sneller te stijgen dan de ASK's in de eerste, tweede en vierde periode. Dit leidt tot een verbetering van de *Load Factor* in de tweede en de vierde periode in vergelijking met de vorige periode.

### 3.2.4.2. Passagiersvervoer

Het aantal vervoerde passagiers vormt één van de key succesfactoren van een luchtvaartmaatschappij. De evolutie van het aantal passagiers in absolute termen verloopt gunstig voor SN. *Idem Peers Group*.

#### Peers Group : overzicht Passagiers 1975-2000

	PAX Tota(a)l in/en %				Short & Medium Haul in/en %				Long Haul in/en %			
	1975-81	1982-89	1990-94	1995-00	1975-81	1982-89	1990-94	1995-00	1975-81	1982-89	1990-94	1995-00
AEA .....	4,30	4,60	3,28	7,16	3,97	5,48	3,60	6,26	5,10	4,22	4,58	6,53
Finnair .....	4,36	4,96	- 1,05	5,22	5,82	6,69	4,93	0,92	19,90	6,81	9,36	~ 1,63
Alitalia .....	2,68	4,50	4,50	3,43	1,97	4,68	4,89	2,77	3,71	3,57	7,55	4,00
Iberia .....	4,34	1,68	- 2,98	10,20	3,69	3,48	- 4,36	5,16	4,89	2,57	2,53	7,60
KLM .....	3,52	5,91	11,10	4,85	2,09	5,94	13,80	5,21	5,55	5,71	7,54	4,45
Olympic Airways	8,15	2,75	- 1,07	1,82	9,22	4,27	3,08	3,46	4,53	6,44	2,46	0,61
Austrian Airlines .	5,85	5,78	2,28	5,11	5,78	5,42	1,35	3,49		25,52	17,35	14,40
Sabena .....	3,75	4,35	6,12	13,58	3,14	4,96	9,39	13,25	5,30	2,90	- 4,68	15,31
Swissair .....	4,32	2,80	1,16	8,78	3,56	2,86	0,52	9,29	7,54	3,43	5,86	7,66
Turkish Airlines...	2,21	7,70	10,63	6,82	3,07	11,88	11,68	9,55		2,71	10,04	14,65

Bron : Association of European Airlines.

Enkel in 1980, 1982, 1983 en 1991 doet zich een daling in het aantal vervoerde passagiers voor. Daarentegen vinden 2 opmerkelijke stijgingen plaats : in 1993 en 1994 met respectievelijk 16,2 % en 16,7 % ten opzichte van het voorgaande jaar. Vanaf 1997 vindt opnieuw een toename van het aantal passagiers plaats. Het toegenomen aantal passagiers is vooral short haul. Dit bevestigt het door SN gevoerde beleid gebaseerd op de ontwikkeling van een Europees *hub & spoke* netwerk

Entre 1995 et 2000, la croissance annuelle de la Sabena s'élève environ à 14,5 %, c'est-à-dire qu'elle est près de deux fois plus élevée que la moyenne de ce secteur, qui s'élève à 6,9 %. Au cours de cette période, le nombre de RPK augmente plus rapidement que le nombre de passagers, ce que l'on ne peut expliquer que par une augmentation du nombre de kilomètres parcourus, augmentation que nous avons déjà constatée dans un chapitre précédent.

Lorsque l'on compare la croissance annuelle moyenne de la capacité de sièges disponible (ASK) avec la croissance annuelle moyenne des RPK, on constate que ces derniers augmentent, en moyenne, un peu plus rapidement que les ASK au cours des première, deuxième et quatrième périodes. Cela induit une amélioration du coefficient de remplissage (*Load Factor*) au cours des deuxième et quatrième périodes par rapport à la période précédente.

### 3.2.4.2. Transport de passagers

Le nombre de passagers transportés est l'une des clefs du succès d'une compagnie aérienne. L'évolution du nombre de passagers en termes absolus est favorable à la SN. Il en va de même pour la *Peers Group*.

#### Peers Group : nombre de passagers de la période 1975-2000

Source : Association of European Airlines.

Il n'y a qu'en 1980, 1982, 1983 et 1991 que l'on constate une diminution du nombre de passagers transportés. Par contre, deux augmentations considérables sont enregistrées en 1993 (16,2 %) et 1994 (16,7 %) par rapport à l'année précédente. À partir de 1997, le nombre de passagers augmente de nouveau. L'augmentation concerne surtout les vols court-courriers. Elle confirme la politique menée par la SN, qui est basée sur le développement d'un réseau *hub & spoke* européen,

waarbij meer passagiers vanuit Brussel vervoerd worden.

De groei van het aantal langeafstandspassagiers (CAGR) doet zich vooral in 1975-1981 en 1995-2000 voor. Tijdens deze 2 periodes stijgt het aantal passagiers op langeafstandsvluchten meer dan het Europese gemiddelde.

Gedurende 1990-1994 bedraagt de gemiddelde jaarlijkse groei (CAGR) van de kortereafstandspassagiers van SN 9,4 % wat hoger is dan het gemiddelde. KLM groeit in deze periode met 13,8 % en Iberia met 11,7 %. In de vierde periode is SN de echte topper met een groeipercentage van 13,3 %. De groei van SN is in de laatste twee periodes zelfs aanzienlijker dan die van de *Large Carriers*.

### 3.2.4.3. Managementinformatie

De Sabena *Financial Results* 1<sup>e</sup> semester 2000 vergelijkt het 1<sup>e</sup> semester 2000 met dat van 1999 en benadrukt volgende vaststellingen:

— RPK-groei :	+ 12,0 %
— ASK-groei :	+ 9,0 %
— toename <i>load factor</i> :	+ 1,6 %
— <i>revenue transported pax</i> :	+ 13,0 %
— <i>turnover SN Group</i> :	+ 12,8 %.

Het is opvallend dat deze groeicijfers samengaan met een significant operationeel verlies : EBIT *SN Group* : – 2 418 miljoen Belgische frank.

### 3.2.5. Winstgevendheid

De rentabiliteit wordt benaderd aan de hand van :

- vergelijking *overall load factor* met *break-even load factor*
- verhouding eenheidsopbrengst tot eenheidskost
- *operating ratio*
- analyse kostenstructuur.

Omwille van de vergelijkbaarheid worden de cijfers steeds in USD cents uitgedrukt.

qui voit augmenter le nombre de passagers transportés depuis Bruxelles.

L'augmentation du nombre de passagers sur les vols long-courriers (CAGR) est surtout constatée au cours des périodes 1975-1981 et 1995-2000. Au cours de ces deux périodes, le nombre de passagers sur les vols long-courriers augmente plus que la moyenne européenne.

Au cours de la période 1990-1994, la croissance annuelle moyenne (CAGR) du nombre de passagers sur les vols court-courriers de la SN s'élève à 9,4 % et est ainsi supérieure à la moyenne. Au cours de cette période, la croissance atteint 13,8 % à la KLM contre 11,7 % pour Iberia. Au cours de la quatrième période, ce sont les résultats de la SN qui sont les meilleurs, son pourcentage de croissance atteignant 13,3%. Au cours des deux dernières périodes examinées, la croissance constatée à la SN est même plus importante que celle des *Large Carriers*.

### 3.2.4.3. Informations de la direction

Le document « *Sabena Financial Results* — 1<sup>er</sup> semestre 2000 » compare le 1<sup>er</sup> semestre 2000 avec celui de 1999 et met en évidence les éléments suivants :

— croissance des RPK :	+ 12 %
— croissance des ASK :	+ 9 %
— augmentation du <i>Load Factor</i> :	+ 1,6 %
— <i>revenue transported pax</i> :	+ 13 %
— <i>turnover SN Group</i> :	+ 12,8 %.

Il est surprenant que ces chiffres de croissance aillent de pair avec une perte d'exploitation considérable : EBIT *SN Group* : – 2 418 millions de francs belges.

### 3.2.5. Rentabilité

La rentabilité est évaluée sur la base des éléments suivants :

- comparaison entre l'*overall load factor* et le *break-even load factor*
- rapport entre le revenu unitaire et le coût unitaire
- *operating ratio*
- analyse de la structure des coûts.

Pour des raisons de comparabilité, les chiffres sont toujours exprimés en USD cents.

### 3.2.5.1. Overall en Break-Even Load Factor

De *overall load factor* geeft een indicatie van het aandeel van de totale beschikbare capaciteit (voor passagiers, vracht en post) dat werkelijk op passagiersvluchten werd verkocht. De *overall load factor* wordt berekend door het aantal *Revenue Tonne-Kilometres* (RTK's) te delen door het aantal *Available Tonne-Kilometres* (ATK's). De evenwichtsbezettingsgraad is de bezettingsgraad waarop de vaste en variabele kosten in evenwicht zijn dit wil zeggen waarbij het netto bedrijfsresultaat nul is.

Als de *overall load factor* kleiner is dan de *break-even load factor*, hebben de vliegtuigen een te lage bezettingsgraad om *break-even* te zijn.

De *overall load factor* van SN was in geen enkel jaar, behalve in 1995, voldoende voor een *break-even* operationeel resultaat op passagiersvluchten. De AEA-gemiddelde *load factor* is in de periode 1990-1993 eveneens lager dan de *break-even load factor*. Vanaf 1994 is de *overall load factor* steeds hoger dan de *break-even load factor* en worden bedrijfswinsten gerealiseerd.

Als wij de *break-even load factor* van SN met het AEA-gemiddelde vergelijken blijkt de *break-even load factor* van SN bijna altijd hoger te zijn. Dit impliceert dat SN een hogere bezetting van de vliegtuigen moet hebben om een nulresultaat te bekomen. Vanaf 1999 is de *break-even load factor* ongeveer gelijk aan deze van het AEA, in 2000 is hij lager. De *overall* bezettingsgraad is voor SN in dat jaar eveneens enorm laag.

Het verschil tussen de *overall* en de *break-even load factor* noemen wij de marge. SN positioneert zich onder het AEA-gemiddelde. SN heeft doorgaans een onvoldoende bezetting heeft om de operationele kosten te dekken.

Tarieven worden meestal gemeten aan de hand van de *Passenger Revenue* gedeeld door het aantal RPK's en wordt ook wel « *yield* » genaamd.

In 1990 was het gemiddelde tarief van SN betaald per RPK lager dan het AEA-gemiddelde. Van 1991 tot 1999 daarentegen is het tarief gemiddeld hoger. In 2000 is het tarief terug iets lager. SN heeft zich steeds als *flag carrier* gepositioneerd gericht op *business class* passagiers, wat het hoger gemiddeld tarief verklaart.

### 3.2.5.1. Overall et Break-Even Load Factor

L'*overall load factor* (coefficient de remplissage total) indique le pourcentage de la capacité disponible totale (en termes de passagers, de fret et de courrier) qui a été effectivement vendu sur les vols de passagers. Ce coefficient de remplissage total est calculé en divisant le nombre de *Revenue Tonne-Kilometres* (RTK) par le nombre d'*Available Tonne-Kilometres* (ATK). Le *break-even load factor* (coefficient de remplissage d'équilibre) est le coefficient de remplissage qui doit être réalisé pour couvrir tous les coûts fixes et variables, c'est-à-dire pour obtenir un résultat d'exploitation net nul.

Lorsque l'*overall load factor* est inférieur au *break-even load factor*, les avions ont un coefficient d'occupation trop faible pour atteindre le seuil de rentabilité.

L'*overall load factor* de la Sabena n'a été, durant aucune année, suffisamment élevé pour atteindre le seuil de rentabilité sur les vols de passagers, si ce n'est en 1995. Au cours de la période de 1990 à 1993, le *load factor* moyen de l'AEA est également en permanence inférieur au coefficient de remplissage d'équilibre. À partir de 1994, l'*overall load factor* est en permanence supérieur au *break-even load factor* et des bénéfices d'exploitation sont réalisés.

Si nous comparons le *break-even load factor* de la SN avec la moyenne de l'AEA, nous constatons que le *break-even load factor* de la SN est presque toujours plus élevé. Cela signifie que la SN doit avoir une occupation plus élevée de ses avions pour atteindre le seuil de rentabilité. À partir de 1999, le coefficient de remplissage d'équilibre est environ égal à celui de l'AEA et en 2000, il est moins élevé. Cette année-là, le coefficient de remplissage total de la SN est aussi extrêmement faible.

La différence entre l'*overall* et le *break-even load factor* constitue ce que nous appelons la marge. La SN se situe sous la moyenne de l'AEA. La SN a généralement une occupation insuffisante pour couvrir ses coûts d'exploitation.

Les tarifs sont généralement évalués sur la base de ce qu'on appelle le *yield*, que l'on obtient en divisant le *Passenger Revenue* par le nombre de RPK.

En 1990, le tarif moyen payé par RPK de la SN était inférieur à la moyenne de l'AEA. De 1991 à 1999, en revanche, le tarif est en moyenne supérieur. En 2000, le tarif est de nouveau un peu moins élevé. La SN s'est toujours positionnée comme un *flag carrier* axé sur les passagers de classe affaires (*business class*), ce qui explique le tarif moyen plus élevé.

Het tarief van SN vertoont na 1992 in het algemeen een dalend verloop, net zoals het AEA-gemiddelde, maar de dalende evolutie van deze laatste is echter minder uitgesproken. De tarievenoorlog die de maatschappijen vanaf 1991 hebben ingezet veroorzaakten een belangrijke *yield* daling.

De sterkere daling van de eenheidsopbrengst van SN vooral vanaf 1996 kan grotendeels verklaard worden door een wijziging in de passagiersmix. Het aandeel van de business class passagiers blijkt afgenomen.

### 3.2.5.2. Passagiersmix

In de periode 1990-1994 was het aandeel van *business class* passagiers bij SN groter dan het AEA-gemiddelde. Voor 1995-2000 is dit nog slechts gedeeltelijk het geval, daar vanaf 1999 het aandeel van de business class passagiers bij SN kleiner is. Het AEA-gemiddelde blijft ongeveer gelijk. In 1991 was het aandeel *business class* passagiers 21,3 % voor SN en 13 % voor AEA. In 2000 daarentegen is het aandeel respectievelijk 12,7 % en 13,4 %.

Uit een analyse van *Boston Consulting Groep* de dato 26 januari 2000 blijkt dat in 1993, 1996 en 1998, respectievelijk 44 %, 49 % en 57 % van de totale RPKs van transit passagiers afkomstig was. Dit soort passagiers genereert in het algemeen een lagere *yield*.

De managementinformatie stelt zich vragen bij de passagiersmix van SN (« *Sabena Financial Results* 1<sup>e</sup> semester 2001 ») :

Sabena is gegroeid in trafiek en aantal passagiers, maar :

- *onvoldoende om de vliegtuigen te vullen*
- *met voor het merendeel lage-yield passagiers.*

...

Het aantal passagiers dat Sabena vervoerde is toegenomen. Deze toename gebeurde vooral met passagiers in economy class.

...

Het aantal *transit* passagiers is bovendien ook sneller toegenomen dan de meer winstgevende « *locale* » passagiers.

Après 1992, le tarif de la SN tend en général à baisser, tout comme le tarif de la moyenne de l'AEA, mais chez cette dernière, l'évolution est moins marquée. La guerre des prix dans laquelle s'étaient engagées les compagnies à partir de 1991 a entraîné une diminution importante du *yield*.

La diminution plus forte du revenu unitaire de la SN, surtout à partir de 1996, peut s'expliquer en grande partie par une modification du mix de passagers. La part des passagers de classe affaires a diminué.

### 3.2.5.2. Mix de passagers

Pendant la période de 1990 à 1994, la part des passagers de *business class* de la SN est supérieure à la moyenne de l'AEA. Pendant la période de 1995 à 2000, ce n'est plus le cas qu'en partie, étant donné qu'à partir de 1999, la part des passagers de *business class* est plus faible à la SN. La moyenne de l'AEA demeure, quant à elle, constante. En 1991, la part des passagers de classe affaires s'élevait à 21,3 % à la SN et à 13 % auprès de l'AEA. En 2000, en revanche, cette part est de respectivement 12,7 % et 13,4 %.

Une analyse du *Boston Consulting Group* datée du 26 janvier 2000 montre qu'en 1993, en 1996 et en 1998, respectivement 44 %, 49 % et 57 % du nombre total de RPK consistaient en des RPK de passagers en transit. Ce type de passagers génère en général un *yield* moins élevé.

Dans son information (« *Sabena Financial Results* 1<sup>st</sup> semestre 2001 »), la direction se pose des questions à propos du mix de passagers de la SN.

La Sabena a enregistré une croissance en termes de trafic et de nombre de passager, mais :

- cette croissance est insuffisante pour remplir les avions;
- les avions transportent en majorité des passagers à faible *yield*.

...

Le nombre de passagers transportés par la Sabena a augmenté. Cette augmentation concerne surtout les passagers de classe économique.

...

Le nombre de passagers en transit a en outre aussi augmenté plus rapidement que le nombre de passagers « locaux », plus rentables.

Een en ander wordt als volgt cijfermatig onderbouwd :

Ces constatations sont fondées sur les chiffres suivants :

**SN economy versus business**

(In %)

**Comparaison economy/business SN**

(En %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Economy .....	72	72	78	78	81	82
Business .....	28	28	22	22	19	18
<b>Tota(a)l</b> .....	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**SN locale versus transit passagiers**

(In %)

**Comparaison passagers locaux/en transit SN**

(En %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Local pax .....	62	62	56	53	53	53
Transit pax .....	38	38	44	47	47	47
<b>Tota(a)l</b> .....	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**3.2.5.3. Eenheidskost**

Wegens een gebrek aan gedetailleerde gegevens is het niet mogelijk om passagiersvervoer en vrachten af te zonderen. Bijgevolg vergelijken wij het totaal van de bedrijfskosten met het aantal ATK's of de *Available Tonne-Kilometers*.

Uit een vergelijking van 1990 met 2000 blijkt dat SN haar eenheidskost heeft verlaagd van 6,69 USDcent per ATK naar 4,45 USDcent per ATK. Dit is een daling van 33 % over 10 jaar. De sector kende een daling van 6,71 USDcent naar 5,13 USDcent of een daling van 23 %. In vergelijking met SN vertoonde de dalende trend van de sector echter wel een geleidelijker verloop. SN kent een significante stijging van de operationele kost per ATK in 1995 en 1996. Deze zal daarna terug afnemen tegen een sneller niveau dan het gemiddelde.

Zowel van 1991 tot 1994 als van 1995 tot 1999 zijn de bedrijfskosten per ATK van SN groter dan het AEA-gemiddelde. 1990 en 2000 vormen echter een uitzondering.

Voor de verhouding tussen de eenheidskost en de eenheidsopbrengst relateren wij beide elementen aan de ATK (kost en opbrengst per beschikbare ton-kilometer ATK).

**3.2.5.3. Coût unitaire**

En l'absence de données détaillées, il est impossible d'isoler le transport de passagers du transport de fret. Nous allons dès lors comparer le total des coûts d'exploitation avec le nombre d'ATK (*Available Tonne-Kilometers*).

Une comparaison entre 1990 et 2000 montre que la SN a ramené son coût unitaire de 6,69 USD cents par ATK à 4,45 USD cents par ATK, soit une réduction de 33 % en 10 ans. Le secteur a, pour sa part, enregistré une réduction de 23 %, de 6,71 USD cents à 5,13 USD cents. L'évolution à la baisse du secteur a cependant été plus progressive par rapport à celle de la SN. Cette dernière enregistre une augmentation significative du coût d'exploitation par ATK en 1995 et 1996, avant de le voir diminuer de nouveau par la suite, à un rythme plus rapide que la moyenne.

Tant de 1991 à 1994 que de 1995 à 2000, la charge d'exploitation par ATK de la SN est supérieure à la moyenne de l'AEA. Les années 1990 et 2000 font cependant exception.

Pour déterminer le rapport entre le coût unitaire et le revenu unitaire, nous exprimons ces deux éléments par rapport au nombre d'ATK (coûts et revenu par tonne-kilomètre disponible ou ATK).

SN behaalt een negatieve marge per ATK. Het AEA-gemiddelde illustreert slechts geringe operationele winstmarges voor de Europese sector. Deze kleine marge heeft tot gevolg dat wijzingen in capaciteit en bezettingsgraad een belangrijke invloed kunnen hebben op de winstgevendheid van een luchtvaartmaatschappij. Meer capaciteit impliceert niet noodzakelijk meer winst. In de periode 1995-2000 is de capaciteit van SN expansief toegenomen, maar de eenheidsopbrengst daarentegen is ieder jaar gedaald.

De eenheidskost van SN is steeds groter dan de eenheidsopbrengst, wat resulteert in een operationeel verlies, behalve in 1995. Hetzelfde hebben wij geconstateerd bij de vergelijking van de *overall* en *break-even load factor*.

Het AEA-gemiddelde kent een ander verloop. Tussen 1990 en 1994 is de eenheidskost eveneens hoger dan de eenheidsopbrengst, behalve in 1994. Van 1995 tot 2000 daarentegen is echter het omgekeerde van toepassing wat een verbetering van het operationeel resultaat impliceert.

De managementinformatie (« *Sabena Financial Results* 1<sup>e</sup> semester 2000 ») vergelijkt de ratio's *cost/ASK* en *revenue/ASK* over 1998-2000 :

(In Belgische frank)

	Januari 1998 — <i>Janvier 1998</i>	Juli 1998 — <i>Juillet 1998</i>	Januari 1999 — <i>Janvier 1999</i>	Juli 1999 — <i>Juillet 1999</i>	Januari 2000 — <i>Janvier 2000</i>	Juni 2000 — <i>Juin 2000</i>
Revenue/ASK .	2,58	2,56	2,41	2,27	2,25	2,31
Cost/ASK .....	2,59	2,40	2,35	2,35	2,36	2,51
Marge .....	- 0,01	+ 0,16	+ 0,06	- 0,08	- 0,11	- 0,20

Het management vergelijkt 1998 met 2000 en stelt vast :

De kosten van Sabena zijn de laatste jaren in aanzienlijke mate toegenomen door :

— *externe factoren* :

- *Brandstofkosten en wisselkoersen*

— *interne factoren* :

- *Kosten van de vloot*

- *Personeelskosten*

- *Andere vaste kosten verbonden aan de groepsstructuur van Sabena.*

La SN réalise une marge négative par ATK. La moyenne de l'AEA indique par ailleurs que le secteur européen n'enregistre que des marges d'exploitation tout au plus légèrement positives. Il résulte de cette faiblesse des marges que les modifications de la capacité et du taux d'occupation des avions peuvent avoir un impact important sur la rentabilité d'une compagnie aérienne. Une capacité accrue n'implique pas nécessairement un bénéfice plus important. Pendant la période de 1995 à 2000, la capacité de la SN a sensiblement augmenté, mais le revenu unitaire a, par contre, diminué d'année en année.

Le coût unitaire de la SN est en permanence supérieur au revenu unitaire, ce qui génère une perte d'exploitation, sauf en 1995. Nous avons fait le même constat en comparant l'*overall load factor* avec le *break-even load factor*.

La moyenne de l'AEA connaît une autre évolution. Entre 1990 et 1994, le coût unitaire est également supérieur au revenu unitaire sauf en 1994. Par contre, de 1995 à 2000, c'est le cas contraire, ce qui implique une amélioration du résultat d'exploitation.

Le document de la direction (« *Sabena Financial Results*— 1<sup>st</sup> semestre 2000 ») compare les *ratios cost/ASK* et *revenue/ASK* sur la période 1998-2000 :

(En francs belges)

La direction compare 1998 avec 2000 et constate :

Ces dernières années, les coûts de la Sabena ont considérablement augmenté sous l'effet de :

— *facteurs externes* :

- *Coûts de carburant et cours de change*

— *facteurs internes* :

- *Coûts de la flotte*

- *Charges salariales*

- *Autres coûts fixes liés à la structure de groupe de la Sabena.*

Voor de stijging van de personeelskosten wordt verwezen naar : bemanning + 4 %. De andere vaste kosten verbonden aan de groepsstructuur worden niet cijfermatig uitgewerkt, de kosten van de vloot wel.

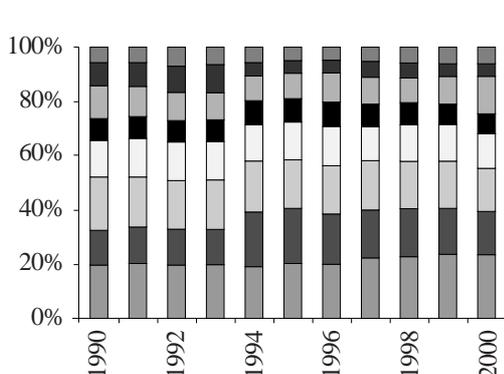
Pour l'augmentation des charges salariales, il est fait référence aux équipages (+ 4 %) Les autres coûts fixes liés à la structure de groupe ne sont pas chiffrés; les coûts de la flotte le sont en revanche.

(In eurocent/ASK)

(En euro cents/ASK)

	1998	2000	%
Vliegtuigkosten. — <i>Coût lié aux avions</i>	1,8	2,1	+ 18
<b>Totale eenheidskosten. — <i>Coût unitaire total</i> .....</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>+ 12</b>

GRAFIEK 1  
Kostenstructuur AEA

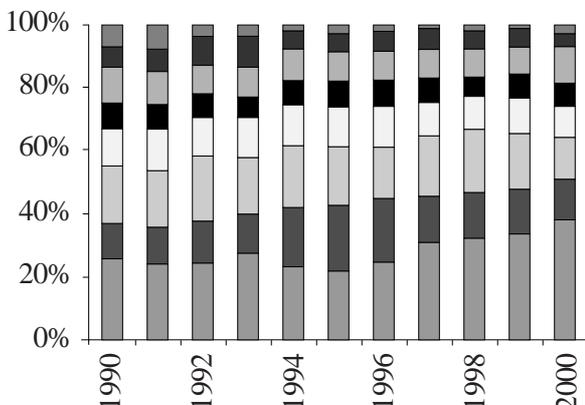


Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAPHIQUE 1  
Structure des coûts AEA



GRAFIEK 2  
Kostenstructuur Sabena



Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAPHIQUE 2  
Structure des coûts AEA



Het grootste aandeel van de kosten wordt ingenomen door vliegtuigerelateerde kosten zoals leasing en onderhoudskosten, zowel bij SN als het AEA-gemiddelde. Het aandeel van deze kosten is bij SN wel betrekkelijk hoger dan bij het gemiddelde.

Van 1990 tot en met 1994 is het verschil jaarlijks ongeveer 6 %, daar het gemiddelde aandeel rond de 19 % schommelt en het aandeel bij SN rond de 25 %.

1995 is een jaar met een bijzonder laag aandeel vliegtuigkosten (21,9 %), tegenover een gemiddeld aandeel van 19,9 %. Vanaf 1996 zal het aandeel spectaculaire stijgen van 25 % in 1996 naar 31 % in 1997. Deze stijging zal aanhouden tot 2000 waardoor een verschil ontstaat tussen het aandeel bij SN en het AEA-gemiddelde van 15 % in 2000.

De personeelskosten vormen eveneens een belangrijke kostenpost. In de analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen het cabinepersoneel en de piloten (*flight deck crew*). Het relatief aandeel van SN bevindt zich onder het AEA-gemiddelde :

	1990	1995	2000
SN .....	19,8 %	21,2 %	17,1 %
AEA .....	21,5 %	22,0 %	20,3 %

Wij merken hierbij op :

— De relatieve aandelen van de kosten worden in aanzienlijke mate beïnvloed door de grootste kostenpost (eigendom- en onderhoudskosten) die voor SN in 2000 tot 37,3 % oploopt (AEA : 22,6 %).

— Een belangrijke component van de personeelskosten (« *duty travel allowances* » — zie verder) wordt als diensten en diverse goederen geboekt.

Het aandeel van de kosten met betrekking tot brandstof en olie is bij SN lager dan het AEA-gemiddelde, behalve in 1994.

De bovenstaande grafieken geven de relatieve kostenstructuur van SN in vergelijking met het AEA-gemiddelde. Het lijkt ons zinvoller om de kosten te relateren aan de beschikbare capaciteit.

#### 3.2.5.5.2. Relatieve kostenanalyse

De kostenanalyse werd als volgt opgebouwd. Voor eerst geeft een grafiek de evolutie van de kost in relatieve termen, zowel voor SN als voor het AEA-gemid-

La plus grande partie des coûts est représentée par les coûts liés aux avions, comme le *leasing* et les coûts de maintenance, et ce, tant à la SN que pour la moyenne de l'AEA. À la SN, la part de ces coûts est cependant nettement plus élevée que la moyenne de l'AEA.

De 1990 à 1994, la différence annuelle est d'environ 6 %, étant donné que la part moyenne fluctue aux alentours de 19 % et à la SN, aux environs de 25 %.

En 1995, l'écart entre la part des coûts liés aux avions (21,9 %) et la part moyenne (19,9 %) est particulièrement faible. À partir de 1996, la part va cependant augmenter de manière spectaculaire, passant de 25 % en 1996 à 31 % en 1997. Cette augmentation se poursuivra jusqu'en 2000, ce qui portera la différence entre la part à la SN et la moyenne de l'AEA à 15 % en 2000.

Les charges salariales constituent également un poste de coûts important. Dans l'analyse, une distinction est opérée entre le personnel de cabine et les pilotes (*flight deck crew*). La part relative de la SN est inférieure à la moyenne de l'AEA :

Nous constatons que :

— Les parts relatives des coûts sont influencées dans une mesure considérable par le plus grand poste de coûts (coûts liés à la propriété et à la maintenance) qui, à la SN, culmine à 37,3 % en 2000 (AEA : 22,6 %).

— Une composante importante des charges salariales (« *duty travel allowances* » — voir *infra*) est comptabilisée parmi les services et biens divers.

La part des coûts relative au carburant et aux lubrifiants à la SN est inférieure à la moyenne de l'AEA, sauf en 1994.

Les graphiques ci-dessus comparent la structure des coûts de la SN par rapport à la moyenne de l'AEA. Il nous paraît plus pertinent de rapporter les coûts à la capacité disponible

#### 3.2.5.5.2. Analyse des coûts

Nous avons structuré l'analyse des coûts comme suit. Un premier graphique présente l'évolution du coût en termes relatifs, et ce, tant pour la SN que pour la

delde. 1990 werd als basisjaar gebruikt (index : 1990 = 100). Een stijging of daling ten opzichte van een vorig jaar kan echter verklaard worden door verschillende elementen, zoals een capaciteitswijziging, een wijziging van de eenheidsprijs, enz. Daarom hebben wij de onderzochte kosten aan de ATK gerelateerd (totaal aantal beschikbaar ton maal het totaal aantal gevlogen kilometers voor de totale vloot). Waar nodig en mogelijk hebben wij bijkomend met relevante achtergrondgegevens rekening gehouden.

3.2.5.5.3. Evolutie Leasingkosten

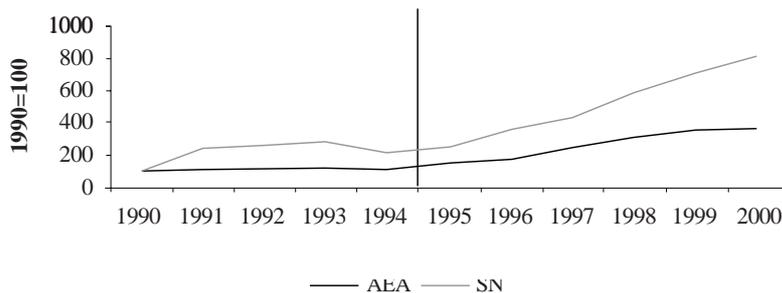
Dit betreft de huur- of operationele leasingkost voor vliegtuigen. Vooral vanaf 1995 begint deze kost bij SN expansief toe te nemen met een maximum in 1998 en 1999. Dit hangt samen met de capaciteitsuitbreiding na operationele leading die vanaf 1995 heeft plaatsgevonden.

moyenne de l'AEA. L'année 1990 est utilisée comme année de référence (indice : 1990 = 100). Une augmentation ou une diminution par rapport à une année précédente peut cependant être expliquée par divers éléments, comme une modification de la capacité, une modification du prix unitaire, etc. C'est pourquoi nous avons rapporté tous les coûts au nombre d'ATK (nombre total de tonnes disponibles, multiplié par le nombre total de kilomètres parcourus pour l'ensemble de la flotte). Dans la mesure de ce qui était nécessaire et possible, nous avons tenu compte des données contextuelles pertinentes.

3.2.5.5.3. Évolution des coûts de leasing

Les coûts de leasing comprennent le loyer ou le coût de leasing opérationnel des avions. C'est surtout à partir de 1995 que le coût commence à augmenter de manière expansive au niveau de la SN, atteignant un maximum en 1998 et 1999. Cette période d'accroissement des coûts correspond à la période de forte augmentation de la capacité (à partir de 1995).

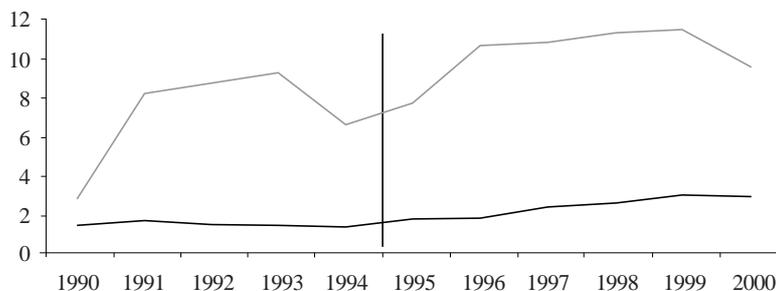
GRAFIEK 3  
Huurkosten



Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAPHIQUE 3  
Prix de location

GRAFIEK 4  
Leasingkosten per ATK (USDc)

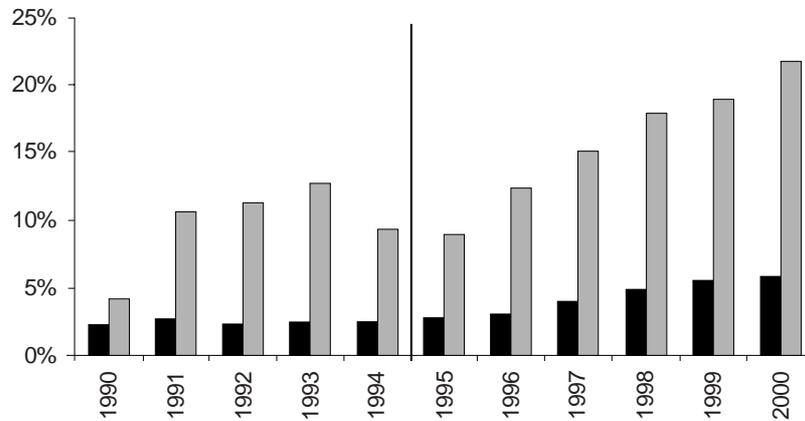


Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAPHIQUE 4  
Frais de leasing par ATK (USDc)

GRAFIEK 5  
Huurkosten % aandeel

GRAPHIQUE 5  
Frais de location % part



Bron : AEA. — Source : AEA.

3.2.5.5.4. Evolutie Onderhoudskosten

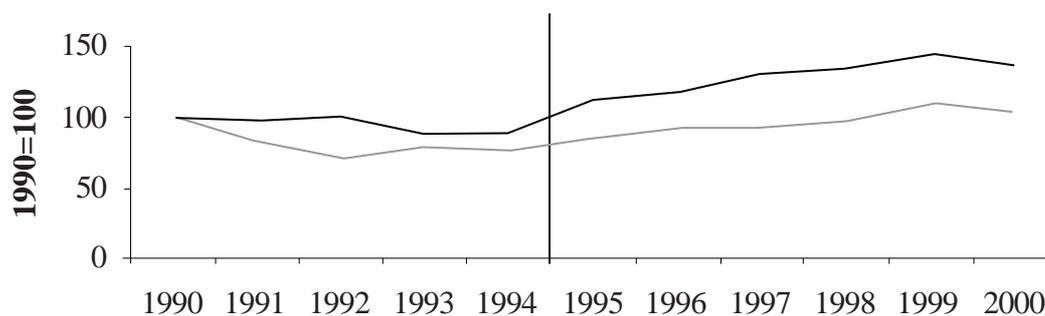
Vanaf 1998 daalt de ratio voor SN. Deze daling wordt vooral verklaard door een expansieve toename van het aantal ATK's omwille van de capaciteitsuitbreiding.

3.2.5.5.4. Évolution des coûts de maintenance

À partir de 1998, le ratio diminue à la SN. Cette diminution s'explique surtout par une augmentation expansive du nombre d'ATK, induite par l'extension de la capacité.

GRAFIEK 6  
Onderhoudskosten

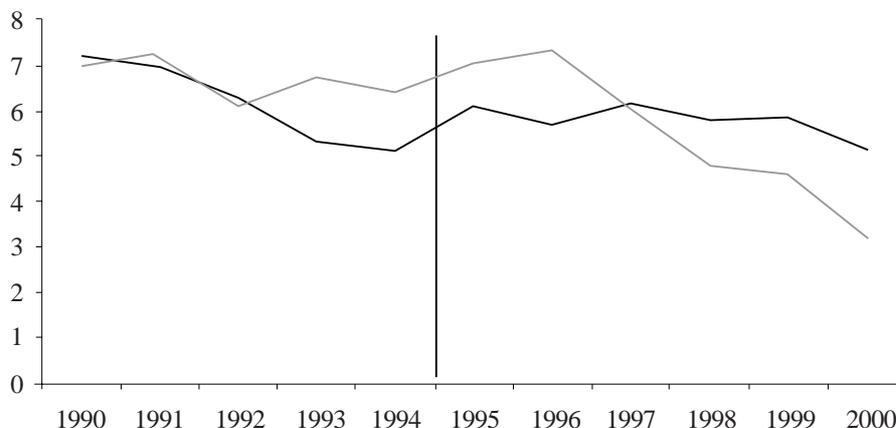
GRAPHIQUE 6  
Coûts de maintenance



Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAFIEK 7  
Onderhoudskost per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 7  
Coûts de maintenance par ATK (USDc)



Bron : AEA. — Source : AEA.

3.2.5.5.5. Evolutie Personeelskosten (Cabinepersoneel en Piloten)

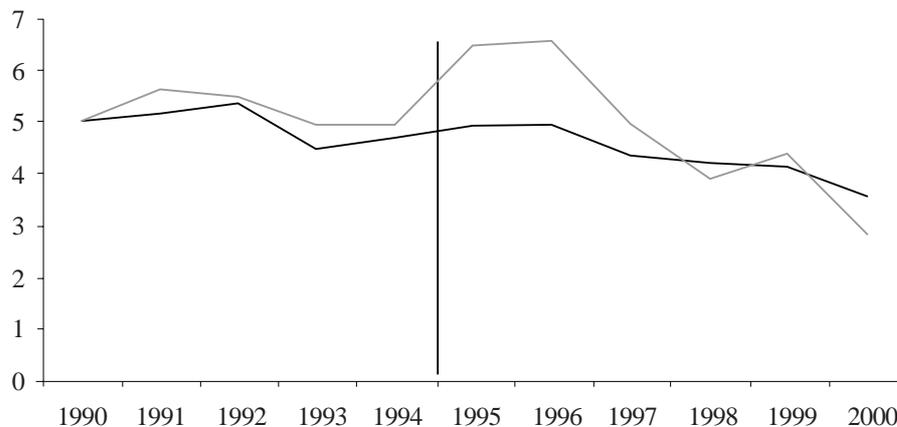
3.2.5.5.5. Évolution des charges salariales (personnel de cabine et pilotes)

Wegens de beperkte beschikbaarheid van gegevens kunnen wij ons enkel toespitsen op de kosten voor cabinepersoneel en piloten in relatie met ATK.

Étant donné le peu de données disponibles, nous ne pouvons nous concentrer que sur le coût du personnel de cabine et des pilotes par ATK.

GRAFIEK 8  
Flight Deck Crew — kosten per ATK (USDc)

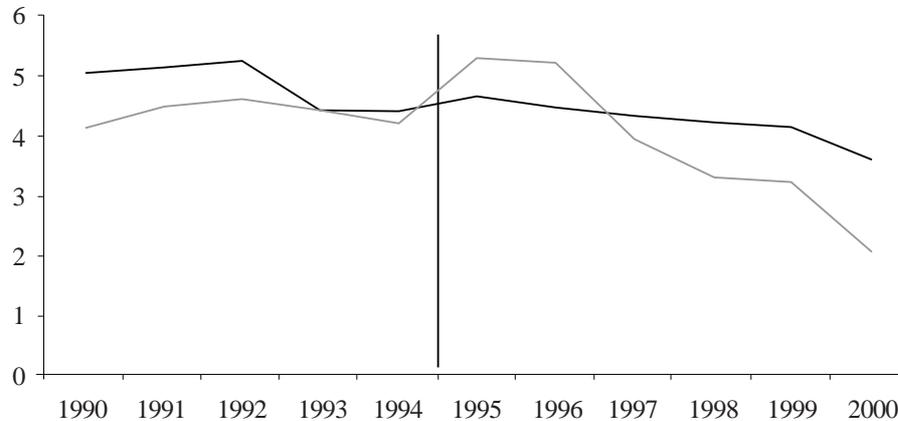
GRAPHIQUE 8  
Flight Deck Crew — Coûts par ATK (USDc)



Bron : AEA. — Source : AEA.

GRAFIEK 9  
Cabinepersoneel — kosten per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 9  
Personnel de cabine — Coûts par ATK (USDc)



Bron : AEA. — Source : AEA.

Voor de piloten is de kost per ATK bij SN enkel in 1990, 1998 en 2000 lager dan het AEA-gemiddelde. Voor het cabinepersoneel daarentegen is deze ratio doorgaans lager met uitzondering van 1995 en 1996.

De expansieve daling in de eenheidskosten bij zowel piloten als cabinepersoneel vanaf 1997 is mede het gevolg van de ATK-stijging bij SN.

### 3.2.5.6. Slotopmerkingen winstgevendheid

De rendabiliteit van SN is tussen 1990 en 2000 in het algemeen lager dan het AEA-gemiddelde. De overall load factor van SN is immers in geen enkel jaar, behalve in 1995, voldoende hoog om een *break-even* operationeel resultaat op de passagiersvluchten te realiseren. Voor het AEA-gemiddelde is de *overall load factor* vanaf 1995 doorgaans groter dan de *break-even load factor*.

Zowel van 1991 tot 1994 als van 1995 tot 1999 zijn de bedrijfskosten per ATK van SN hoger dan het AEA-gemiddelde. De eenheidsopbrengst daarentegen was doorgaans groter dan het gemiddelde, wat kan verklaard worden door de positie van SN zijnde een *flag carrier* gericht op business class passagiers die gemiddeld een hogere prijs betalen. De eenheidskosten waren steeds lager dan de eenheidsopbrengst, behalve in 1995.

Pour les pilotes, le coût par ATK à la SN n'est inférieur à la moyenne de l'AEA qu'en 1990, 1998 et 2000. Pour le personnel de cabine, ce ratio est en revanche généralement inférieur, sauf en 1995 et 1996.

La diminution expansive du coût unitaire tant des pilotes que du personnel de cabine à partir de 1997 est due notamment à l'accroissement du nombre d'ATK chez la SN.

### 3.2.5.6. Dernières remarques sur la rentabilité

Entre 1990 et 2000, la rentabilité de la SN a été en général inférieure à la moyenne de l'AEA. En effet, l'*overall load factor* (coefficient de remplissage total) de la SN n'est, durant aucune année, suffisamment élevé pour atteindre le seuil de rentabilité (résultat d'exploitation nul) sur les vols de passagers, sauf en 1995. Pour la moyenne de l'AEA le coefficient de remplissage total est, à partir de 1995, le plus souvent supérieur au coefficient de remplissage d'équilibre (*break-even load factor*).

Tant de 1991 à 1994 que de 1995 à 1999, la charge d'exploitation par ATK de la SN est supérieure à la moyenne de l'AEA. En revanche, le revenu d'exploitation a été généralement supérieur à la moyenne, ce qui peut s'expliquer par le fait que la SN se positionnait comme un *flag carrier* axé sur les passagers de classe affaires, qui paient en moyenne un prix plus élevé. Le coût unitaire a été en permanence inférieur au revenu unitaire, sauf en 1995.

Er heeft zich zowel een daling in de eenheidskosten als in de eenheidsopbrengst voorgedaan, vooral vanaf 1995. De daling van de eenheidsopbrengst kan grotendeels verklaard worden door een ongunstige wijziging in de passagiersmix.

**3.2.6. Managementinformatie**

**3.2.6.1. Sabena Development Plan 1998-2000**

Dit betreft de versie met referentie « *Corporate Development/DP9800/ 12/17/97* » die door het *Management Committee* van 2 december 1997 en door de raad van bestuur van 8 december 1997 werden goedgekeurd. Dit is na de aankoopbeslissing van 17 november 1997.

Une diminution est intervenue au niveau tant du coût unitaire que du revenu unitaire, surtout à partir de 1995. La baisse du revenu unitaire est imputable dans une large mesure à une évolution défavorable du mix de passagers.

**3.2.6. Informations de la direction**

**3.2.6.1. Sabena Development Plan 1998-2000**

Il s'agit de la version portant la référence « *Corporate Development/DP9800/ 12/17/97* », qui a été approuvée par le *Management Committee* du 2 décembre 1997 et par le Conseil d'administration du 8 décembre 1997. Elle est donc ultérieure à la décision d'achat du 17 novembre 1997.

	1998	1999	2000
EBIT (BEF billion) .....	1,2 – 1,5	1,9 – 2,3	2,5 – 3,1
load factor MH .....	61,4 %	64,5 %	67,0 %
load factor LH .....	68,4 %	73,2 %	74,2 %
load factor SN+DAT .....	66,0 %	71,0 %	74,0 %
net result (BEF billion) .....	0,735	0,311	1,778
cash flow (BEF billion) .....	2,9	3,0	4,6

**3.2.6.2. Fit-for-the-Cycle : Fleet initiative**

Dit betreft de versie : « *McKinsey & Company, Inc Final Report, Brussels, February 26<sup>th</sup>, 1999* ». In deze studie wordt de sensitiviteit van het *Development Plan* getoetst.

**3.2.6.2. Fit-for-the-Cycle : Fleet initiative**

Il s'agit de la version « *McKinsey & Company, Inc Final Report, Brussels, February 26<sup>th</sup>, 1999* ». Cette étude mesure la sensibilité du *Development Plan*.

	1999	2000	2001	2002
Group net result (billion BEF) —				
Group net result (billion BEF)				
Development Plan	profitable	profitable	profitable	profitable
Constant load factors	0	- 1,6	- 2,5	- 3,3
Market downturn	- 1,3	- 5,6	- 7,1	- 8,5

Indien de optimistische hypothesen van het *Development Plan* niet worden gerealiseerd, zal SN verliesgevend zijn.

De studie merkt op :

*Traffic growth must be higher than capacity growth to achieve the development plan load factors à Revenue enhancement program to ensure increase in load factors, coupled with revenue management, is critical.*

**3.2.6.3. Confidential Information Memorandum**

Dit betreft : *Request For Proposals To Arrange The Financing Of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft For Sabena (March 1999)*.

Si les hypothèses optimistes du *Development Plan* ne sont pas réalisées, la SN sera déficitaire.

L'étude fait observer que :

*Traffic growth must be higher than capacity growth to achieve the development plan load factors à Revenue enhancement program to ensure increase in load factors, coupled with revenue management, is critical.*

**3.2.6.3. Confidential Information Memorandum**

Il s'agit du document « *Request For Proposals To Arrange The Financing Of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft For Sabena (March 1999)* ».

In deze presentatie voor de banksector worden 3 scenario's besproken : *management case*, *bank case*, *downside case*. Alle gaan uit van diverse hypothesen waarbij wij de evolutie van de *load factor* analyseren.

Dans cette présentation destinée au secteur bancaire, 3 scénarios sont examinés : *management case*, *bank case*, *downside case*. Tous partent d'hypothèses différentes, sur la base desquelles nous analysons l'évolution du *load factor*.

Overall passenger load factor	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Management case	67,5	69,8	71,2	72,6	74,1	75,7
Bank case	67,5	69,0	69,0	70,1	71,1	72,5
Downside case	67,5	67,9	66,3	67,8	69,1	70,6
SN actual vlg AEA	67,3	65,6	68,2			

De actuals illustreren het overdreven optimisme van het SN management.

### 3.2.7. Conclusies operationele micro- en macro-analyse

De operationele micro- en macroanalyse toont voor SN een aantal opvallende tendensen aan :

— Te lage bezettingsgraad ten gevolge van een hoge capaciteit.

— De strategische keuze van de uitbouw van een *hub & spoke* netwerk (vooral gericht op korte en middel-lange afstand) is niet succesvol gebleken. Mutatie van het relatief aandeel van korte en middellange afstand ten nadele van lange afstand die in een bepaalde periode vrij performant was.

— Zeer snelle vervanging van de vliegtuigen.

— Enorme capaciteitsuitbreiding op een ogenblik dat overcapaciteit toeneemt.

— Mutatie in passagiersmix ten voordele van transit en ten nadele van *business class*.

— Personeelskosten problematisch.

De ongunstige financiële structuur werd versterkt door ongunstige operationele factoren die samenhangen met :

— zich onvoldoende aanpassen aan de vraag van de markt en verkeerde strategische keuzes

— zich intern onvoldoende operationeel aanpassen inzake kosten en productiviteit.

Uiteindelijk leidde deze combinatie van factoren tot de bekende crisis in 2001.

Les chiffres effectifs (« *actuals* ») illustrent l'optimisme exagéré de la direction de la SN.

### 3.2.7. Conclusions de la micro- et macro-analyse opérationnelle

La micro et macroanalyse opérationnelle de la SN met en évidence une série de tendances marquantes :

— Un coefficient de remplissage trop bas à la suite d'une capacité élevée.

— Le choix stratégique de développer un réseau *hub & spoke* (axé surtout sur les vols court-courriers et moyen-courriers) ne s'est pas avéré fructueux. La modification de la part relative des vols court-courriers et moyen-courriers au détriment des vols long-courriers, qui étaient pourtant relativement performants pendant une période déterminée.

— Un remplacement très rapide des avions.

— Une extension énorme de la capacité à un moment où la surcapacité s'accroît.

— Une modification du mix de passagers au profit du transit et au détriment de la *business class*.

— Des charges salariales problématiques.

La structure financière défavorable a été renforcée par des facteurs opérationnels défavorables, liés à :

— une adaptation insuffisante à la demande du marché et des choix stratégiques erronés;

— une adaptation opérationnelle interne insuffisante en matière de coûts et de productivité.

Finalement, en 2001, cette combinaison de facteur a débouché sur la crise que l'on connaît.

#### 4. AANSCHAFFING, FINANCIERING EN BOEKHOUDKUNDIGE VERWERKING VAN AANSCHAFFING VLIEGTUIGEN KORTE, MIDDELLANGE EN LANGE AFSTAND

##### 4.1. Probleemstelling

###### 4.1.1. Inleiding

Op het ogenblik van de alliantie SN/SR was de SN-vloot vrij oud. Dit betreft een ruwe globale indicatie. Een meer verfijnde analyse geeft aan dat de korte afstandsvloot verouderd was evenals de lange afstandsvloot, alsook een deel van de middellange-afstandsvloot. Daarnaast waren de korte en lange afstandsvloot heterogeen van samenstelling. De middellange-afstandsvloot bestaande uit Boeings was niet heterogeen. In vergelijking met SR was de middellange afstandsvloot van SN niet homogeen.

De vlootvernieuwing (*short haul, long haul, medium haul*) werd aangevat kort na de intrede van SR in SN.

###### 4.1.2. *Short haul DAT — Medium haul SN — Long haul SN*

*SH = Short Haul, Korte-Afstand*

In augustus 1995 werd beslist om de heterogene vloot door 23 AVRO RJ 85 toestellen te vervangen. In oktober 1996 werd bijkomend beslist om 6 nieuwe Bae 146 toestellen aan te kopen. Tevens werd beslist om 9 nog niet geleverde AVRO RJ 85 door grotere RJ 100 toestellen te vervangen. In juni 1998 werd tenslotte beslist om 3 AVRO RJ 100 toestellen aan te kopen. In 1999 was de korte afstandsvloot volledig vernieuwd en bestond uit 32 toestellen.

*MH = Medium Haul, Middellange-Afstand*

Aanvankelijk werd een beperkte vervanging bestudeerd (13 B737-200 met een ouderdom van 25 jaar dienst). Vervolgens werd de volledige vervanging bestudeerd en dit samen met een capaciteitsuitbreiding. In het kader van de alliantie SN/SR groepsstandpunt werd verwezen naar : uniformiteit, *fleet commonality* tussen medium haul en long haul en groepsynergie. We stellen vast dat uiteindelijk 34 Airbustoeestellen besteld worden. Deze bestellingen werden vanaf 1999 geleverd.

*LH = Lange Haul, Lange-Afstand*

Dit betreft in eerste instantie een vervanging van de heterogene vloot (B747, DC10, A310) en opnieuw uitbreiding.

#### 4. ACQUISITION, FINANCEMENT ET TRAITEMENT COMPTABLE DES AVIONS COURT-COURRIERS, MOYEN-COURRIERS ET LONG-COURRIERS

##### 4.1. Exposé du problème

###### 4.1.1. Introduction

Au moment de l'alliance SN/SR, la flotte de la SN était assez vétuste. Il s'agit là d'une indication globale grossière. Une analyse plus affinée indique que la flotte court-courrier était vétuste, au même titre que la flotte long-courrier et une partie de la flotte moyen-courrier. Par ailleurs, les flottes court-courrier et long-courrier étaient hétérogènes. La flotte moyen-courrier, composée de Boeing, ne l'était pas. Par rapport à SR, la flotte moyen-courrier de la SN n'était pas homogène.

Le renouvellement de la flotte (court-courrier, long-courrier et moyen-courrier) a commencé peu après l'entrée de SR dans la SN.

###### 4.1.2. *Short haul DAT — Medium haul SN — Long haul SN*

*SH = Short Haul, court-courrier*

En août 1995, il a été décidé de remplacer la flotte hétérogène par 23 appareils AVRO RJ 85. En octobre 1996, l'achat supplémentaire de 6 appareils Bae 146 a été décidé. Il a également été décidé de remplacer les 9 AVRO RJ 85 non encore livrés par des appareils RJ 100, de plus grande taille. Enfin, en juin 1998, la décision a été prise d'acheter 3 appareils AVRO RJ 100 supplémentaires. En 1999, la flotte court-courrier avait été entièrement renouvelée et se composait de 32 appareils.

*MH = Medium Haul, moyen-courrier*

À l'origine, seul un remplacement limité était envisagé (13 B737-200 en service depuis 25 ans). Par la suite, un remplacement complet a été envisagé et ce, conjointement à une extension de la capacité. Dans le cadre de l'alliance SN/SR, le point de vue du groupe allait dans le sens de: l'uniformité, la *fleet commonality* entre medium haul et long haul et la synergie de groupe. Nous constatons que 34 appareils Airbus ont finalement été commandés. Ces commandes ont été livrées à partir de 1999.

*LH = Long Haul, long-courrier*

Il s'agit tout d'abord d'un remplacement de la flotte hétérogène (B747, DC10, A310) et, à nouveau, d'une extension.

#### 4.1.3. **Financiering**

Voor de financiering van bovenstaande investeringen gebruikte men een combinatie van eigen financiële middelen en externe financiering. Daarbij werd operationele leasing, al dan niet met behulp van door SN zelf opgezette special purpose companies (SPC's), gebruikt.

#### 4.1.4. **Alliantie SN/SR en investeringsprogramma**

Bovenstaande investeringen werden gedaan in de periode van de SN/SR alliantie. Periode waarin de Belgische overheid dominant blijft tegen de SR aandeelhouder, maar waarbij ook duidelijk was dat — indien alles naar behoren evolueert — SR tot een meerderheidspositie kon evolueren. De strategie SN wordt geconfronteerd met de SR strategie. Qua analyse van de contracten die deze alliantie bezegelen verwijzen we de lezer naar deel 2 van hoofdstuk II.

#### 4.2. **Short Haul Investering**

##### 4.2.1. **RVB 30 augustus 1995**

Op 30 augustus 1995 onderzoekt de RVB 2 offertes namelijk Fokker en Avro.

De analyse geeft aan :

	Fokker	Avro
Kostprijs	1	2
Comfort	2	1
Snelheid	1	2
Technologie	1	2
Veiligheid	2	1
Milieu	1	2
Going concern	vragen	ok

Tijdens de vergadering van de RVB wordt de aankoop van 23 toestellen als volgt gemotiveerd in het kader van vernieuwing, uitbreiding, standaardisatie.

De motivatie inzake « standaardisatie » omvat de aspecten dat enerzijds de SN's korte afstandvloot zeer heterogeen is, anderzijds dat SR (via haar dochter Crossair) reeds eerder voor Avro geopteerd heeft.

Een aantal overwegingen zijn in het voordeel van Avro RJ85, waaronder : « *sa possible contribution à l'harmonisation de la flotte et aux synergies opérationnelles avec Crossair* ». Vervolgens worden het advies van het

#### 4.1.3. **Financement**

Pour le financement des investissements précités, on recourt à une combinaison de moyens financiers propres et de moyens de financement externes. Dans ce cadre, la compagnie utilise le *leasing* opérationnel, au moyen ou non de special purpose companies (SPC's) organisées par elle-même.

#### 4.1.4. **Alliance SN/SR et programme d'investissements**

Les investissements en question ont été réalisés pendant la période de l'alliance SN/SR. C'est une période pendant laquelle l'État belge conserve une position dominante par rapport à l'actionnaire SR, mais pendant laquelle il est aussi clair que — si tout se passe comme prévu — SR peut acquérir à terme une position majoritaire. La stratégie de la SN est confrontée à la stratégie de SR. Pour ce qui est de l'analyse des contrats qui scellent cette alliance, nous renvoyons le lecteur à la deuxième partie du chapitre II.

#### 4.2. **Investissement dans la flotte court-courrier**

##### 4.2.1. **CA du 30 août 1995**

Le 30 août 1995, le CA examine 2 offres, l'une de Fokker, l'autre d' Avro.

L'analyse donne le résultat suivant :

	Fokker	Avro
Coût	1	2
Confort	2	1
Vitesse	1	2
Technologie	1	2
Sécurité	2	1
Environnement	1	2
Going concern	questions	ok

Au cours de la réunion du CA, l'achat de 23 appareils est motivé dans le cadre du renouvellement, de l'expansion et de la standardisation.

La motivation en termes de « standardisation » comprend deux aspects: d'une part, la flotte court-courrier de la SN est très hétérogène et, d'autre part, SR (via sa filiale Crossair) a déjà opté précédemment pour AVRO.

Une série de considérations font pencher la balance en faveur de l'AVRO RJ85, dont : « *sa possible contribution à l'harmonisation de la flotte et aux synergies opérationnelles avec CROSSAIR* ». Suit un résumé de

projectteam aan het *Management Committee* en de beslissing van het *Management Committee* geresumeerd : voordeel voor Fokker. Ten slotte worden een aantal bijkomende elementen aangehaald (« *Éléments complémentaires connus le 29 août 1995* ») die op datum van het advies van het projectteam en de beslissing van het *Management Committee* niet bekend waren.

Indien we het beslissingsproces analyseren stellen we vast dat dit transparant verlopen is. Alle argumenten zijn duidelijk gerapporteerd en de bevoegde organen hebben uiteindelijk beslist.

De investeringen in latere fase namelijk 6 nieuwe Bae 146 toestellen, vervanging Avro RJ 100 en de aankoop van 3 Avro RJ 100 zijn een logisch gevolg van enerzijds het business plan en anderzijds de vorige beslissing in het voordeel van Avro.

#### 4.2.2. **Financiering**

Tijdens een aantal vergaderingen van de RVB in 1995 en 1996 wordt niet alleen de synergie tussen SN, DAT en Crossair verder besproken maar ook de financiering van de betreffende toestellen komt ter sprake :

— eerste 4 toestellen

*... il faudra renégocier les financements existants avec les sociétés SPC allemandes.*

— toestellen 5 tot en met 23

*Il n'est plus possible de continuer à financer les appareils qui arrivent à l'aide de notre propre trésorerie.*

Een belangrijke bepaling uit de notulen betreft het volgende :

*Le comité de direction de Swissair doit décider quelle sera sa contribution au financement des 23 avions.*

Op bepaalde tijdstippen kampt de financiering van de korte afstandsvloot met moeilijkheden. Dit blijkt reeds tijdens de vergadering van de RVB 11 september 1996. Wij vragen uw aandacht voor dagordepunt 8.c goedkeuring van de herfinanciering van 6 Avro RJ85.

Op 10 december 1996 was Sabena betrokken in de financiering van zes Avro RJ85 vliegtuigen bij Midland Bank en Commerzbank, met een garantie verkregen bij ECGD. In afwachting van een Duitse tax lease werd overeengekomen om gedurende een periode van 6 maanden

l'avis de l'équipe de projet au *Management Committee* et de la décision de ce dernier : avantage à Fokker. Enfin, une série d'éléments complémentaires sont avancés (« *Éléments complémentaires connus le 29 août 1995* ») qui n'étaient pas connus à la date de l'avis de l'équipe de projet et de la décision du *Management Committee*.

Si nous analysons le processus de décision, nous constatons que celui-ci s'est déroulé de manière transparente. Tous les arguments ont été rapportés clairement et les organes compétents ont pris la décision finale.

Les investissements réalisés dans une phase ultérieure, à savoir l'achat de 6 nouveaux appareils Bae 146, le remplacement Avro RJ 100 et l'acquisition de 3 Avro RJ 100, sont une conséquence logique du business plan, d'une part, et de la décision antérieure en faveur d'Avro, d'autre part.

#### 4.2.2. **Financement**

Au cours d'une série de réunions en 1995 et 1996, les membres du CA poursuivent non seulement l'examen des synergies entre la SN, DAT et Crossair, mais abordent également l'aspect du financement des appareils en question :

— 4 premiers appareils

*... il faudra renégocier les financements existants avec les sociétés SPC allemandes.*

— appareils 5 à 23 inclus

Il n'est plus possible de continuer à financer les appareils qui arrivent à l'aide de notre propre trésorerie.

Une disposition importante du procès-verbal concerne le point suivant :

Le comité de direction de Swissair doit décider quelle sera sa contribution au financement des 23 avions.

À certains moments, le financement de la flotte court-courrier est problématique. C'est ce qui ressort déjà de la réunion du CA du 11 septembre 1996. Nous attirons votre attention sur le point 8.c de l'ordre du jour : approbation du refinancement de 6 AVRO RJ85.

Le 10 décembre 1996, la Sabena a obtenu le financement de six avions Avro RJ85 auprès de la *Midland Bank* et de la *Commerzbank*, avec une garantie obtenue auprès d' ECGD. En attendant un tax *lease* allemand, il a été convenu de créer une structure intérimaire pour

den een interimstructuur op te zetten. Toen bleek dat een Duitse tax lease niet kon worden gerealiseerd, werd op 7 augustus 1997 een definitieve structuur overeengekomen. De vliegtuigen zijn vandaag eigendom van een special purpose company « *Resido Bruxelles SA* », DAT huurt de vliegtuigen krachtens een *dry lease* overeenkomst.

De herstructurering heeft geen invloed gehad op de interne betalingsstromen van de Sabena Groep, noch op die met de banken.

Ook in 1998 doen zich nog financieringsmoeilijkheden voor. Tijdens de RVB van 9 februari 1998 wordt vastgesteld dat een eerder geleverd toestel RJ85 nog steeds niet werd gefinancierd. Uiteindelijk wordt toch financiering gevonden. Later wordt overeengekomen dat 3 RJ 100 toestellen door *Flight Lease* (behorend tot SR) worden aangeschaft en aan DAT verhuurd (operationele *leasing*).

Bepaalde vliegtuigen worden via SPC's aangeschaft en gefinancierd en aan DAT verhuurd.

In 1999 was de korte afstandsvloot volledig vernieuwd en bestond uit de volgende 32 toestellen :

- 6 Bae 146
- 14 AVRO RJ 85 (23 besteld, 14 geleverd)
- 12 AVRO RJ 100 (3 besteld, 9 niet geleverde RJ 85 vervangen door RJ 100).

#### 4.2.3. **Aanpassing korte-afstandsvloot**

In 2001 discussieert de RVB over nieuwe korte afstandsvliegtuigen met een beperktere capaciteit (50-70 zetels). Het is ons niet duidelijk of en waarom een uitbreiding van de korte afstandsvloot in 2001 überhaupt aan de orde was.

#### 4.2.4. **Vaststellingen inzake korte-afstandsvloot**

De korte afstandsvloot werd vernieuwd en uitgebreid en de financiering werd geregeld.

De transparante aankoopbeslissing van 30 augustus 1995 wordt gevolgd door beslissingen tot verdere uitbreiding en financiering van de korte afstandsvloot. De financiering kon worden voltooid maar kampte op bepaalde ogenblikken toch met moeilijkheden.

Op geen enkel ogenblik hebben de bestuurders een globaal en allesomvattend overzicht ontvangen van de

une période de 6 mois. Lorsqu'il s'est avéré qu'il n'était pas possible de réaliser un tax lease allemand, il a été convenu, le 7 août 1997, d'une structure définitive. Les avions sont aujourd'hui la propriété d'une special purpose company, « *Resido Bruxelles SA* » et DAT loue les appareils en vertu d'un contrat de *dry lease*.

La restructuration n'a pas eu d'incidence sur les flux de paiement internes du Groupe Sabena, ni sur le flux de paiement avec les banques.

Des problèmes de financement se posent aussi en 1998. Au cours de la réunion du CA du 9 février 1998, il est constaté qu'un appareil RJ85 déjà livré n'a toujours pas été financé. Un financement est finalement trouvé. Par la suite, il est convenu que 3 appareils RJ 100 seront acquis par *Flight Lease* (appartenant à SR) et loués à DAT (*leasing* opérationnel).

Certains avions sont acquis et financés par l'intermédiaire de SPC et loués à DAT.

En 1999, la flotte court-courriers était entièrement renouvelée et se composait des 32 appareils suivants :

- 6 Bae 146
- 14 AVRO RJ 85 (23 commandés, 14 livrés)
- 12 AVRO RJ 100 (3 commandés, 9 RJ 85 non livrés, remplacés par des RJ 100).

#### 4.2.3. **Adaptation de la flotte court-courriers**

En 2001, le CA évoque l'acquisition de nouveaux avions court-courriers d'une capacité limitée (50-70 sièges). Nous ne savons pas si une extension de la flotte court-courrier était effectivement à l'ordre du jour en 2001 et pour quelle raison.

#### 4.2.4. **Constatations concernant la flotte court-courriers**

La flotte court-courriers a été renouvelée et étendue et le financement en a été réglé.

La décision d'achat transparente du 30 août 1995 est suivie de décisions concernant la poursuite de l'extension de la flotte court-courriers et le financement de celle-ci. Le financement a pu être bouclé mais ne s'est pas toujours déroulé sans peine.

À aucun moment, les administrateurs n'ont reçu un relevé global et complet des avions, de la société dans

vliegtuigen, de vennootschap waarin zij zich bevinden, de financieringsmethode en de overeenkomsten tussen SN en de SPC's. De impact op de toekomstige liquiditeit werd nooit globaal meegedeeld.

In het beslissingsproces was de alliantie SN/SR een belangrijke faktor. Het feit dat Crossair (SR) reeds ervaring had met Avro heeft duidelijk in het beslissingsproces een rol gespeeld (argument harmonisering). We stellen vast dat ondanks het feit dat de beslissing tot vernieuwing SN zeker beïnvloed werd door de alliantie SN/SR de financiering integraal door SN uitgewerkt werd. Er werd hier geen rechtstreekse hulp vastgesteld.

Inzake financiële afloop in haar rapportering, stellen we vast dat de informatie gegeven werd op niveau « partiële financiering » (Dit betekent vliegtuig of groep van vliegtuigen gezamenlijk), maar dat nooit een globaal financieringsoverzicht gegeven werd.

Wij hebben geen inzage gehad in een coherent financieringsvoorstel in samenhang met de later te vernieuwen (inclusief uitbreiding) middellange en lange afstandsvloot. In 1995 was het immers reeds duidelijk dat zich ook hier een vernieuwing opdrong. Vanaf 1999 staat SN in voor zowel de financiering van de korte afstand vloot als die van de middellange en lange afstandsvloot. SN is erin geslaagd om voldoende financiering voor haar korte afstandsvloot aan te trekken maar die financiering verliep bij momenten moeizaam en fragmentair.

#### 4.3. Long Haul Investering

##### 4.3.1. Groepspectief

Tijdens de vergadering van de RVB van 21 oktober 1996 schetst P. Gysel de tekortkomingen van de lange afstandsvloot (beperkte vloot, niet heterogeen, oude toestellen). Hij pleit voor een gemeenschappelijke aanpak door SN, Swissair en Austrian Airlines.

De notulen van de RVB 16 december 1996 hebben betrekking op de vervanging van 3 oude A310 toestellen. Er wordt beslist om 1 A330-200 aan te kopen en 5 in optie te nemen. Tegelijkertijd wordt beslist om in afwachting van levering 3 A330-300 toestellen van Airbus (en in een latere fase van ILFC) te leasen en om voor de bestaande 3 A310 toestellen *sale & leaseback* aan te gaan. Dit alles wordt onder voorbehoud beslist :

De raad van bestuur keurt dit voorstel goed onder voorbehoud dat de raad van bestuur van Swissair van zijn kant goedkeuring verleent aan de voor Swissair voor-

laquelle ils se trouvent, de la méthode de financement et des conventions conclues entre la SN et les SPC. L'impact sur la liquidité future n'a jamais été communiqué dans sa globalité.

L'alliance SN/SR a constitué un facteur important dans le processus de décision. Le fait que Crossair (SR) avait déjà une expérience d'Avro a clairement joué un rôle dans le processus de décision (argument de l'harmonisation). Nous constatons que bien que la décision de renouvellement de la flotte de la SN ait certainement été influencée par l'alliance SN/SR, le financement a été élaboré intégralement par la SN. À cet égard aucune aide directe n'a été constatée.

En ce qui concerne les rapports sur l'issue financière, nous constatons que les informations ont été communiquées au niveau du « financement partiel » (c'est-à-dire au niveau d'un avion ou d'un groupe d'avions), mais que jamais, un relevé de financement global n'a été communiqué.

Nous n'avons trouvé aucune trace d'une proposition de financement cohérente en fonction du renouvellement (et de l'extension) ultérieur des flottes moyen-courrier et long-courrier. En 1995, il était en effet clair qu'un renouvellement s'imposait. À partir de 1999, la SN assure tant le financement de la flotte court-courrier que celui des flottes moyen-courrier et long-courrier. La SN est parvenue à trouver un financement suffisant pour sa flotte court-courrier, mais ce financement s'est déroulé par moment avec difficulté et de manière fragmentaire.

#### 4.3. Investissement dans la flotte long-courrier

##### 4.3.1. Perspective de groupe

Au cours de la réunion du CA du 21 octobre 1996, P. Gysel brosse un tableau des imperfections de la flotte long-courrier (flotte limitée, non hétérogène, composée d'appareils vétustes). Il plaide pour une approche commune de la part de la SN, Swissair et Austrian Airlines.

Le procès-verbal du CA du 16 décembre 1996 porte sur le remplacement de 3 vieux appareils A310. Il est décidé d'acheter 1 Airbus A330-200 et de prendre une option sur 5 autres appareils. Simultanément, il est décidé, en attendant la livraison, de louer 3 appareils A330-300 d'Airbus (et, dans une phase ultérieure, d'ILFC) et de conclure un *sale & lease back* pour les 3 appareils A310. Ces décisions sont assorties d'une réserve :

Le conseil d'administration approuve cette proposition, sous réserve que le conseil d'administration de Swissair approuve, de son côté, les nouveaux avions prévus pour

ziene nieuwe vliegtuigen. Dit voorbehoud werd gesteld omdat de hogervermelde voorwaarden deel uitmaken van een gegroepede bestelling Sabena/Swissair/Austrian Airlines. De raad van bestuur van Austrian Airlines heeft reeds zijn goedkeuring verleend voor 4 A330-200.

Dit illustreert duidelijk het « groeps karakter ».

#### 4.3.2. **Gezamenlijke implementatie A330**

Op 27 februari 1997 verstuurt Ph. Brugisser namens de SAirGroup een brief stuurt aan SN en Austrian Airlines in verband met een « *Joint OS/SN/SR Introduction & Operation of the A330-200 Aircraft* » :

*During earlier discussions we agreed verbally to go ahead with a joint introduction and operation of the A330-200 aircraft. I recommend that we formalize the cooperation by signing the attached statement and that we clearly communicate the contents of the statement in the three airlines.*

Op 6 maart 1997 ondertekent en retourneert P. Reutlinger namens SN de ontwerp statement.

Tijdens de RVB van 17 november 1997 wordt het initieel scenario (12 toestellen tegen 2000) vervangen door een aangepast *development plan* (15 toestellen lange afstand). Dit impliceert de aankoop van 7 nieuwe toestellen : 1 A330-300, 6 A330-200. Daarnaast wordt een wet lease overeenkomst met City Bird aangegaan (2 MD 11).

#### 4.3.3. **Groei**

Tijdens de RVB van 7 december 1998 wordt vastgesteld dat het aandeel van de lange afstandsvluchten bij SN relatief laag is in vergelijking met de Europese concurrenten : « *18 % against more than 30 %* ». Tevens wordt uitgegaan van forse groeipercentages voor de jaren 1999-2002 :

- *Revenue Passengers Kilometers 1999 : + 26 %*
- *Available Seat Capacity 1999 : + 22 %*
- *Load Factor : + 2 % (71, 2% à 73,2 %)*

Op basis van deze geschatte groeicijfers en het relatief beperkte aandeel van de lange afstandsoperaties wordt een uitbreiding van de lange afstandsvloot verantwoord. Deze cijfers blijken achteral drastisch overschat en tijdens de RVB 15 november 1999 worden de objectieven gebaseerd op een te optimistisch scenario aangepast :

Swissair. Cette réserve a été émise, parce que les conditions susmentionnées font partie d'une commande groupée Sabena/Swissair/Austrian Airlines. Le conseil d'administration d'Austrian Airlines a déjà donné son agrément pour 4 A330-200.

Cette réserve illustre le « caractère de groupe ».

#### 4.3.2. **Exploitation commune des A330**

Le 27 février 1997, Ph. Brugisser envoie, au nom de SAirGroup, une lettre à la SN et à Austrian Airlines concernant une « *Joint OS/SN/SR Introduction & Operation of the A330-200 Aircraft* » :

*During earlier discussions we agreed verbally to go ahead with a joint introduction and operation of the A330-200 aircraft. I recommend that we formalize the cooperation by signing the attached statement and that we clearly communicate the contents of the statement in the three airlines.*

Le 6 mars 1997, P. Reutlinger signe et renvoie le projet de déclaration au nom de la SN.

Lors de la réunion du CA du 17 novembre 1997, le scénario initial (12 appareils d'ici 2000) est remplacé par un *development plan* adapté (15 appareils long-courriers). Ce changement implique l'achat de 7 nouveaux appareils : 1 A330-300 et 6 A330-200. Par ailleurs, une convention de wet lease est conclue avec City Bird (2 MD 11).

#### 4.3.3. **Croissance**

Au cours de la réunion du CA du 7 décembre 1998, il est constaté que la part des vols long-courriers à la SN est faible par rapport aux concurrents européens : « *18 % against more than 30 %* ». On table également sur des pourcentages de croissance fort élevés pour les années 1999-2002 :

- *Revenue Passengers Kilometers 1999 : + 26%*
- *Available Seat Capacity 1999 : + 22 %*
- *Load Factor : + 2 % (de 71,2 % à 73,2 %)*

C'est sur la base de ces chiffres évalués de croissance et de la part relativement restreinte des opérations long-courriers que l'on justifie une extension de la flotte long-courrier. Par la suite, ces chiffres s'avèrent exagérés et lors de la réunion du CA du 15 novembre 1999, les objectifs basés sur un scénario par trop optimiste sont adaptés :

- « ... la croissance n'est plus une priorité ... »
- « ... le litige avec City Bird n'évolue toujours pas. »

Tijdens de RVB van 20 december 1999 wordt herhaald dat « Op dit moment kan de vernieuwing en de harmonisatie van de A340-vloot vanuit een puur economisch standpunt niet worden gerechtvaardigd ».

Van dan af wordt voor de financiering van de lange afstandsvliegtuigen geen unanimité meer bereikt in de RVB. De financiering van twee A330-200 toestellen via *Wouters Aircraft Leasing Ltd* leidt bij de stemming tot een onthouding van bestuurder J. Huyghebaert. Dit geldt ook voor de goedkeuring van een aantal *Medium Term Credit Facilities* (3 jaar) met Fortis (1,5 miljard Belgische frank), KBC (500 miljoen Belgische frank) en Commerzbank (1 miljard Belgische frank). Er worden onthoudingen van de bestuurders J. Huyghebaert en V. Croes genotuleerd.

#### 4.3.4. **Vaststellingen inzake lange afstandsvloot**

De vernieuwing en uitbreiding van de lange afstandsvloot steunde aanvankelijk op te optimistische groei-hypothesen en op 2 peilers :

- een gezamenlijke A330 groepsimplementatie;
- wet *lease* contract met City Bird.

Wordt de gezamenlijke groepsinvestering gerealiseerd, dan vinden we nergens een gezamenlijke groepsfinanciering.

Het wet *lease* contract met City Bird 2MD11 blijft een « vreemde eend » in de gehele strategie.

De financiering werd op een fragmentaire manier geregeld in plaats van op een coherente, allesomvattende wijze voor de volledige vloot.

Er is geen duidelijkheid of het optreden onder groepspectief (SR/SN/Austrian Airlines) enige « prijs » voordelen bij Airbus opgeleverd heeft.

In tegenstelling tot de aanvankelijke financiering van de middellange afstandsvloot zijn er hier geen aanwijzingen van een globale informatie- en aanbestedingsprocedure in de financiële sector (zie verder voor middellange afstand). Uiteindelijk is de financiering van de middellange en lange afstandsvloot vastgelopen.

- « ... la croissance n'est plus une priorité ... »
- « ... le litige avec City Bird n'évolue toujours pas. »

Lors de la réunion du CA du 20 décembre 1999, il est répété que « à l'heure actuelle, le renouvellement et l'harmonisation de la flotte d'A340 ne peut se justifier d'un point de vue purement économique ».

À partir de cet instant, il n'y aura plus d'unanimité au sein du CA concernant le financement des avions long-courriers. Le financement de deux appareils A330-200 via *Wouters Aircraft Leasing Ltd* donne lieu, lors du vote, à une abstention de la part de l'administrateur J. Huyghebaert. Il en va de même pour l'approbation d'une série de *Medium Term Credit Facilities* (3 ans) auprès de Fortis (1,5 milliard de francs belges), de la KBC (500 millions de francs belges) et de la *Commerzbank* (1 milliard de francs belges). Le procès-verbal fait état des abstentions de J. Huyghebaert et de V. Croes.

#### 4.3.4. **Constatations concernant la flotte long-courrier**

Le renouvellement et l'extension de la flotte long-courrier s'appuient initialement sur des hypothèses de croissance trop optimistes et sur deux piliers :

- une exploitation commune des A330 au sein du groupe;
- un contrat de *wet lease* avec City Bird.

Si l'investissement commun au sein du groupe est réalisé, nous ne trouvons nulle trace d'une financement commun au sein de ce groupe.

Le contrat de *wet lease* conclu avec City Bird 2MD11 demeure « l'intrus » dans l'ensemble de la stratégie.

Le financement a été réglé de manière fragmentaire et non d'une manière cohérente et globale pour l'ensemble de la flotte.

Nous ne savons pas clairement si le fait d'agir dans une perspective de groupe (SR/SN/Austrian Airlines) a permis d'obtenir des avantages au niveau du « prix » auprès d'Airbus.

Contrairement à ce qui avait été le cas pour le financement de la flotte moyen-courrier, aucune procédure d'information et d'adjudication n'a dans ce cas-ci été organisée auprès des institutions financières (voir *infra* — flotte moyen-courrier). Finalement, le financement des flottes moyen-courrier et long-courrier a abouti dans une impasse.

In een memo (« SUBJECT : *Major open items re Term Sheet Airbus* » — *urgent, confidential*) van B. Van Isterbeek (*Legal*) en R. Rome van 15 november 1997 aan P. du Bois (en c.c. aan o.m B. de Vaucleroy, *corporate finance*, en M. Petit, *finance*) wordt vermeld :

*The firm purchased aircraft constitute an exercise of the options of Swissair with Airbus pursuant to an assignment of the option rights of Swissair still to be entered into. In accordance with the Option agreement, aircraft to be delivered between April and August, must be confirmed by year end. In principle the purchase agreement will be signed by 28 February 1998. Airbus must confirm an extension of the exercise date.*

Zonder hieromtrent over definitieve zekerheid te beschikken, nemen wij aan dat het hier *Long Haul* opties van SR betreft waarvan SN zou kunnen gebruik maken. Het is ons niet duidelijk of SN effectief van SR opties heeft gebruik gemaakt en of hierover overeenstemming met Airbus bestond.

#### 4.4. Medium Haul Investering

##### 4.4.1. Inleiding

Naast de reeds in vorige punten bespreken investeringen korte en lange afstand, werd eveneens het investeringsdossier « middellange afstand » behandeld. Dit betreft de vervanging van de B 737 reeks van vliegtuigen. In dit dossier wordt niet alleen aan de Boeing-traditie van SN geraakt, maar ook aan SN Technics die een expertise inzake Onderhoud opgebouwd had. Gezien B 737 een belangrijke onderdeel van de vloot uitmaakt wordt de te onderzoeken problematiek :

a) De keuze tussen een gedeeltelijke of volledige vervanging en het tijdstip waarop tot een volledige vervanging wordt besloten. Aanvankelijk werd een beperkte vervanging beoogd (13 B737-200 met een ouderdom van 25 jaar dienst). Vervolgens werd geopteerd voor een volledige vervanging en uitbreiding van SN's middellange afstandsvloot. Anderzijds zijn er ook aanwijzingen dat vanuit Zwitserse zijde reeds eerder voor een volledige vervanging werd geopteerd.

b) De keuze tussen continueren met Boeing (wat perfect past in het scenario van een graduele levering van eerst 13 B 737 en later dan de andere toestellen) dan wel onmiddellijk overschakelen naar Airbus, wat dan een gehele vlootvernieuwing betekent.

Dans un mémo (« SUBJECT: *Major open items re Term Sheet Airbus* » - *urgent, confidential*) van B. Van Isterbeek (service juridique) et R. Rome du 15 novembre 1997, adressé à P. du Bois (avec copie à, notamment, B. de Vaucleroy, *corporate finance*, et M. Petit, *finance*) il est indiqué :

*The firm purchased aircraft constitute an exercise of the options of Swissair with Airbus pursuant to an assignment of the option rights of Swissair still to be entered into. In accordance with the Option agreement, aircraft to be delivered between April and August, must be confirmed by year end. In principle the purchase agreement will be signed by 28 February 1998. Airbus must confirm an extension of the exercise date.*

Sans disposer d'une certitude définitive à ce propos, nous supposons qu'il s'agit ici d'options Long Haul de SR, que pourrait utiliser la SN. Nous ne savons pas si la SN a effectivement fait usage d'options de SR ni s'il existait un accord avec Airbus à ce propos.

#### 4.4. Investissement dans la flotte moyen-courrier

##### 4.4.1. Introduction

Outre les investissements dans les flottes court-courrier et long-courrier examinés aux points précédents, nous nous sommes également penchés sur le dossier d'investissement dans la flotte moyen-courrier. Celui-ci porte sur le remplacement des avions de la série B 737. Dans ce dossier, on touche non seulement à la tradition Boeing de la SN, mais aussi à SN Technics, qui avait acquis un savoir-faire indiscutable en matière de maintenance. Étant donné que le B 737 constitue un pan important de la flotte, la problématique à examiner porte sur :

a) Le choix entre le remplacement partiel et le remplacement complet et le moment où un remplacement complet a été décidé. Initialement, un remplacement limité avait été envisagé (13 B737-200 en service depuis 25 ans). Ensuite, il a été opté pour un remplacement complet et une extension de la flotte moyen-courrier de la SN. Il y a par ailleurs aussi des indications selon lesquelles, du côté suisse, l'option du remplacement complet avait déjà été prise précédemment;

b) Le choix entre la poursuite d'une collaboration avec Boeing (ce qui s'inscrit parfaitement dans le scénario d'une livraison graduelle de 13 B 737 dans un premier temps et des autres appareils ultérieurement) et la conclusion immédiate d'une collaboration avec Airbus, ce qui implique dès lors un remplacement de l'ensemble de la flotte;

c) Inzake deze keuze Boeing/Airbus hebben we vastgesteld dat :

— er processen gevoerd zijn naar beiden om de meest gunstige aanbieding te krijgen;

— binnen SN men zowel NPV (net present value calculaties) verricht heeft voor Boeing als voor Airbus. Onder voorbehoud dat de hypothesen in deze studies dezelfde zijn — wat we uit de documentatie niet kunnen uitmaken — zijn de resultaten steeds aan elkaar gewaagd;

— de participatiebereidheid van Boeing in SN Technics, gekoppeld is aan niet alleen de onmiddellijke vervanging van 13 Boeingtoestellen, maar ook voorwaarden stelt voor toekomstige vervangingen en uitbreidingen.

— het belang van voldoende « onderhoudsactiviteit » voor SN Technics, duidelijk als eis gesteld geworden is aan Airbus, om de belangen van SN Technics te beveiligen;

— enz...

Dit alles maakt dat over de keuze zelf tussen Boeing en Airbus, door ons, geen bedrijfseconomisch « oordeel » kan gegeven worden. De alternatieve plannen Boeing/Airbus zijn te verschillend en werden nooit in alle aspecten vergelijkend bestudeerd.

d) Wij stellen vast dat de beslissing tot vervanging door Airbus toestellen genomen is en dit leidt tot het volgende leveringsschema :

— 1999	11
— 2000	5
— 2001	7
— 2002	7
— 2003	4
	34

Belangrijk is om het beslissingsproces dienaangaande te detailleren.

#### 4.4.2. **Beslissingsproces**

Op basis van de tot nu toe geconsulteerde informatie plaatsen wij een aantal data van documenten en vergaderingen in een chronologische volgorde.

c) En ce qui concerne le choix Boeing/Airbus, nous avons constaté que :

— des processus ont été engagés envers les deux constructeurs afin d'obtenir l'offre la plus intéressante;

— au sein de la SN, le calcul de la VAN (valeur nette actualisée – net present value ou NPV) a été effectué tant pour Boeing que pour Airbus. Sous réserve que les hypothèses soient les mêmes dans ces études — ce que nous n'avons pas pu déterminer lors de l'examen des documents — les résultats se valent toujours;

— la volonté de Boeing de prendre une participation dans SN Technics est liée non seulement au remplacement immédiat de 13 appareils Boeing, mais aussi à des remplacements et extensions futurs;

— le maintien d'une « activité de maintenance » suffisante au sein de SN Technics est clairement posé comme une exigence à l'égard d'Airbus, afin de garantir les intérêts de SN Technics;

— etc.

Tous ces éléments font que nous ne pouvons pas donner un « avis » économique sur le choix proprement dit entre Boeing et Airbus. Les plans alternatifs Boeing/Airbus sont trop différents et n'ont pas fait l'objet d'une étude comparative pour tous les aspects.

d) Nous constatons que la décision de remplacement par des appareils Airbus a été prise et que le calendrier de livraison a été établi comme suit :

— 1999	11
— 2000	5
— 2001	7
— 2002	7
— 2003	4
	34

Il est important de détailler le processus qui a mené à cette décision.

#### 4.4.2. **Processus de décision**

Sur la base des informations que nous avons consultées jusqu'à présent, nous replaçons une série de données provenant de documents et de réunions dans un ordre chronologique.

#### 4.4.2.1. Voorbereiding

Op 18 februari 1997 wordt in het *Management Committee* het « project Plan B737-200 replacement » gelanceerd. Op 2 april 1997 verstuurt M. Kreis (SR Technics) een brief aan Airbus « *Request for Proposal A319/320* » :

*Dear Thomas*

*Swissair is acting on behalf of Sabena to propose several scenarios for those fleet development. We have started the project to renew the shorthaul fleet for Sabena. One of those scenario shows a replacement with A32FAM types. We expect up to 32 new aircraft which could be shared in 24 A319 and 8 A320.*

Hieruit blijkt de betrokkenheid van SR en de groot-schaligheid van de vervanging in een vroege fase. Tegelijkertijd vinden er eveneens onderhandelingen plaats tussen Boeing en SN. Deze vergaderingen worden veelal door het Belgische management van SN gevoerd. Tijdens latere vergaderingen is niet meer eenduidig sprake van een grootschalige vervanging.

#### 4.4.2.2. September 1997

Op 3 september 1997 vindt te Zurich een vergadering van het Bureau du Conseil plaats. Ph. Bruggisser (SR) tempert de groei en de beter dan verwachte resultaten van SN als volgt :

« *Ph. Bruggisser mentionne la conjoncture très favorable du marché et incite à la prudence pour l'avenir « lorsque cette conjoncture se retournera ».*

À propos du *Business Plan de Sabena*, Ph. Bruggisser estime les objectifs du *Management de Sabena* « très ambitieux ». Il souhaite qu'en Conseil une analyse de sensibilité au yield et au load factor soit présentée. Un retournement de conjoncture et un accroissement de la pression concurrentielle pourraient, selon lui, refaire plonger Sabena dans le rouge. Il souhaite que le management de Sabena ait des plans d'urgence « au cas où les objectifs de recettes ne seraient pas rencontrés ».

Ph. Bruggisser et G. Schorderet souhaitent également qu'un plan de financement des investissements et que l'impact des frais financiers soient présentés en Conseil.

(...)

Un large échange de vue sur le dossier de remplacement des 13 Boeing 737-200 mène aux conclusions suivantes :

#### 4.4.2.1. Préparation

Le 18 février 1997, est lancé le projet « Plan B737-200 replacement ». Le 2 avril 1997, M. Kreis (SR Technics) envoie à Airbus une « *Request for Proposal A319/A320* » :

*Dear Thomas*

*Swissair is acting on behalf of Sabena to propose several scenarios for those fleet development. We have started the project to renew the shorthaul fleet for Sabena. One of those scenario shows a replacement with A32FAM types. We expect up to 32 new aircraft which could be shared in 24 A319 and 8 A320.*

Ce document montre l'implication de SR et la grande envergure du remplacement dans une phase précoce. Simultanément, des négociations ont également lieu entre Boeing et la SN. Ces réunions sont généralement menées par la direction belge de la SN. Lors de réunions ultérieures, il n'est plus question de manière univoque d'un remplacement de grande envergure.

#### 4.4.2.2. Septembre 1997

Le 3 septembre 1997 a lieu à Zurich une réunion du Bureau du Conseil. Ph. Bruggisser (SR) modère la croissance et les résultats meilleurs que prévu de la SN comme suit:

« Ph. Bruggisser mentionne la conjoncture très favorable du marché et incite à la prudence pour l'avenir « lorsque cette conjoncture se retournera ».

À propos du *Business Plan de Sabena*, Ph. Bruggisser estime les objectifs du *Management de Sabena* « très ambitieux ». Il souhaite qu'en Conseil une analyse de sensibilité au yield et au load factor soit présentée. Un retournement de conjoncture et un accroissement de la pression concurrentielle pourraient, selon lui, refaire plonger Sabena dans le rouge. Il souhaite que le management de Sabena ait des plans d'urgence « au cas où les objectifs de recettes ne seraient pas rencontrés ».

Ph. Bruggisser et G. Schorderet souhaitent également qu'un plan de financement des investissements et que l'impact des frais financiers soient présentés en Conseil.

(...)

Un large échange de vue sur le dossier de remplacement des 13 Boeing 737-200 mène aux conclusions suivantes :

— Dans une perspective de gestion intégrée du réseau européen de Swissair, Austrian et Sabena, Ph. Bruggisser estime que le choix doit se porter sur l'Airbus A319/320 d'autant plus que la différence de coût opérationnel entre l'Airbus A319/320 et le Boeing 737 nouvelle génération serait minime selon lui.

— Les membres du bureau reconnaissent unanimement que le choix Airbus créerait un problème majeur, surtout en terme d'emploi, au Technics pour Sabena. Mille emplois sont en jeu.

— Ph. Bruggisser s'engage à rechercher, avec Airbus Industries, des solutions possibles pour résoudre ce problème. »

Hieruit blijkt de bezorgdheid en zelfs kritische ingesteldheid van SR ten aanzien van de financiële toestand, de financieringscapaciteit en het business plan van SN. SR opteert voor Airbus vanuit een groepspectief. Groepspectief kan onmiskenbaar ook een valabel beslissingscriterium zijn (naast andere criteria) indien dit criterium in volledige transparantie wordt toegelicht aan en weerhouden door de RVB. De kritische ingesteldheid vanwege SR ten opzichte van het overdreven optimisme vanwege SN doet vragen rijzen bij de grootschaligheid van de uiteindelijke bestelling, met name de volledige vervanging van de Boeingvloot (28 terwijl in feite de vervanging van slechts 13 toestellen op korte termijn noodzakelijk is door 34 Airbustoestellen en bijkomend 5 in optie). Een afweging tussen « aantal effectieve bestellingen » en « aantal opties » hebben wij niet aangetroffen.

Op dezelfde dag als de vergadering van het Bureau du Conseil in Zurich (3 september 1997) vindt in Seattle een vergadering plaats tussen P. De Swert en C. Palmero (SN Technics) met een delegatie van Boeing over de oprichting van een *joint venture*. Namens Boeing wordt een ondertekende *Memorandum of Understanding* overhandigd. Op 9 september 1997 ondertekent P. De Swert namens SN Technics. Dit memorandum voorziet in een deelname van Boeing in SN Technics, de onmiddellijke vervanging van een aantal B 737's alsook de vervanging in de toekomst van de andere B 737's plus uitbreiding. Beide afzonderlijke vergaderingen op dezelfde dag illustreren het bestaan van tegengestelde visies in het dossier « *Medium Haul* » overduidelijk.

#### 4.4.2.3. Development Plan 1998-2000

Tijdens de RVB van 11 september 1997 wordt het ontwerp Development Plan 1998-2000 besproken. Hierin werd nog geen definitieve keuze voor een vliegtuigtype of voor aantallen vliegtuigen vastgelegd.

— Dans une perspective de gestion intégrée du réseau européen de Swissair, Austrian et Sabena, Ph. Bruggisser estime que le choix doit se porter sur l'Airbus A319/320 d'autant plus que la différence de coût opérationnel entre l'Airbus A319/320 et le Boeing 737 nouvelle génération serait minime selon lui.

— Les membres du bureau reconnaissent unanimement que le choix Airbus créerait un problème majeur, surtout en terme d'emploi, au Technics pour Sabena. Mille emplois sont en jeu.

— Ph. Bruggisser s'engage à rechercher, avec Airbus Industries, des solutions possibles pour résoudre ce problème. »

Ce passage montre bien que SR est préoccupé et même critique en ce qui concerne la situation financière, la capacité de financement et le business plan de la SN. SR opte pour Airbus dans une perspective de groupe. Il est clair aussi que la perspective de groupe peut constituer un critère de décision valable (à côté d'autres critères) pourvu qu'il ait été expliqué en toute transparence au CA et retenu par celui-ci. Le scepticisme de SR à l'égard de l'optimisme exagéré de la SN soulève des questions en ce qui concerne l'ampleur de la commande finale, à savoir le remplacement complet de la flotte Boeing (28 appareils, alors qu'en fait, seul le remplacement de 13 appareils s'imposait à court terme, par 34 appareils Airbus, avec une option supplémentaire sur 5 autres appareils). Nous n'avons pas trouvé d'évaluation du « nombre de commandes effectives » par rapport au « nombre d'options ».

Le même jour que la réunion du Bureau du Conseil à Zurich (3 septembre 1997) a lieu, à Seattle, une réunion entre P. De Swert et C. Palmero (SN Technics), d'une part, et une délégation de Boeing, d'autre part, au sujet de la création d'une *joint venture*. Un *Memorandum of Understanding* signé est remis au nom de Boeing. Le 9 septembre 1997, P. De Swert signe au nom de SN Technics. Ce memorandum prévoit une participation de Boeing dans SN Technics, le remplacement immédiat d'une série de B 737, ainsi que le remplacement ultérieur des autres B 737, plus une extension. La tenue de ces deux réunions distinctes le même jour illustre à suffisance l'existence de visions opposées dans le dossier « *Medium Haul* ».

#### 4.4.2.3. Development Plan 1998-2000

Lors de la réunion du CA du 11 septembre, il est question du projet « Development Plan 1998-2000 ». Il n'y est pas encore opéré de choix définitif en ce qui concerne le type d'appareil ni le nombre d'avions.

Tijdens het *Bureau du Conseil* te Zürich van 30 september 1997 wordt het ontwerp *Development Plan* aangekondigd, waarin de strategie inzake Airline wordt voorgesteld. Er wordt voorgesteld om de RVB van 13 oktober 1997 te laten kennis nemen van het *Development Plan* en het investering / financieringsplan. Er wordt ook overeengekomen om de *airline* strategie (Europa en lange afstand) te laten goedkeuren. Er wordt de RVB tenslotte voorgesteld « *d'attendre les décisions en matière de flotte-Medium Haul et le budget '98 pour approuver les chiffres du Development Plan 1998-2000. Un plan de financement des investissements devra être présenté au Conseil du 13 octobre.* »

Tijdens de RVB van 13 oktober 1997 wordt het ontwerp *Development Plan 1998-2000* besproken. In dit ontwerp wordt vermeld « *Cette version du Development Plan qui présente encore de sérieuses insuffisances ...* ».

Op pagina 8 van de notulen kunnen wij lezen :

« *Le conseil d'administration approuve les grandes lignes stratégiques qui ont été présentées ici.*

*La version définitive du Development Plan 1998- 2000 sera présentée au conseil d'administration en même temps que le budget pour 1998 le 8 décembre.* »

Op basis van de notulen lijkt het ontwerp *Development Plan 1998-2000* gedetailleerd inzake de objectieven in termen van operationele ratio's, eveneens inzake middelen in termen van aantallen vliegtuigen voor korte en lange afstand. Het ontwerp beperkt zich inzake middellange afstandsvliegtuigen tot de algemene omschrijving « *le remplacement programme du B737-200* ». Pas na de aankoopbeslissing wordt het *Development Plan 1998-2000* definitief aanvaard.

Het is bevreemdend dat enerzijds een *Airline* strategie wordt goedgekeurd inclusief cijfermatige objectieven en middelen om die objectieven te bereiken in termen van aantallen lange afstands- en korte afstandsvliegtuigen, maar dat één en ander vaag blijft in termen van aantallen middellange afstandsvliegtuigen.

C'est au cours de la réunion du Bureau du Conseil à Zurich du 30 septembre 1997 qu'est annoncé le projet *Development*, qui propose la stratégie en matière de transport aérien. Il est proposé que le CA du 13 octobre 1997 prenne connaissance du *Development Plan* et du plan de financement des investissements et de lui faire approuver la stratégie en matière de transport aérien (Europe et *long-courrier*). Il est enfin proposé au CA « *d'attendre les décisions en matière de flotte-Medium Haul et le budget '98 pour approuver les chiffres du Development Plan 1998-2000. Un plan de financement des investissements devra être présenté au Conseil du 13 octobre.* »

Le projet de *Development Plan 1998-2000* est examiné lors de la réunion du CA du 13 octobre 1997. Il est mentionné dans ce projet que: « *Cette version du Development Plan qui présente encore de sérieuses insuffisances ...* ».

À la page 8 du procès-verbal, on peut lire :

« *Le conseil d'administration approuve les grandes lignes stratégiques qui ont été présentées ici.*

*La version définitive du Development Plan 1998- 2000 sera présentée au conseil d'administration en même temps que le budget pour 1998 le 8 décembre.* »

Sur la base du procès-verbal, le *Development Plan 1998-2000* semble détaillé en ce qui concerne les objectifs en termes de ratios opérationnels et en ce qui concerne les moyens financiers relatifs au nombre d'avions court-courriers et long-courriers. Par contre, en ce qui concerne les avions moyen-courriers, le projet se limite de manière générale au « *remplacement programme du B737-200* ». Ce n'est qu'après la décision d'achat, que le *Development Plan 1998-2000* est définitivement accepté.

Il est étrange de constater que, d'une part, une stratégie en matière de transport aérien est approuvée, y compris les objectifs chiffrés y afférents et les moyens financiers pour atteindre ces objectifs en ce qui concerne le nombre d'avions court-courriers et long-courriers, mais que, d'autre part, d'aucuns restent vagues en ce qui concerne le nombre d'avions moyen-courriers.

#### 4.4.2.4. Uiteindelijke Beslissing Vernieuwing Middellange Afstandsvloot

De financiële impact van de investeringsbeslissing en de financieringstechniek wordt slechts zeer summier aan de RVB meegedeeld.

Tijdens de RVB 17 november 1997 wordt zowel over de middellange als de lange afstand beslist. Het is opvallend dat voorafgaand aan deze beslissing het volgende wordt gesteld in verband met de financiële impact van een mogelijke joint venture tussen Boeing en SN :

De bestuurders en de verantwoordelijken van Sabena Technics zijn de mening toegedaan dat dit voorstel van Boeing niet doorslaggevend is voor de vlootkeuze.

Nochtans vinden we nergens in de notulen de neerslag van onderhandelingen met Boeing leidende tot financiële participatie in SN Technics alsook in de tijd gespreide vervanging en uitbreiding van het B 737 park alsook de financiële gevolgen er van.

De RVB beslist tot de aankoop van 34 Airbustoestellen en bijkomend 5 in optie. Wij stellen vast dat de verwachte financiële impact van de investerings- en financieringsbeslissing (impact op liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit) niet aan de bestuurders wordt meegedeeld en wellicht zelfs niet diepgaand werd onderzocht. Evenmin hebben de bestuurders hierover vragen gesteld.

De keuze wordt echter verbonden aan een aantal voorwaarden, onder meer :

*« Le support d'Airbus Industry et de SAirGroup afin d'assurer le financement de cet investissement sans mettre en danger la structure bilantaire de Sabena. »*

#### 4.4.2.5. Support Airbus en SR

##### 4.4.2.5.1. Airbus

De steun van Airbus inzake financiering blijkt een tegenvaller te zijn (notulen van de RVB van 9 februari 1998). Er wordt verwezen naar een voorstel van Airbus om de principes van *asset value guarantee en back stop financing* slechts voor 17 (op 34) vliegtuigen toe te passen.

#### 4.4.2.4. Décision finale relative au renouvellement de la flotte moyen-courrier

L'impact financier de la décision d'investissement et la technique de financement ne sont communiqués que de manière très sommaire au CA.

Au cours de sa réunion du 17 novembre 1997, le CA se prononce tant sur la flotte moyen-courrier que sur la flotte long-courrier. Il est frappant de constater que cette décision est précédée par la phrase suivante concernant l'impact financier d'une éventuelle joint venture entre Boeing et la SN:

Les administrateurs et les responsables de Sabena Technics estiment que cette proposition de Boeing n'est pas déterminante pour le choix en matière de flotte.

Pourtant nous ne retrouvons nulle part dans le procès-verbal, le compte rendu des négociations avec Boeing menant à une participation financière dans SN Technics et à un remplacement et une extension étalés dans le temps du parc de B 737, pas plus que les conséquences financières de cette option.

Le CA décide d'acheter 34 appareils Airbus et de prendre une option sur 5 appareils supplémentaires. Nous constatons que l'impact financier attendu de la décision d'investissement et de financement (impact sur la liquidité, la rentabilité et la solvabilité) n'est pas communiqué aux administrateurs et n'a peut-être pas été examiné de manière approfondie. Les administrateurs n'ont pas davantage posé de questions à propos de cet impact.

Le choix est pourtant lié à une série de conditions, entre autres :

*« Le support d'Airbus Industry et de SAirGroup afin d'assurer le financement de cet investissement sans mettre en danger la structure bilantaire de Sabena. »*

#### 4.4.2.5. Support Airbus et SR

##### 4.4.2.5.1. Airbus

Le support d'Airbus en matière de financement se révèle décevant, comme en témoigne le procès-verbal du 9 février 1998. Il y est fait état d'une proposition d'Airbus visant à n'appliquer les principes d'*asset value guarantee* et de *back stop financing* qu'à 17 appareils (sur 34).

*After consultation of banks ... it appears that proposed AVG & Back Up Financing have little or no value for banks*

...

*Next step : Take it or leave it ?*

Op dit ogenblik was enkel een *Memorandum of Understanding* ondertekend en nog geen definitief contract. Dit contract werd pas op 12 maart 1998 ondertekend. Ondanks de blijkbaar ongunstige onderhandelingsresultaten met Airbus laat SN de *deal* toch doorgaan.

#### 4.4.2.5.2. Support SR

Hiervoor kan nuttig worden verwezen naar de uiteindelijke beslissing van de RVB en de *Side Letter* bij het document « *Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding* ». De *Memorandum of Understanding* werd gedateerd op 18 november 1997 en ondertekend door P. du Bois (SN) en P. Carpent (Airbus). De *Side Letter* werd eveneens op 18 november 1997 gedateerd en ondertekend door P. du Bois en P. Reutlinger (SN) en P. Carpent (Airbus) in verband met :

1. *The Seller is willing to explore together with the Buyer, SAir group and the selected Propulsion System manufacturer the potential of creating a joint venture to assist the Buyer and SAirgroup in the purchase of the aircraft.*

2. *The parties together with the SAir group will use their best endeavours to find acceptable financing solutions for all Aircraft not covered by the AVG guarantee and/or Backstop Financing ... .*

*These items shall be settled at the latest prior to the signature of the purchase agreement and if there is no agreement on one or all items, each party shall have the right to terminate all or part of this Memorandum of Understanding without liabilities to each other and the Seller shall reimburse all deposits and prepayment paid by the Buyer.*

Deze laatste paragraaf dient samen te worden gelezen met de volgende bepaling uit de notulen van de RVB van 9 februari 1998 : « *Next step : Take it or leave it ?* ».

#### 4.4.2.5.3. Financiering door SN

Uiteindelijk blijken de *Side Letter* en de verwijzingen naar Airbus en SR in de notulen van de RVB van 17 november 1997 in de praktijk enkel intentieverklaringen en geen afdwingbare engagementen. Nochtans kan de laat-

*After consultation of banks... it appears that proposed AVG & Back Up Financing have little or no value for banks*

...

*Next step : Take it or leave it ?*

À ce moment, on n'avait signé qu'un *Memorandum of Understanding* et pas encore de contrat définitif. Ce contrat ne sera signé que le 12 mars 1998. En dépit de résultats apparemment mauvais des négociations avec Airbus, la SN conclut quand même le marché.

#### 4.4.2.5.2. Support SR

Pour cet aspect, il est utile de faire référence à la décision finale du CA et à la *Side Letter* jointe au document « *Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding* ». Le *Memorandum of Understanding* est daté du 18 novembre 1997 et est signé par P. du Bois (SN) et P. Carpent (Airbus). La *Side Letter* est également datée du 18 novembre 1997 et est signée par P. du Bois et P. Reutlinger (SN) et P. Carpent (Airbus) et porte sur les points suivants :

1. *The Seller is willing to explore together with the Buyer, SAir group and the selected Propulsion System manufacturer the potential of creating a joint venture to assist the Buyer and SAir group in the purchase of the aircraft.*

2. *The parties together with the SAir group will use their best endeavours to find acceptable financing solutions for all Aircraft not covered by the AVG guarantee and/or Backstop Financing ... .*

*These items shall be settled at the latest prior to the signature of the purchase agreement and if there is no agreement on one or all items, each party shall have the right to terminate all or part of this Memorandum of Understanding without liabilities to each other and the Seller shall reimburse all deposits and prepayment paid by the Buyer.*

Ce dernier paragraphe doit être lu conjointement avec la disposition suivante extraite du procès-verbal de la réunion du CA du 9 février 1998 : « *Next step : Take it or leave it ?* ».

#### 4.4.2.5.3. Financement par la SN

Finalement, la *Side Letter* et les renvois à Airbus et SR dans le procès-verbal du CA du 17 novembre 1997 ne s'avèrent en pratique n'être que des déclarations d'intention et non des engagements susceptibles d'exécution

ste paragraaf van de *Side Letter* als een uitstapclausule beschouwd worden.

Uiteindelijk draagt SN zelf de financiering van haar vloot. Hiervoor werd een selectieprocedure via een arrangeur gevolgd los van SR. In maart 1999 wordt hiervoor de markt benaderd (« *Confidential Information Memorandum Request For Proposals To Arrange The Financing Of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft For Sabena (March 1999)* »). Uiteindelijk opteert SN voor « *tax advanced structures or off-balance sheet structures* ». Er wordt uitdrukkelijk verwezen naar SPC-constructies :

*With respect to the ownership of an aircraft by an SPC, the parent or the lenders have a double protection, namely through their shareholding in or control over the management of the SPC whereby they control ownership in the aircraft and secondly have the benefit of a security over the aircraft.*

Wij hebben er reeds op gewezen dat SR in 1997 nog voor de aankoopbeslissing bijzonder kritisch stond tegenover de financiële toestand, de financieringscapaciteit en het ontwerp business plan van SN. Nog vóór de uiteindelijke leveringen en de financiering waarschuwt een consultants rapport voor een overdreven optimisme in het *Development Plan*.

Dit betreft de versie : *McKinsey & Company, Inc Final Report, Brussels, February 26<sup>th</sup>, 1999*. In deze studie wordt de sensitiviteit van het *Development Plan* 1998-2000 getoetst. De studie merkt op dat « *Traffic growth must be higher than capacity growth to achieve the development plan load factors* ».

Ook de financiering van vliegtuigen wordt geëvalueerd waarbij wordt vastgesteld dat aankoop voordeliger is dan operationele leasing :

*Model to calculate difference between ownership and operational lease*

...

*The ownership option would save 504 million Belgian francs over a period of 15 years which is equivalent to a NPV of 246 million Belgian francs.*

Het *Development Plan* voorziet over 1999-2002 een positieve EBIT en een positief net result. Het FIT rapport bespreekt nog 2 andere scenario's :

— scenario 2 – *constant load factors* : negatieve EBIT en negatief net result vanaf 2000

forcée. Pourtant, le dernier paragraphe de la *Side Letter* peut être considéré comme une clause de sortie.

En fin de compte, la SN assure seule le financement de sa flotte. Une procédure de sélection a été suivie à cet effet, indépendamment de SR. En mars 1999, le marché est approché en ce sens (« *Confidential Information Memorandum Request For Proposals To Arrange The Financing Of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft For Sabena (March 1999)* »). Finalement, la SN opte pour des « *tax advanced structures or off-balance sheet structures* ». Il est expressément fait état de montages par l'intermédiaire de SPC :

*With respect to the ownership of an aircraft by an SPC, the parent or the lenders have a double protection, namely through their shareholding in or control over the management of the SPC whereby they control ownership in the aircraft and secondly have the benefit of a security over the aircraft.*

Nous avons déjà indiqué que préalablement à la décision d'achat, SR se montrait en 1997 particulièrement critique à l'égard de la situation financière, de la capacité de financement et du projet de *business plan* de la SN. Encore avant les livraisons finales et le financement, un rapport de consultants met en garde contre l'optimisme exagéré affiché dans le *Development Plan*.

Il s'agit de la version « *McKinsey & Company, Inc Final Report, Brussels, February 26<sup>th</sup>, 1999* ». Cette étude examine la sensibilité du *Development Plan* 1998-2000. L'étude fait l'observation suivante : « *Traffic growth must be higher than capacity growth to achieve the development plan load factors* ».

Elle évalue aussi le financement des avions et constate à cet égard que l'achat est plus intéressant que le leasing opérationnel :

*Model to calculate difference between ownership and operational lease*

...

*The ownership option would save 504 million Belgian francs over a period of 15 years which is equivalent to a NPV of 246 million Belgian francs.*

Le *Development Plan* prévoit pour la période 1999-2002 un EBIT et un résultat net positifs. Le rapport FIT se penche encore sur deux autres scénarios :

— scénario 2 – *constant load factors* : EBIT et résultat net négatifs à partir de 2000

2002 : *Equity falls below 25 % of paid in capital*

— scenario 3 – *market downturn* : negatieve EBIT en negatief net result vanaf 1999

1999 : *Equity falls below 25 % of paid in capital*

Op 12 maart 1998 wordt een uiteindelijke *Purchase Agreement* met Airbus ondertekend. De financiering voorzien in de *Side Letter* was toen nog niet geregeld. Bovendien werd in een FIT rapport gewaarschuwd voor een te optimistisch *Development Plan*, voor substantiële verliezen en een negatief eigen vermogen. Wij merken ook op dat de sector met overcapaciteit begint te kampen. SN beschikte toen nog over de uitstapclausule waarvan sprake in de *Side Letter*. Hiervan werd geen gebruik gemaakt.

Op 26 januari 2000 komt *The Boston Consulting Group* (« *Sabena project Strategic perspective on shareholder negotiations Main Report* ») tot de volgende conclusies :

— *Decision on fleet based upon management case is built on ambitious and optimistic growth scenario*

— *Unclear whether Sabena's EBITDAR sufficient to pay for debt & lease service*

#### 4.4.3. **Boekhoudkundige Benadering**

##### 4.4.3.1. *Off balance*

Wij hebben vastgesteld dat een vliegtuigaankoop doorgaans niet als materieel vast actief wordt geboekt maar veeleer « *off balance* » (buiten balans). Hiervoor kunnen verschillende redenen worden aangehaald :

— gunstiger balanspresentatie

— bescherming financiers via SPC-constructie wegens geen mogelijkheid tot hypotheek.

De aanschaffing van vliegtuigen via SPC's vraagt boekhoudkundig een bijzondere aandacht. In tegenstelling tot internationale vliegtuigverhuurmaatschappijen die aan verschillende operatoren verhuren, werden SPC's enkel opgericht voor de financiering van SN-vliegtuigen. SN bestelt het vliegtuig, verricht een vooruitbetaling, boekt deze vooruitbetaling als overlopend actief en wijst ze toe aan de resultatenrekening overeenkomstig de levensduur van het vliegtuig. Deze vooruitbetalingen kunnen niet worden gerecupereerd van de leverancier.

2002 : *Equity falls below 25% of paid in capital*

— scénario 3 – *market downturn* : EBIT et résultat net négatifs à partir de 1999

1999 : *Equity falls below 25 % of paid in capital*

Le 12 mars 1998, un *Purchase Agreement final* est signé avec Airbus. Le financement prévu dans la *Side Letter* n'avait pas encore été réglé à l'époque. En outre, un rapport FIT avait mis en garde contre l'excès d'optimisme du *Development Plan* et le risque de pertes substantielles et de fonds propres négatifs. Nous faisons aussi remarquer que le secteur commence à être en proie à une surcapacité. À l'époque, la SN disposait encore d'une clause de sortie, dont question dans la *Side Letter*. Elle n'en a fait aucun usage.

Le 26 janvier 2000, le *Boston Consulting Group* (« *Sabena project Strategic perspective on shareholder negotiations Main Report* ») arrive aux conclusions suivantes :

— *Decision on fleet based upon management case is built on ambitious and optimistic growth scenario*

— *Unclear whether Sabena's EBITDAR sufficient to pay for debt & lease service*

#### 4.4.3. **Approche comptable**

##### 4.4.3.1. *Off balance*

Nous avons constaté que l'achat d'un avion n'est généralement pas comptabilisé comme une immobilisation corporelle mais plutôt comme une opération « *off balance* » (hors bilan). Ce choix peut s'expliquer de plusieurs manières :

— présentation plus favorable du bilan;

— protection des bailleurs de fonds via le montage des SPC, car impossibilité de prendre une hypothèque.

D'un point de vue comptable, l'acquisition d'avions par l'intermédiaire de SPC requiert une attention particulière. Au lieu de s'adresser à des sociétés de location d'avions internationales, qui donnent en location des avions à différents opérateurs, la SN a créé des SPC destinées à assurer exclusivement le financement de ses avions. La SN commande l'avion, verse une avance et comptabilise cette avance à titre d'actif de régularisation et l'affecte au compte de résultats conformément à la durée de vie de l'avion. Ces avances ne peuvent pas être récupérées auprès du fournisseur.

Wanneer de vennootschap die bij de oprichting van een SPC betrokken was slechts over een beperkt of geen aandeel in het kapitaal beschikt — en andere partijen de SPC bijgevolg financieren — kan op basis van de toepasselijke boekhoudregels worden geargumenteed dat de SPC's buiten de consolidatiekring van de groep vallen (en dat activa en bijhorende schulden bijgevolg niet op de balans worden uitgedrukt). Meestal wordt de consolidatiekring immers gedefinieerd in termen van controle in rechte waaronder dan wordt verstaan : aandelenbezit, stemrechten of beslissingsmacht op de algemene vergadering van aandeelhouders. Dit betreft een formele benadering van het begrip controle.

Indien men echter uitgaat van de feitelijke omstandigheden (en niet enkel van een strikt formeel-juridische benadering of controle in rechte) kan men tot een andere conclusie komen, namelijk controle in feite van SN over de SPC's (bijvoorbeeld bestaan er overeenkomsten met de investeerders in de SPC, wat zijn de activiteiten van de SPC, wie heeft feitelijke beslissingsmacht over de SPC, aan wie wordt het resultaat van de SPC toegewezen, waarvan is het resultaat afkomstig, wie draagt in wezen het risico ?). Wij hebben onder meer vastgesteld dat SN het initiatief tot de bestellingen neemt en de leverancier kiest en dat minstens een deel van het risico bij SN blijft. Dit kan onder meer worden vastgesteld in geval van een annulering van een bestelling. Het initiatief gaat uit van SN en op haar beurt claimt de leverancier Airbus een schadevergoeding van SN.

SN heeft ervoor geopteerd om geconsolideerde jaarrekeningen volgens IAS op te stellen. Indien men voor dit boekhoudkundig referentiekader opteert lijkt het ons aangewezen dat onder meer met de volgende bepalingen wordt rekening gehouden :

IAS 1 § 10 :

*De jaarrekeningen moeten een getrouw beeld geven van de financiële positie, de financiële prestaties en de kasstromen van een onderneming (officieuze vertaling IAS 1, § 10).*

Op basis van de beschikbare informatie kan het volgende worden vastgesteld :

1. SN verricht de aankoop van de Airbustoestellen.
2. SN beslist omtrent de financiering van de betreffende toestellen.
3. De SPC beschikt enkel over vliegtuigen ten behoeve van SN en opereert niet voor andere luchtvaartmaatschappijen.

Lorsqu'une société associée à la création d'une SPC ne dispose pas d'une participation ou seulement d'une participation limitée dans le capital — et que la SPC est par conséquent financée par d'autres parties — on peut faire valoir, sur la base des règles comptables applicables, que les SPC sont situées en dehors du périmètre de consolidation du groupe (et que, dès lors, l'actif et les dettes y afférentes ne figurent pas dans le bilan). Le périmètre de consolidation se définit en effet généralement en termes de contrôle en droit (possession d'actions, droits de vote ou pouvoir de décision à l'assemblée générale des actionnaires). Il s'agit d'une vision formelle de la notion de contrôle.

Si l'on considère toutefois les circonstances effectives (et pas uniquement l'approche strictement formelle et juridique ou le contrôle en droit), la conclusion peut être différente, à savoir que la SN contrôle en fait les SPC (par exemple, existe-t-il des accords avec les investisseurs de la SPC, quelles sont les activités de la SPC, qui détient le pouvoir de décision effectif concernant la SPC, à qui le résultat de la SPC est-il attribué, d'où provient le résultat, qui assume essentiellement le risque ?). Nous avons notamment constaté que la SN prend l'initiative de passer les commandes et choisit le fournisseur et qu'une partie au moins du risque continue d'être assumée par la SN. Cela peut notamment être constaté en cas d'annulation d'une commande. L'initiative émane de la SN et le fournisseur Airbus réclame à son tour un dédommagement à la SN.

La SN a choisi de présenter des comptes annuels consolidés conformément aux normes IAS. Dans la mesure où l'on opte pour ce cadre de référence comptable, il nous paraît indiqué de tenir notamment compte des dispositions suivantes :

IAS 1 § 10 :

*Les états financiers doivent présenter une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie d'une entreprise (traduction libre IAS, 1, § 10).*

Sur la base des informations disponibles, on peut observer ce qui suit :

1. La SN procède à l'achat des appareils Airbus.
2. La SN prend les décisions afférentes au financement des appareils en question.
3. La SPC ne dispose que d'appareils destinés à la SN et ne travaille pas pour d'autres compagnies aériennes.

4. Op basis van de financial statements van de SPC's kan worden besloten dat de enige activiteit van de SPC bestaat uit : « *The principal activity of the company is the leasing of aircraft to Sabena NV* »

Dit impliceert dat de SPC onlosmakelijk met SN verbonden is. Indien vanuit een « orthodoxe » boekhoudkundige benadering de Airbustoestellen die via een SPC werden gefinancierd als actief op de balans van SN zouden zijn uitgedrukt en de bijhorende schulden als passief op de SN-balans, dan had de RVB over een omvattender inzicht in de boekhouding en financiële toestand van de vennootschap beschikt. Indien de SPC's niet in de consolidatie worden opgenomen zien wij een mogelijk risico dat via deze techniek bepaalde informatie niet bekend was voor de bestuursorganen.

#### 4.4.3.2. Analyse jaarrekeningen SPC's

Op basis van de onderzochte SPC's bestaat het overgrote deel van de balans enkel uit vorderingen op korte en lange termijn en uit schulden op korte en lange termijn. Deze vorderingen en schulden zijn met elkaar in « evenwicht ». Het is opvallend dat bij de SPC geen materiële vaste activa werden geboekt, ook niet wanneer zij eigenaar zijn van de vliegtuigen die door SN werden gebruikt. De schulden bestaan uit korte termijn schulden en een grotere component op lange termijn. De vorderingen zijn hiermee in evenwicht en bestaan uit korte termijnvorderingen op SN en uit een grotere component op lange termijn, eveneens op SN.

Wegens de aard van de activiteit van de SPC bestaat de resultatenrekening slechts uit een beperkt aantal posten :

##### 1. *operating income*

###### 1. *finance lease*

###### 2. *operating lease*

##### 2. *operating expenses*

###### 1. *interest on bank loans*

###### 2. *operating lease rental*

###### 3. *administration expenses*

Beide componenten van de resultatenrekening zijn globaal in evenwicht.

De aansluiting van de betalingen door SN aan de SPC's met de resultatenrekening van de SPC's bleek

4. Sur la base des états financiers des SPC, on peut conclure que l'unique activité de la SPC est la suivante : « *The principal activity of the company is the leasing of aircraft to Sabena SA* »

Cela implique que la SPC est liée de manière indissociable à la SN. Si, conformément à une approche comptable « orthodoxe », les appareils Airbus financés par l'intermédiaire d'une SPC avaient été exprimés en tant qu'actifs au bilan de la SN et les dettes y afférentes, en tant que passifs au bilan de la SN, le CA aurait disposé d'une vue plus complète de la situation comptable et financière de la société. Si les SPC n'ont pas été incluses dans le périmètre de consolidation, nous estimons que le risque existe que certaines informations n'aient pas été communiquées aux administrateurs.

#### 4.4.3.2. Analyse des comptes annuels des SPC

Sur la base des SPC examinées, nous constatons que le bilan ne se compose pour l'essentiel que de créances à court et à long terme et de dettes à court et à long terme. Ces créances et ces dettes « s'équilibrent ». Il est frappant de constater qu'aucune immobilisation corporelle n'a été inscrite au bilan de la SPC, même lorsque (dans deux cas) elle est propriétaire des appareils utilisés par la SN. Les dettes comprennent des dettes à court terme et une composante plus importante à long terme. De ce fait, les créances équilibrent les dettes et comprennent des créances à court terme envers la SN et une composante plus importante à long terme, également envers la SN.

Eu égard à la nature de l'activité de la SPC, le compte de résultats ne comprend qu'un nombre limité de postes :

##### 1. *operating income*

###### 1. *finance lease*

###### 2. *operating lease*

##### 2. *operating expenses*

###### 1. *interest on bank loans*

###### 2. *operating lease rental*

###### 3. *administration expenses*

Globalement, les deux composantes du compte de résultats sont en équilibre.

Il n'a pas été possible d'établir une concordance entre les paiements effectués par la SN aux SPC et le compte

niet mogelijk. Om definitief te kunnen besluiten dat alle betalingen van SN bij de SPC's terechtkomen en vervolgens van de SPC's bij de financiële instellingen is een analyse nodig van financiële stromen van de SPC's en van hun boekhoudingen.

Zoals reeds gemeld werden uitgebreide vragenlijsten gestuurd naar de SPC's en naar de commissaris SN om informatie te ontvangen die bovenstaande zou toelaten te onderzoeken. Tot op heden werd geen antwoord ontvangen.

#### 4.4.4. *Bevindingen inzake aankoopbeslissing Airbus*

##### 4.4.4.1. *Kostprijs*

In 1997 circuleerden verschillende studies die tot uiteenlopende conclusies aanleiding geven (Boeing meest gunstig, Airbus meest gunstig). Toch dienen wij op te merken dat het verschil tussen de verschillende opties miniem is en eigenlijk niet significant. Wij merken op dat beide biedingen in haar geheel moeilijk vergelijkbaar waren, onder meer wegens het joint venture voorstel van Boeing in verband met SN Technics. Nergens wordt een optie gecalculeerd waarbij Boeing een participatie neemt in SN Technics. Het is zelfs niet duidelijk of de uiteindelijke biedingen op het ogenblik van de beslissing van de RVB wel beschikbaar waren, laat staan voldoende geanalyseerd en vergeleken.

Indien verschillende opties tot minieme prijsverschillen aanleiding geven is er ruimte voor interpretatie.

De kostprijs is niet alleen afhankelijk van de keuze van de leverancier maar ook van de financieringsmethode (onder meer keuze tussen aankoop en operationele leasing).

##### 4.4.4.2. *Beslissingsproces (Corporate Governance)*

Inzake *Corporate Governance* of « deugdelijk bestuur met beleidsverantwoording » stellen we vast :

— Uit de notulen van de RVB van 17 november 1997 blijkt dat de bestuurders hebben beslist op basis van een voorstel van het *Management Committee* en een toelichtende nota die reeds op 12 november 1997 door P. du Bois werd opgesteld. Uit de notulen van het *Management Committee* van 12 november 1997 blijkt dat de definitieve biedingen van de constructeurs toen nog

de résultats de ces dernières. Pour pouvoir conclure définitivement que tous les paiements de la SN aboutissent dans les SPC et repartent ensuite des SPC vers les établissements financiers, il faut analyser les flux financiers des SPC et leur comptabilité.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, des questionnaires détaillés ont été envoyés aux SPC et au commissaire de la SN, afin d'obtenir des informations permettant d'effectuer ladite analyse. À ce jour, nos demandes sont restées sans réponse.

#### 4.4.4. *Constatations concernant la décision d'achat d'Airbus*

##### 4.4.4.1. *Coût*

En 1997 ont circulé diverses études qui débouchent sur des conclusions divergentes : (tantôt c'est l'offre d'Airbus qui est jugée la plus intéressante, tantôt c'est celle de Boeing). Il nous faut toutefois souligner que la différence entre les deux options est minime et n'est en fait pas significative. Nous constatons que les deux offres étaient difficilement comparables dans leur globalité, notamment en raison de la proposition de Boeing de créer une *joint-venture* avec SN Technics. Nulle part ne figure le calcul d'une option tenant compte d'une participation de Boeing dans SN Technics. On ne sait même pas avec certitude si les offres définitives étaient disponibles au moment de la décision du CA et, a fortiori, si elles ont été suffisamment analysées et comparées.

Si les différentes options débouchent sur des différences de prix minimes, il existe une marge d'interprétation.

Le coût ne dépend pas uniquement du choix du fournisseur, mais aussi de la méthode de financement (entre autres, le choix entre l'achat et le leasing opérationnel).

##### 4.4.4.2. *Processus de décision (Corporate Governance)*

En matière de *Corporate Governance*, c'est-à-dire de « bonne gestion avec justification de celle-ci », nous formulons les constatations suivantes :

— Il ressort du procès-verbal du CA du 17 novembre 1997 que les administrateurs ont pris leur décision sur la base d'une proposition du *Management Committee* et d'une note explicative qui avait été rédigée déjà le 12 novembre 1997 par P. du Bois. Il ressort du procès-verbal de la réunion du *Management Committee* du 12 novembre 1997 qu'à ce moment, les offres définitives

werden ingewacht. De toelichtende nota voor de RVB (optie Airbus) was toen reeds opgesteld. Wij merken op dat het *Management Committee* op 12 november 1997 nog geen definitief voorstel aan de RVB kon overmaken omdat de definitieve biedingen nog werden ingewacht. Op basis van de notulen van het *Management Committee* hebben wij ook vastgesteld dat dergelijk voorstel niet werd gemaakt. De toelichting van P. du Bois aan de RVB is hiermee in tegenspraak maar stemt wel overeen met een ontwerp beslissing ten gunste van Airbus die reeds werd opgesteld nog vóór de definitieve biedingen waren ontvangen.

— De samenlezing van alle gebeurtenissen laat zien dat vanuit SR een voorkeur voor Airbus bestond terwijl bij sommige leiden van het Belgische management een voorkeur voor Boeing bleef. Het « SR groepsstandpunt » heeft als beoordelingselement in de finale beslissing meegespeeld maar de transparante communicatie kon beter.

— Ook al speelt het « SR groepsstandpunt » dan was er geen afdwingbaar financieel engagement van SR.

— De RVB heeft in deze beslissing met belangenvermenging SR/SN geen beroep gedaan op extern onafhankelijk advies.

— De RVB wordt alleen ingelicht over de NPV calculatie. Om met kennis van zaken een dergelijke beslissing voor te bereiden had het management volgende elementen dienen aan te reiken aan de RVB :

- Investeringsanalyse (zijnde NPV analyse)
- Invloed van de investering op de rentabiliteit van de onderneming. Het is bedrijfseconomisch gebruikelijk dit duidelijk vooraf te berekenen en mee te delen, mede gezien de resultatenrekening een bijzonder belangrijk document is van de jaarrekening en voor de opvolging en vergelijking van de budgetten.
- Invloed op de solvabiliteit van de onderneming. Hoe beïnvloeden de investering en de eraan gekoppelde financiering de globale solvabiliteit en dus de globale leningscapaciteit ? Het is merkwaardig dat dit nooit tot uitdrukking is gebracht. Het feit dat men « buiten balans-transacties verricht » ontnemt het management niet de plicht om de toestand van de « feitelijke economische entiteit » weer te geven. Voor beleidsbeslissingen primen « *substance over form* », ook al laat het Belgisch boekhoudrecht toe om presentaties « *form over substance* » op te maken.

des constructeurs étaient encore attendues. La note explicative du CA (option Airbus) avait déjà été rédigée à cette date. Nous constatons que le 12 novembre 1997, le *Management Committee* ne pouvait pas encore transmettre de proposition définitive parce que les offres définitives étaient encore attendues. Sur la base du procès-verbal du *Management Committee*, nous avons aussi constaté que cette proposition n'a pas été faite. La note explicative de P. du Bois au CA est contraire à cette réalité mais concorde en revanche avec un projet de décision en faveur d'Airbus, qui avait déjà été rédigé avant la réception des offres définitives.

— La lecture conjointe de tous les événements révèle qu'Airbus emportait la préférence de SR, alors que certains membres de la direction belge continuaient à privilégier l'option Boeing. Le « point de vue du groupe SR » en tant que critère d'évaluation a joué un rôle dans la décision finale, mais la communication aurait pu être plus transparente.

— Même si le « point de vue du groupe SR » a joué un rôle, il n'y a pas eu d'engagement financier susceptible d'exécution forcée de la part de SR.

— Dans le cadre de cette décision marquée par un conflit d'intérêts entre la SN et SR, le CA n'a pas recouru à un avis indépendant extérieur.

— Le CA n'est informé que du calcul de la valeur actualisée nette (VAN). Or, pour préparer en connaissance de cause une décision de ce type, la direction aurait dû fournir les éléments suivants au CA :

- L'analyse de l'investissement (analyse de la VAN)
- L'influence de l'investissement sur la rentabilité de l'entreprise. D'un point de vue microéconomique, il est courant de calculer clairement cet impact au préalable et de le communiquer, ne serait-ce que parce que le compte de résultats est un document particulièrement important des comptes annuels et pour effectuer le suivi et la comparaison des budgets.
- L'influence sur la solvabilité de l'entreprise. Comment l'investissement et son financement influencent-ils la solvabilité globale et, donc, la capacité d'emprunt globale ? Il est remarquable que cet impact n'ait jamais été exprimé. Le fait que l'on « effectue des opérations hors bilan » ne dispense pas la direction de son obligation de rendre compte de la situation de « l'entité économique de fait ». Pour les décisions stratégiques, « la substance prime la forme », même si le droit comptable belge autorise l'établissement de présentations où c'est « la forme qui prime la substance ».

- Invloed op de liquiditeit van de onderneming. Hoe verlopen de *cash ins* en *cash outs* over een ruimere periode als gevolg van de investeringsanalyse? Het was bekend dat de gunstige liquiditeitstoestand van SN op bepaalde ogenblikken niet het gevolg was van operationele winst maar veeleer van eenmalige en occasionele aangelegenheden.

#### 4.4.4.3. Aantal toestellen

Over het definitieve en volledige *Development Plan* werd pas na de aankoop beslist. De basishypothese waren te optimistisch (zie latere consultancy rapporten). Op basis van externe studies in samenwerking met het management was dit geweten vóór de eerste leveringen en vóór de regeling van de financiering.

De vertegenwoordigers in het management van de Zwitserse aandeelhouder hebben een beslissing in de richting van groepsbelang gepropageerd. Dit geldt mogelijk ook voor het grote aantal toestellen (34 + 5). Wij hebben geen aanwijzingen dat de voordelen van synergie inzake vloot tussen SN en SR cijfermatig aan de RVB van SN werden nagedeeld (bijvoorbeeld besparingen inzake globale investerings- en financieringskost). Het uitvoerend management heeft de gang van zaken inzake investeringen en de financiering ervan op de voet gevolgd maar heeft de nodige en aangepaste analyses niet uitgebreid aan de RVB gepresenteerd. De globale impact van de vernieuwing/uitbreiding van de ganse vloot (SH, MH, LH) op de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit werd niet aan de RVB meegedeeld.

- L'influence sur la liquidité de l'entreprise. Comment évoluent les flux de liquidités entrants (*cash in*) et sortants (*cash out*), sur la base de l'analyse de l'investissement. On savait que la situation de liquidité favorable de la SN n'était pas, à certains moments, la conséquence d'un bénéfice d'exploitation mais plutôt d'opérations uniques ou occasionnelles.

#### 4.4.4.3. Nombre d'appareils

Le *Development Plan* définitif et complet n'a été arrêté qu'après l'achat. Les hypothèses de base étaient trop optimistes (voir les rapports de consultance ultérieurs). Sur la base d'études externes réalisées en collaboration avec la direction, cette situation était connue avant les premières livraisons et avant le règlement du financement.

Les représentants de l'actionnaire suisse au sein de la direction ont propagé une décision allant dans l'intérêt du groupe. Cela vaut éventuellement aussi pour le nombre élevé d'appareils (34 + 5). Nous n'avons pas d'indications selon lesquelles les avantages de synergie entre la SN et SR en matière de flotte auraient été communiqués de manière chiffrée au CA de la SN (par exemple, les économies au niveau du coût global de l'investissement et du financement). La direction exécutive a suivi de près l'évolution du dossier en matière d'investissement et de financement mais n'a pas présenté de manière circonstanciée les analyses nécessaires et adaptées au CA. L'impact global du renouvellement et de l'extension de l'ensemble de la flotte (SH, MH, LH) sur la liquidité, la solvabilité et la rentabilité n'a pas été communiqué au CA.

## 5. SPECIFIEKE AANGELEGENHEDEN

Ten slotte hebben wij een aantal aangelegenheden onderzocht die mogelijk niet rechtstreeks tot het faillissement van SN maar die op verzoek van de parlementaire onderzoekscommissie onderzocht, enerzijds omdat het gevoelige onderwerpen betreft en anderzijds omdat zij bepaalde aspecten van het SN-dossier kunnen verduidelijken en situeren.

### 5.1. Vergoedingen

Dit betreft :

- bepaalde vergoedingen (« *duty travel allowances* ») genoten door piloten (*cockpit crew*) en *cabin crew*
- bestuurdersvergoedingen (emolumenten en kostenvergoedingen)
- *management fees*
- commerciële kortingen MS (toegekend en betaald aan binnen- en buitenlandse verdelers van SN tickets).

#### 5.1.1. *Duty Travel Allowances*

Dit betreft specifieke vergoedingen waarvan niet alleen de piloten konden genieten maar ook de *cabin crew*, en het management in geval van opdrachten met verblijf in het buitenland. Het betreft hier forfaitaire bedragen die niet aan de hand van *gedetailleerde* verantwoordingsstukken ten aanzien van de fiscus moeten worden bewezen (« kosten eigen aan de werkgever »).

Op basis van onze analyse kunnen wij bevestigen dat de betreffende bedragen op een aantal duidelijk omschreven grootboekrekeningen werden geboekt. De omschrijving van de grootboekrekeningen lijkt ons bovendien in overeenstemming met de aard van de kosten.

Dit zijn de voornaamste grootboekrekeningen in dit verband : 6124000, 6124001, 6124100. De bedragen evolueerden als volgt :

Euro(s)	1997	1998	1999	2000	2001 (10 m)
	23 184 249,17	26 668 797,03	33 309 709,30	39 024 506,77	20 720 005,79

Er werd ons meegedeeld dat de geboekte bedragen voor « *duty travel allowances* » niet op de geëigende

## 5. QUESTIONS SPÉCIFIQUES

Enfin, nous avons examiné un certain nombre d'éléments qui n'ont peut-être pas contribué directement à la faillite de la SN, mais que nous avons néanmoins analysé à la demande de la commission d'enquête parlementaire, d'une part, parce qu'ils concernent des thèmes sensibles et, d'autre part, parce qu'ils peuvent éclaircir et situer certains aspects du dossier.

### 5.1. Rémunérations

Il s'agit des éléments suivants :

- certaines indemnités (« *duty travel allowances* ») dont ont bénéficié des pilotes (personnel navigant technique) et des membres du personnel de cabine
- rémunérations des administrateurs (émolumenten et défraiements)
- *management fees*
- remises commerciales MS (accordées et versées à des distributeurs belges et étrangers de billets SN).

#### 5.1.1. *Duty Travel Allowances*

Il s'agit d'indemnités spécifiques dont pouvaient bénéficier non seulement les pilotes, mais également le personnel de cabine et le management en cas de missions impliquant un séjour à l'étranger. Il s'agit en l'espèce de montants forfaitaires qui ne doivent pas être prouvés au moyen de justificatifs *détaillés* à l'égard du fisc (« dépenses propres à l'employeur »).

Sur la base de notre analyse, nous pouvons confirmer que les montants concernés ont été comptabilisés sur une série de comptes déterminés du grand-livre. L'intitulé des comptes du grand-livre nous paraît clair et conforme à la nature des coûts.

Les principaux comptes concernés sont les suivants: 6124000, 6124001, 6124100. Les montants ont évolué comme suit :

Il nous a été communiqué que les montants comptabilisés à titre de « *duty travel allowances* » n'ont pas

fiscale fiches 281 werden opgenomen. Dit impliceert een mogelijk fiscaal risico in hoofde van de werkgever SN.

### 5.1.2. *Bestuurdersvergoedingen*

De voorzitter van de Raad van Bestuur genoot van een vergoeding (emolument) ten bedrage van 900 000 Belgische frank + 100 000 Belgische frank (kostenvergoeding), de ondervoorzitter van 650 000 Belgische frank + 100 000 Belgische frank (kostenvergoeding). De overige bestuurders kregen een vergoeding van 400 000 Belgische frank + 100 000 Belgische frank. Dit geeft een totaal aan emolumenten ten bedrage van 5 550 000 Belgische frank op jaarbasis. Dit is exclusief de kostenvergoedingen ten bedrage van 100 000 Belgische frank per bestuurder (12 x 100 000 = 1 200 000 in totaal).

### 5.1.3. *Management fees*

Wij hebben vastgesteld dat vanaf het derde kwartaal 2000 een specifieke grootboekrekening # 61 702 000 « *management fees* » in het rekeningschema werd opgenomen. Hierop werd in 2000 (3 maanden) en 2001 (10 maanden) in totaal 17 545 530,90 euro geboekt. Het is ons niet duidelijk of vergelijkbare bedragen voordien op andere grootboekrekeningen werden geboekt.

De eigenlijke boekhoudkundige verantwoordingsstukken hebben wij niet kunnen raadplegen. Op basis van de informatie in ons bezit kunnen wij concluderen dat het hier een ondoorzichtige grootboekrekening betreft.

### 5.1.4. *Commerciële kortingen MS*

MS of « *moyens spéciaux* » betreft een systeem van extra commerciële kortingen (boven de normale kortingen) ten behoeve van verdelers van SN tickets. Deze extra kortingen kwamen aanvankelijk bovenop de normale IATA kortingen (7-9 %). Deze normale IATA kortingen worden door de verdelers rechtstreeks ingehouden. De MS kortingen worden periodiek met de ticketverdelers afgerekend. Men deelt ons mee dat dit kan gebeuren onder de vorm van periodieke cash afrekeningen of onder de vorm van « *miscellaneous charge orders* », een soort van « *cheques* » of tickets die algemeen kunnen worden gebruikt (« *full fare* »). MS kortingen worden uitgekeerd aan binnenlandse en buitenlandse ticketverdelers.

Men heeft ons meegedeeld dat deze kortingen voor de fiscus bekend waren.

été reportés sur les fiches fiscales 281 appropriées. Cela peut présenter un risque fiscal dans le chef de l'employeur SN.

### 5.1.2. *Rémunérations des administrateurs*

Le président du conseil d'administration (CA) bénéficiait d'une rémunération (émoluments) d'un montant de 900 000 francs belges + 100 000 francs belges (défraiement), le vice-président de 650 000 francs belges + 100 000 francs belges (défraiement). Les autres administrateurs percevaient une rémunération de 400 000 francs belges + 100 000 francs belges. Le total des émoluments s'élève dès lors à 5 550 000 francs belges sur une base annuelle, à l'exclusion des défraiements d'un montant de 100 000 francs belges par administrateur (12 x 100 000 = 1 200 000 au total).

### 5.1.3. *Management fees*

Nous avons constaté qu'un compte spécifique du grand-livre #61 702 000 « *management fees* » a été intégré dans le plan comptable à partir du troisième trimestre 2000. Un total de 17 545 530,90 euros y a été comptabilisé en 2000 (3 mois) et 2001 (10 mois). Nous ignorons si des montants comparables ont été comptabilisés auparavant sur d'autres comptes du grand-livre.

Nous n'avons pas été en mesure de consulter les justificatifs comptables proprement dits. Sur la base des informations en notre possession, nous pouvons conclure qu'il s'agit ici d'un compte du grand-livre qui manque de transparence.

### 5.1.4. *Remises commerciales MS*

Le système « MS » (moyens spéciaux) est un système de remises commerciales supplémentaires (en sus des remises normales) au profit des distributeurs de billets SN. Initialement, ces remises supplémentaires s'ajoutaient aux remises IATA normales (7-9 %). Ces remises IATA normales sont directement retenues par les distributeurs. Les remises MS sont réglées périodiquement avec les distributeurs de billets. On nous signale que cela peut se faire sous la forme de règlements périodiques comptants ou de « *miscellaneous charge orders* », une sorte de « *chèques* » ou de billets pouvant être utilisés de façon générale (« *full fare* »). Les remises MS sont accordées aux distributeurs belges et étrangers.

On nous a dit que ces remises étaient connues du fisc.

In feite dateert het systeem van MS kortingen van de periode met vaste IATA tarieven. Het systeem van vaste IATA tarieven was niet meer in voege tijdens de door ons onderzochte periode (periode SR). Tijdens de door ons onderzochte periode hebben wij vastgesteld dat commerciële kortingen en commissies voornamelijk op de grootboekrekeningen 616 000 en 616 009 werden geboekt (61 600 000 : « *promotion passengers/commissions* »).

Le système des remises MS date en fait de la période durant laquelle les tarifs IATA étaient fixes. Le système des tarifs IATA fixes n'était plus pratiqué au cours de la période que nous avons examinée (période SR). Nous avons constaté que, au cours de la période que nous avons examinée, des remises commerciales et des commissions ont été comptabilisées principalement sur les comptes 616 000 et 616 009 du grand-livre (61 600 000 : « *promotion passengers/commissions* »).

Euro(s)	1997	1998	1999	2000	2001 (10 m)
	18 377 164,56	14 734 094,48	11 924 352,27	32 043 392,93	49 326 335,05

Wij hebben geen aanvaardbare verklaring voor de fluctuaties gekregen.

Nous n'avons pas obtenu d'explication acceptable concernant les fluctuations.

### 5.2. Verkoop slots Virgin

In 1997 werd een bedrag van 8 miljoen USD als overige bedrijfsopbrengst geboekt. Dit betreft een uitvoering van een overeenkomst met Virgin Atlantic Airways afgesloten op 13 maart 1997. In 1999 werd nog een overige bedrijfsopbrengst van 1 miljoen USD geboekt naar aanleiding van een overeenkomst met Virgin Express (overeenkomst afgesloten op 26 november 1999).

### 5.2. Vente des créneaux horaires Virgin

Un montant de 8 millions de USD a été comptabilisé en 1997 à titre d'autres produits d'exploitation. Il s'agit de l'exécution d'un accord conclu le 13 mars 1997 avec Virgin Atlantic Airways. En 1999, un autre produit d'exploitation d'un montant de 1 million de USD a encore été comptabilisé à la suite de la conclusion d'un accord avec Virgin Express (accord conclu le 26 novembre 1999).

Het lijkt ons gebruikelijk dat slots door luchthavenexploitanten aan luchtvaartmaatschappijen worden verkocht en niet door maatschappijen rechtstreeks aan mekaar. Aangezien SN zelf geen eigenaar van de slots was, raden wij aan om de geoorlooftheid hiervan juridisch te laten analyseren.

Il nous paraît être d'usage que les créneaux horaires soient vendus par les exploitants de l'aéroport aux compagnies aériennes et non directement de compagnie à compagnie. Étant donné que la SN n'était pas elle-même propriétaire des créneaux, nous recommandons de faire analyser la licéité de cette opération sur le plan juridique.

De opbrengsten verbonden aan de slotverkoop werden op de grootboekrekening 74 199 000 (diverse recuperaties) geboekt. Uit een bespreking met de dienst boekhouding is gebleken dat verkopen van slots niet gebruikelijk waren bij SN. Wij zijn van mening dat het hier veeleer een uitzonderlijke opbrengst betreft.

Les produits liés aux ventes des créneaux horaires ont été inscrits sur le compte du grand-livre 74 199 000 (récupérations diverses). Un entretien avec le service comptabilité nous a appris que la vente de créneaux horaires n'était pas habituelle à la SN. Nous considérons qu'il s'agit ici plutôt d'un produit exceptionnel.

### 5.3. Verkoop participatie Equant

In 1999 en 2001 heeft SN haar participatie in Equant verkocht. Die participatie bestond initieel uit 949 281 aandelen. In 1999 werden 525 654 aandelen verkocht. Er werd een meerwaarde van 1 520 miljoen Belgische frank gerealiseerd. De overige 423 627 aandelen werden op 30 juni 2001 omgeruild tegen aandelen France Télécom. Op 6 juli 2001 werden de aandelen France Télécom verkocht wat in een meerwaarde van 417 miljoen Belgische frank resulteerde.

### 5.3. Vente de la participation dans Equant

En 1999 et 2001, la SN a vendu sa participation dans Equant. Initialement, la participation représentait 949 281 actions. En 1999, 525 654 actions ont été vendues, ce qui a permis de réaliser une plus-value de 1 520 millions de francs belges. Les 423 627 actions restantes ont été échangées le 30 juin 2001 contre des actions de France Télécom. Le 6 juillet 2001, les actions de France Télécom ont été vendues, ce qui a dégagé une plus-value de 417 millions de francs belges.

De gerealiseerde meerwaarden (totaal 1 937 miljoen Belgische frank) werden op een uitzonderlijke grootboekrekening (# 76 340 000) geboekt.

Ter informatie verwijzen wij naar een paragraaf uit het Beheersverslag van de SN-groep opgesteld door de Raad van Bestuur van SN :

Het algemene resultaat wordt sterk beïnvloed door inkomsten uit **uitzonderlijke baten**. De verkoop van de aandelen Equant heeft een meerwaarde opgeleverd van 1,5 miljard Belgische frank (38 miljoen euro).

...

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de Equant transactie op de aangewezen grootboekrekening werd geboekt (als uitzonderlijk resultaat) en adequaat werd toegelicht.

#### 5.4. Staatssteun

Wij hebben voor de periode 1975-2002 een totaal bedrag aan staatssteun van 31 508,5 miljoen Belgische frank geïdentificeerd (hoofdzakelijk herkapitalisatie en subsidies in de aflossingslasten van leningen ter financiering van de kapitaalparticipatie van de Staat in SN). Van dit bedrag heeft 16 227,2 miljoen Belgische frank op de periode 1995-2002 betrekking :

- herkapitalisatie : 7 872,4 miljoen Belgische frank
- subsidies aflossingslasten : 8 354,8 miljoen Belgische frank.

Les plus-values réalisées (au total, 1 937 millions de francs belges) ont été inscrites sur un compte exceptionnel du grand-livre (#76 340 000).

À titre d'information, nous faisons observer que le « Rapport de gestion du groupe Sabena », établi par le Conseil d'administration de la SN, indique que :

Le résultat général est fortement influencé par des recettes provenant de **profits exceptionnels**. La vente des actions d'Equant a permis de réaliser une plus-value de 1,5 milliard de francs belges (38 millions d'euros).

...

On peut en conclure que la transaction « Equant » a été inscrite sur le compte du grand-livre qui s'impose (en tant que résultat exceptionnel) et dûment justifiée.

#### 5.4. Aides publiques

Pour la période 1975-2002, nous avons identifié un montant total en aides publiques de 31 508,5 millions de francs belges (essentiellement sous forme de recapitalisations et de subventions dans les charges d'amortissement des emprunts contractés en vue de financer la participation de l'État au capital de la SN). Sur ce montant total, 16 227,2 millions de francs belges portent sur la période 1995-2002 :

- recapitalisation : 7 872,4 millions de francs belges
- subventions charges d'amortissement : 8 354,8 millions de francs belges.

**Deel 2 : Juridische analyse (van 1995 tot 2001)****INLEIDING**

Wij hebben de verschillende contracten en overeenkomsten onderzocht die tot stand zijn gekomen tijdens de periode « Swissair » van « Sabena », dat wil zeggen de jaren 1995 tot 2001.

Die akkoorden, overeenkomsten of voorakkoorden werden gesloten hetzij tussen de aandeelhouders, dat wil zeggen de Belgische Staat en « Swissair », hetzij tussen de twee luchtvaartmaatschappijen, namelijk « Sabena » en « Swissair ».

Wij hebben tevens twee andere contracten samengevat en geanalyseerd die Sabena tijdens die zelfde periode heeft gesloten met twee andere luchtvaartmaatschappijen : « Virgin Express » en « City Bird ».

Hieronder vindt men een samenvatting van de verschillende verslagen die wij ter attentie van de leden van de parlementaire onderzoekscommissie hebben opgesteld. Voor nadere inlichtingen wordt naar die verslagen verwezen.

\*  
\* \*

**Partie 2 : Analyse juridique (1995 à 2001)****INTRODUCTION**

Nous avons examiné et analysé les différents contrats et accords avenus durant la période « Swissair » de la « Sabena », soit les années 1995 à 2001.

Ces accords, conventions ou encore pré-accords ont été conclus soit entre les actionnaires, c'est-à-dire l'État belge et « Swissair », soit entre les deux compagnies aériennes, à savoir « Sabena » et « Swissair ».

Nous avons également résumé et analysé deux autres contrats conclus durant cette même période par la « Sabena » avec deux autres compagnies d'aviation : « Virgin Express » et « City Bird ».

On trouvera, ci-après, un résumé des différents rapports qui ont été rédigés par nos soins, à l'attention des membres de la Commission d'Enquête parlementaire et auxquels on voudra bien se référer pour de plus amples informations.

\*  
\* \*

## INHOUDSOPGAVE

## SOMMAIRE

	Blz.		Pages
	----		----
V.2.1. AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST EN KADEROVEREENKOMST VAN 4 MEI 1995 « SMA »	132	V. 2.1. PACTE D'ACTIONNAIRES ET ACCORD CADRE DU 4 MAI 1995 « SMA »	132
V.2.2. OVEREENKOMST SWISSAIR/SABENA II VAN 26 APRIL 2000	136	V.2.2. CONVENTION SWISSAIR/SABENA II DU 26 AVRIL 2000	136
V.2.3. « AMP »-OVEREENKOMST VAN 31 JULI 2000	137	V.2.3. CONVENTION « AMP » DU 31 JUILLET 2000	137
V.2.4. HERKAPITALISATIEAKKOORD VAN 22 JANUARI 2001	139	V.2.4. ACCORD DE RECAPITALISATION DU 22 JANVIER 2001	139
V.2.5. OVEREENKOMST TOT AANDELENOVERDRACHT VAN 24 JANUARI 2001	140	V.2.5. CONVENTION DE TRANSFERT D'AC-TIONS DU 24 JANVIER 2001	140
V.2.6. AANVULLENDE OVEREENKOMST EN AMENDEMENTEN OP DE AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST VAN 24 JANUARI 2001, GE-DATEERD OP 25 JANUARI 2001	143	V.2.6. CONVENTION COMPLÉMENTAIRE ET AMENDEMENTS À LA CONVENTION D'AC-TIONNAIRES DU 24 JANVIER 2001, EN DATE DU 25 JAN-VIER 2001	143
V.2.7. NOTULEN VAN DE BESPREKINGEN VAN 16 JULI 2001 IN HET « ASTORIA »-HOTEL	144	V.2.7. PROCÈS-VERBAL DES DISCUSSIONS DU 16 JUILLET 2001 À L'HÔTEL « ASTORIA »	144
V.2.8. HERKAPITALISATIEOVEREENKOMST VAN 2 AUGUSTUS 2001	145	V.2.8. CONVENTION DE RECAPITALISATION DU 2 AOÛT 2001	145
V.2.9. TOESTAND VAN HET « SABENA »-KAPITAAL — EVOLUTIE VAN 1995 TOT 2001	147	V.2.9. ÉTAT DU CAPITAL « SABENA » — VARIA-TIONS DE 1995 À 2001	147
V.2.10. OVEREENKOMST « SABENA » « VIRGIN EXPRESS » VAN 25 OKTOBER 1996	149	V.2.10. CONVENTION « SABENA » « VIRGINEX-PRESS » DU 25 OCTOBRE 1996	149
V.2.11. CONTRACT « SABENA/CITY BIRD » VAN 3 APRIL 1998	152	V.2.11. CONTRAT « SABENA/CITY BIRD » DU 3 AVRIL 1998	152

## V.2.1. AANDEELHOUDERSOVEREENKOMST EN KADEROVEREENKOMST VAN 4 MEI 1995 « SMA »

### A. Overeenkomsten

De « *Shareholder's and Master Agreement* » van 4 mei 1995 is een aandeelhoudersovereenkomst die werd ondertekend door de Belgische Staat, vertegenwoordigd door de heer Elio Di Rupo, vice-eerste minister en minister van Verkeerswezen en Overheidsbedrijven, en de vennootschap naar Zwitsers recht « *Swissair Transports Compagnie Limited* », vertegenwoordigd door de heren Hannes Goetz, voorzitter van de raad van bestuur, en Otto Loëpfe, CEO.

Het doel van die aandeelhoudersovereenkomst bestaat erin « *Swissair* » toe te staan een aanzienlijk bedrag te investeren in « *Sabena* » en er een strategisch belang in te verwerven, waarbij de Belgische Staat echter de meerderheid behoudt, teneinde de verordeningen na te leven van de Raad van de Europese Unie, aangezien Zwitserland daarvan geen deel uitmaakt.

In de overeenkomst wordt echter aangegeven dat « *Swissair* » meerderheidsaandeelhouder zal worden in « *Sabena* » zodra dat mogelijk is, dat wil zeggen na de ondertekening van een verdrag tussen Zwitserland en de Europese Unie.

De krachtlijnen van de overeenkomst zijn de volgende :

1° Opzegging, zonder vergoeding, van het akkoord Sabena-Air France en lening door Swissair van een bedrag van vier miljard Belgische frank aan de FIM opdat die de Sabena-aandelen kan terugkopen van Air France.

2° Gekoppeld aan die lening, de toekenning van *warrants* aan Swissair teneinde die maatschappij de mogelijkheid te bieden ze tegen zeer gedetailleerde voorwaarden om te zetten in aandelen.

3° Verhoging van het kapitaal van Sabena : aangaan ten belope van 3,5 miljard Belgische frank door de Staat en de FIM en 6 miljard Belgische frank door Swissair. Na die kapitaalverhoging zal Swissair 49,5 % van het kapitaal in handen hebben.

4° Bijkomende financiële bijdragen van vijfhonderd miljoen Belgische frank door Swissair aan een niet voor dividendvorming in aanmerking komende reserve en, ter compensatie, uitgifte van participatiebewijzen.

5° Koopopties en rechten van verkoop en bijzondere vrijwaring.

## V.2.1. PACTE D'ACTIONNAIRES ET ACCORD CADRE DU 4 MAI 1995 « SMA »

### A. Conventions

Le « *Shareholder's and Master Agreement* » du 4 mai 1995 est un pacte d'actionnaires signé par l'État belge, représenté par M. Elio Di Rupo, vice-premier ministre et ministre des Communications et des Entreprises publiques et « *Swissair Transports Compagnie Limited* », société de droit suisse, représentée par MM. Hannes Goetz, président du conseil d'administration et Otto Loëpfe, CEO.

L'objet de ce pacte d'actionnaires est de permettre à « *Swissair* » de réaliser un important investissement dans « *Sabena* » et d'y acquérir un intérêt stratégique, l'État belge y conservant cependant la majorité pour respecter les règlements du Conseil de l'Union européenne, la Suisse n'étant pas un ressortissant de celle-ci.

Le pacte mentionne cependant que « *Swissair* » deviendra majoritaire dans « *Sabena* » dès que cela deviendra possible, soit après un traité entre la Suisse et l'Union européenne.

Les lignes de force de la convention sont les suivantes :

1° Résiliation sans indemnité de l'accord Sabena – Air France et prêt de Swissair à la SFI d'un montant de quatre milliards de francs belges pour permettre à celle-ci de racheter les actions Sabena à Air France.

2° En liaison à ce prêt, octroi de *warrants* à Swissair pour lui permettre de les convertir en actions à des conditions très détaillées.

3° Augmentation du capital de Sabena : souscrite à raison de 3,5 milliards de francs belges par l'État et SFI et à concurrence de six milliards de francs par Swissair. Après cette augmentation de capital, Swissair détiendra 49,5 % du capital.

4° Contributions financières supplémentaires de cinq cents millions de francs belges par Swissair à une réserve non distribuable et émission en contrepartie de certificats de participation.

5° Options d'achat et droits de vente et sauvegarde spéciale.

6° Mogelijkheid voor Swissair om een meerderheidsaandeelhouderschap te verwerven van ten minste 67,7 % in Sabena, na de ondertekening van het verdrag tussen Zwitserland en de Europese Unie of vanaf 1 januari 2000. In dat geval behoudt de Staat echter bepaalde rechten en in het bijzonder dat het stemrecht à 25 % plus één stem indien de participatie van de Staat 15 % of meer bedraagt.

7° Structuur en administratie : bepaling van de bevoegdheden van de algemene vergadering, van de raad van bestuur, van het dagelijks bestuur.

Van de twaalf leden van de raad van bestuur moeten er ten minste zeven Belg of EU-ingezetene zijn. Zes leden zullen worden verkozen op de voordracht van de « A »-aandeelhouders (Staat), vijf op de voordracht van de « B »-aandeelhouders (Swissair) en één op de gezamenlijke voordracht of, bij ontstentenis van akkoord, door de « B »-aandeelhouders.

De president-directeur zal worden aangewezen op voordracht van de voorzitter en van de bestuurders van de « B »-groep.

8° Overeenkomst en bijzondere akkoorden : uiteenzetting van het beheersprincipe van Sabena als gevolg van die nieuwe samenwerking.

9°, 10° en 11°. Borgstellingen, opschortende voorwaarden (onder meer voorafgaande controle door de Europese Commissie) en algemene bepalingen.

\*  
\* \*

#### B. Bijlagen bij de aandeelhoudersovereenkomst van 4 mei 1995

Bij de SMA gaan veertien bijlagen, waarvan de belangrijkste een samenwerkingsovereenkomst blijkt te zijn (bijlage 7). Hieronder volgen een opsomming en een kort commentaar :

Bijlage A : Structuur van het kapitaal van Sabena vóór de aandeelhoudersovereenkomst

Bijlage 2.2 : Andere contracten tussen Sabena en Air France

Bijlage 2.3 : Leningscontract tussen Swissair en de FIM :

Afsluiting van de lening van 4 miljard Belgische frank om de terugkoop mogelijk te maken van 439 920 000 aandelen die in handen waren van Air France.

6° Possibilité pour Swissair d'acquérir une participation majoritaire d'au moins 67,7 % dans Sabena après la signature du traité entre la Suisse et l'Union européenne ou dès le 1<sup>er</sup> janvier 2000. En ce cas cependant, sauvegarde de certains droits de l'État, et en particulier maintien du droit de vote à 25 % plus une voix si la participation de l'État atteint ou dépasse 15 %.

7° Structure et administration : définition des pouvoirs de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du bureau exécutif.

Parmi les douze membres du conseil d'administration, sept au moins seront belges ou ressortissant de l'UE. Six membres seront élus sur proposition des actionnaires « A » (État), cinq sur proposition des actionnaires « B » (Swissair) et un sur proposition conjointe ou, à défaut d'accord, par les actionnaires « B ».

Le PDG sera désigné sur proposition du président et des administrateurs du groupe « B ».

8° Convention et accords particuliers : énoncé de principe de gestion de la Sabena à la suite de cette nouvelle coopération.

9°, 10° et 11° Cautions, conditions suspensives (notamment contrôle préalable de la Commission européenne) et dispositions générales.

\*  
\* \*

#### B. Annexes au pacte d'actionnaires du 4 mai 1995

Le « SMA » comportait quatorze annexes, dont la plus importante semble être une convention de coopération (annexe 7). En voici une énumération et un bref commentaire :

Annexe A : Structure du capital de la Sabena avant pacte d'actionnaires

Annexe 2.2 : Autres contrats entre Sabena et Air France

Annexe 2.3 : Contrat de prêt entre Swissair et SFI :

Conclusion du prêt de quatre milliards de francs belges pour permettre le rachat des 439 920 000 actions détenues par Air France.

Contract met een looptijd van 10 jaar, met uitgifte van 691 666 127 warrants, die elk aan Swissair het recht geven een Sabena-aandeel te verwerven (maar met inachtneming van de maximering van de deelname tot 49,5 % zolang het verdrag tussen de EU en Zwitserland niet bekrachtigd is).

Bijlage 2.3. (e) : Uitoefening van de prijs van de warrant

Bijlage 2.4 : Overeenkomst van kapitaalverhoging (notariële akte)

Bijlage 3 : Structuur van het aandeelhouderschap van Sabena na de SMA :

2 740 283 257 aandelen van het type « A », dat wil zeggen 50,5 % van het kapitaal en 2 685 969 251 aandelen van het type « B », dat wil zeggen 49,5 % van het kapitaal in handen van Swissair.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt dan 25 643 967 509 Belgische frank.

Bijlage 4.2 : Methodologie voor de evaluatie van de onderneming

Bijlage 6.8. : Wijziging van de statuten en coördinatie ervan als gevolg van de SMA-overeenkomst (ALO van 25 juli 1995)

Bijlage 7 : Samenwerkingsovereenkomst :

Deze bijgaande overeenkomst (zie bijlage ...) had tot doel de samenstelling te bepalen van het dagelijks bestuur van Sabena en de beheers- en dienstenfuncties van de maatschappij te omschrijven.

Wat het dagelijks bestuur betreft, wordt eraan herinnerd dat de CEO zal worden aangewezen door de meerderheid bestaande uit de voorzitter van de raad en de bestuurders afkomstig van de groep « B » (Swissair).

De overige leden van het dagelijks bestuur zullen worden aangewezen en ontslagen door de raad van bestuur op de voordracht van de CEO, terwijl de financieel directeur en de tweederangsdirectieleden zullen worden voorgedragen door Swissair.

De beheers- en dienstenfuncties van de maatschappij zullen worden vastgesteld en bepaald volgens de modellen van Swissair (doeltreffend en met een grote concurrentiekracht).

Er zij ook gewezen op de verdeling van routezones.

Contrat d'une durée de 10 ans, avec émission de 691 666 127 Warrants, donnant droit chacun à Swissair d'acquérir une action « Sabena » (mais en respectant la limite de la participation à 49,5 % tant que le traité entre l'UE et la Suisse n'a pas été ratifié).

Annexe 2.3 (e) : Exercice du prix du Warrant

Annexe 2.4 : Convention d'augmentation de capital (acte notarié)

Annexe 3 : Structure de l'actionariat de Sabena après le SMA :

2 740 283 257 actions de type « A », soit 50,5 % du capital et 2 685 969 251 actions de type B, soit 49,5 % du capital détenu par Swissair.

Le capital social s'élève alors à 25 643 967 509 francs belges.

Annexe 4.2 : Méthodologie d'évaluation de l'entreprise

Annexe 6.8 : Modification des statuts et coordination de ceux-ci en suite de la convention SMA (AGE du 25 juillet 1995)

Annexe 7 : Convention de coopération :

Cette convention annexe (voir annexe ...) avait pour objet de déterminer la composition du bureau exécutif de la Sabena et d'autre part, de définir les fonctions de gestion et de services de la Compagnie.

En ce qui concerne le bureau exécutif, rappel de ce que le CEO sera désigné par la majorité formée par le président du conseil et les administrateurs issus du groupe « B » (Swissair).

Les autres membres du bureau exécutif seront désignés et congédiés par le conseil d'administration sur proposition du CEO, tandis que le directeur financier sera proposé par Swissair, ainsi que les membres de la direction de second rang.

Quant aux fonctions de gestion et de services de la Compagnie, ils seront établis et définis sur les modèles établis par Swissair (efficaces et d'une grande valeur compétitive).

À noter également les partages de zones de route.

Bijlage 7.11 : Advies van de raadsman van de Belgische Staat, meester Jan Meyers, dat bepaalde garanties biedt aan Swissair

Bijlage 8 : Verklaring van bevestiging vanwege de hoge directie van Sabena ten behoeve van Swissair

Bijlage 8.2 : Koninklijke besluiten waarbij de FIM de opdracht krijgt de Sabena-aandelen te verwerven die in handen zijn van de NV « Finacta » (Air France), en waarbij ze de toestemming krijgt voor de lening van 4 miljard Belgische frank en de inschrijving van de kapitaalverhoging voor een bedrag van maximum 1,5 miljard Belgische frank.

Bijlage 8.2 f) : Nota's over het koninklijk besluit van 8 november 1989 dat het OBA regelt.

Bijlage 8.2.9 : Ongunstige materiële wijzigingen :

Relaas van gebeurtenissen die zich hebben voorgedaan tijdens het eerste kwartaal van 1995 en die een negatieve weerslag kunnen hebben op de vooruitzichten voor Sabena, meegedeeld door de hoge directie van « Sabena » aan « Swissair ».

\*  
\* \*

### C. Bijvoegsel van 12 juni 1995

Het betreft, in afwijking van de SMA, bijlage 7 en van artikel 16 van de statuten, een bijvoegsel ondertekend door dezelfde vertegenwoordigers van de Staat en van Swissair, naar luid waarvan de voorzitter van het directiecomité (CEO) zal worden benoemd door de raad van bestuur op de gezamenlijke voordracht van de meerderheid van de voorzitter van de raad van bestuur en van de bestuurders, zowel uit de categorie « A » als uit de categorie « B » van aandeelhouders.

Er zal dus een nieuw artikel 35 worden toegevoegd aan de statuten van Sabena, bij de « *overgangsmaatregelen* ». De levensduur van die clausule is immers beperkt tot die van de SMA en/of tot aan de inwerkingtreding van een verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland.

Dat artikel is blijven bestaan tot aan het faillissement.

\*  
\* \*

Annexe 7.11 : Avis donné par le Conseil de l'État belge, Maître Jan Meyers, apportant certaines garanties à la Swissair

Annexe 8.1 : Déclaration de confirmation émanant de la haute direction de Sabena destinée à la Swissair

Annexe 8.2 : Arrêtés royaux confiant à SFI la mission d'acquérir les actions de Sabena détenues par la SA « Finacta » (Air France) lui autorisant l'emprunt de quatre milliards et la souscription de l'augmentation de capital pour un montant de 1,5 milliard de francs belges maximum.

Annexe 8.2.f) : Notes sur l'arrêté royal du 8 novembre 1989 réglementant l'OPA.

Annexe 8.2.9 : Modifications matérielles défavorables :

Énonciation d'événements survenus au cours du premier trimestre 1995 et pouvant avoir un impact défavorable sur les perspectives d'avenir de Sabena, communiquées par la haute direction de « Sabena » à « Swissair ».

\*  
\* \*

### C. Avenant du 12 juin 1995

Par dérogation au SMA, à l'annexe 7 et l'article 16 des statuts, un avenant a été signé par les mêmes représentants de l'État et de Swissair, actant que le président du comité de direction (CEO) sera nommé par le conseil d'administration sur proposition conjointe de la majorité du président du conseil d'administration et des administrateurs, tant issus de la catégorie « A » que de la catégorie « B » des actionnaires.

Un nouvel article 35 sera donc ajouté aux statuts de la Sabena parmi les « *mesures transitoires* ». En effet, la durée de vie de cette clause est limitée à celle du SMA et ou de l'entrée en vigueur d'un traité entre l'Union européenne et la Suisse.

Cet article a perduré jusqu'à la mise en faillite.

\*  
\* \*

V.2.2. OVEREENKOMST SWISSAIR/SABENA II VAN  
26 APRIL 2000

**Aandeelhoudersovereenkomst tussen de Belgische Staat en « Zephyr-Fin » enerzijds en « SAir-Group » anderzijds, waarbij de eerste vertegenwoordigd zijn door de heer Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, en SAir-Group door de heer Hannes Goetz**

*Doelstellingen :*

- A. Uitdieping van het partnerschap dat uit de SMA is ontstaan.
- B. Onmiddellijke inwerkingstelling van het AMP.
- C. Optimale ontwikkeling van de twee activiteitspolen (Brussel en Zürich).
- D. Plan voor SN Technics : strategisch plan dat de bescherming van de werkgelegenheid waarborgt.
- E. Uitoefening van de meerderheidsoptie door Swissair.
- F. Uitoefening van de warrants.
- G. Aankoop van 22,75 % bijkomende Sabena-aandelen bij « Zephyr-Fin » teneinde te komen tot 85 % van het kapitaal, in ruil voor aandelen van « SAirGroup ».
- H. Akkoorden over de « sleutelroutes » : minimumprogramma dat Sabena de mogelijkheid biedt de titel van nationale carrier te behouden.
- I. Wijzigingen in de betrekkingen tussen aandeelhouders : in vergelijking met de SMA, zijn in het bijzonder opgemerkt : het blokkerend minderheidsbelang, in geval van een minimaal houderschap van 15 % van het kapitaal, zal worden beperkt tot de kapitaalverlagingen, de fusies, de splitsingen of de vereffeningen.
- J. Wederzijds voorkeursrecht.
- K. « *Opting-out* »-clausule, koopopties en opschortende voorwaarden.
- L. Mislukking van het verdrag tussen de EU en Zwitserland. In dat geval, wordt de Belgische meerderheidsparticipatie hersteld.

Die overeenkomst lijkt een samenvatting te zijn die moet worden overgenomen in een latere overeenkomst, met name de overeenkomsten van januari 2001 (zie hieronder).

V.2.2. CONVENTION SWISSAIR/SABENA II DU  
26 avril 2000

**Convention d'actionnaires entre l'État belge et « Zephyr-Fin » d'une part et « SAir-Group » d'autre part, les premiers étant représentés par M. Rik Daems, ministre des télécommunications, des entreprises et des participations publiques, et SAirGroup par M. Hannes Goetz**

*Objectifs :*

- A. Approfondir le partenariat né du SMA.
- B. Mise en œuvre immédiate de l'AMP.
- C. Développement optimal des deux pôles d'activités (Bruxelles et Zurich).
- D. Plan pour SN Technics : plan stratégique garantissant la protection de l'emploi.
- E. Exercice de l'option majoritaire par Swissair.
- F. Exercice des warrants.
- G. Acquisition de 22,75 % supplémentaires d'actions Sabena auprès de « Zephyr-Fin » pour atteindre ainsi 85 % du capital, en échange d'actions « SAir-Group ».
- H. Accords sur les « routes clés » : programme minimum permettant à Sabena de conserver le titre de transporteur national.
- I. Modifications des relations entre actionnaires : par rapport au SMA, on notera en particulier : la minorité de blocage, en cas de détention minimale de 15 % du capital, sera limitée aux opérations de réductions de capital, fusion, scission ou mise en liquidation.
- J. Droit mutuel de premier refus.
- K. Options de sortie, options d'achat et conditions suspensives.
- L. Échec du traité UE/Suisse. En ce cas, rétablissement d'une participation majoritaire belge.

Cette convention paraît être le résumé à reprendre dans une convention ultérieure, à savoir les conventions de janvier 2001 (voir ci-dessous).

V.2.3. OVEREENKOMST SWISSAIR/SABENA AIRLINES MANAGEMENT PARTNERSHIP VAN 31 JULI 2000 (« AMP »)

**1. Partijen bij de Overeenkomst**

« Swissair » en « Sabena ».

**2. Doel**

De activiteiten inzake netwerkbeheer, verkoop, marketing, informatica, *human resources* en financiële diensten onder één noemer brengen, met uitsluiting van de vliegoperaties en de vliegtuigen zelf.

**3. Benaming — Zetel — Duur :**

Dat partnerschap naar Engels recht, dat zou kunnen worden bestempeld als een « *kostenassociatie* », werd opgericht op 31 juli met uitwerking op 1 januari 2002, voor een onbepaalde duur.

De zetel was in Londen gevestigd.

**4. Kapitaal**

Vier miljoen euro, door elk van de partijen voor de helft ingebracht.

**5. Rekeningen — Doorlichting — Goodwill**

De jaarrekeningen worden op 31 december van elk jaar vastgesteld, onder het toezicht van *Pricewaterhouse Coopers* en KPMG.

Noch *goodwill*, noch handelszaak worden in rekening gebracht. Goedkeuring van de rekeningen bij eenparigheid en winst of verlies verdeeld in gelijke helften.

**6. Eenparige besluiten**

Tal van beslissingen vereisen een eenparige goedkeuring door de partners.

**7. Directiecomité**

Het is belast met het dagelijks beheer en is samengesteld uit drie leden, van wie elke partij er één aanwijst terwijl de derde wordt aangewezen krachtens een eenparig besluit.

V.2.3. CONVENTION SWISSAIR/SABENA AIRLINES MANAGEMENT PARTNERSHIP DU 31 JUILLET 2000 (« AMP »)

**1. Parties à la Convention**

« Swissair » et « Sabena ».

**2. Objet**

Réunir les activités de gestion du réseau, des services de ventes, de marketing, financiers, informatiques ainsi que des ressources humaines, à l'exclusion des opérations de transports aériens ou des avions.

**3. Dénomination — Siège — Durée**

Ce partenariat de droit anglais, que l'on pourrait qualifier d'« *association de frais* » a été constituée le 31 juillet avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2000, pour une durée illimitée.

Son siège social était établi à Londres.

**4. Capital**

Quatre millions d'euros, souscrits par moitié par chacune des parties.

**5. Comptes — Audit — Goodwill**

Comptes annuels arrêtés au 31 décembre de chaque année, contrôlé par *Pricewaterhouse Coopers* et KPMG.

Ni *goodwill*, ni fonds de commerce comptabilisés. Approbation des comptes à l'unanimité et bénéfice ou perte répartie par moitié.

**6. Résolutions unanimes**

De nombreuses décisions nécessitent une approbation unanime des partenaires.

**7. Comité de direction**

Chargé de la gestion journalière, il est composé de trois membres, chaque partenaire en désignant un et le troisième étant désigné au terme d'une résolution unanime.

## 8. Ontbinding — Niet-Concurrentiebeding — Insolventie

### 9. Geschillen en algemene bepalingen

Bij de AMP-overeenkomst gaan eveneens tien bijlagen, waarvan de inhoud hieronder beknopt is weergegeven :

- Bijlage 1 : vennoten : adressen in Engeland.
- Bijlage 2 : boekhoudkundige principes : IAS- standaard.
- Bijlage 3 : vergadering van de vennoten : bijeenroepingen, vertegenwoordiging op de vergaderingen, quorum van de aanwezigheden, communicatiewijzen, notulen enz.
- Bijlage 4 : uitvoerend comité (of : directiecomité) procedures, quorum afvaardiging. Eerste voorzitter : de heer Philippe Bruggisser.
- Bijlage 5 : financiële en informaticadiensten.
- Bijlage 6 : netwerkbeheer : ontwikkeling van de vloot en de « hubs » (Brussel en Zürich).
- Bijlage 7 : diensten voor de verkoop, de marketing en de producten.
- Bijlage 8 : provisies voor lasten en verdelingen : het partnerschap zal aan elke partner zijn aandeel factureren in de indirecte kosten. Dat aandeel zal voor de jaren 2000 en 2001 forfaitair worden bepaald op 71 % voor Swissair en 29 % voor Sabena.
- Bijlage 9 : voorbehouden aangelegenheden : opsomming van de aangelegenheden die uitsluitend zijn voorbehouden voor het uitvoerend comité en die het niet mag delegeren.
- Bijlage 10 : overeenkomst voor de overheveling van activiteiten : gesloten tussen Swissair, Sabena en het partnerschap in verband met de functies van de voormelde diensten.

## 8. Dissolution — Non concurrence — Insolvabilité

### 9. Litiges et dispositions générales

La convention « AMP » comportait également dix annexes dont voici, sommairement, le contenu :

- Annexe 1 : associés : adresses en Angleterre.
- Annexe 2 : principes comptables : standard IAS.
- Annexe 3 : réunion des associés : convocations, représentation aux réunions, quorum de présences, modes de communications, procès-verbaux, etc.
- Annexe 4 : comité exécutif (ou : de direction) : procédures, quorum, délégation. Premier président : Mr Philippe Bruggisser.
- Annexe 5 : services financiers et informatiques.
- Annexe 6 : gestion du réseau : développement de la flotte et des « hubs » (Bruxelles et Zurich).
- Annexe 7 : services des ventes de marketing et des produits.
- Annexe 8 : provisions pour charges et répartitions : le partenariat facturera à chaque partenaire sa quote-part dans les coûts indirects qui sera fixée forfaitairement pour les années 2000 et 2001 à raison de 71 % pour Swissair et 29 % pour Sabena.
- Annexe 9 : matières réservées : énumération de matières exclusivement réservées au comité exécutif et qu'il ne peut pas déléguer.
- Annexe 10 : convention de transfert d'activités : conclue entre Swissair, Sabena et le partenariat et concernant les fonctions des services énumérés ci-dessus.

Die overhevelingen van activiteiten zijn gepland in elk « *rechtsgebied* », met name de in een bijlage opgesomde landen, en elke maatschappij die lid is van het partnerschap is geacht aan dat partnerschap alle beheersmiddelen ter beschikking te hebben gesteld die het nodig zal hebben om te functioneren.

Die bijlage voorziet ook in de overdracht van alle contracten door Swissair en Sabena aan het partnerschap. Met uitzondering van een opsomming van « *behouden verplichtingen* ».

\*  
\* \*

#### V.2.4. HERKAPITALISATIEAKKOORD VAN 22 JANUARI 2001

Document ter voorbereiding van de overeenkomsten van 24 en 25 januari 2001, ondertekend door de heren Rik Daems en Hannes Goetz. Dit document somt de voorwaarden op van een nieuw akkoord tussen de aandeelhouders, namelijk enerzijds het Koninkrijk België en « Zephyr-Fin » en anderzijds « SAirGroup » en zijn dochterondernemingen.

De aldus bepaalde hoofdvoorwaarden voor een aanvullend akkoord zijn de volgende :

##### **Herkapitalisatie :**

Inbreng als emissiepremies en in ruil voor niet-stemgerechtigde participatiecertificaten, van 150 miljoen euro door de SAirGroup en 100 miljoen euro door de Staat of « Zephyr-Fin », te storten in verschillende schijven, waarvan de eerste na akkoord van de vakbonden met het herstructureringsplan « Blue Sky ».

##### **Verkoop van de dienstenactiviteiten :**

Filialisering van die « Sabena »-activiteiten, met de verplichting ten minste 85 % van de aandelen van die filialen te verkopen aan « SAirGroup ».

##### **Overblijvende kasbehoeften :**

« SAirGroup » zal al wat commercieel in haar mogelijkheden ligt, in het werk stellen om voor de dekking ervan te zorgen, met dien verstande dat die behoeften kunnen worden beperkt door de verkoop door Sabena van activa die niet tot de kerntaken behoren.

Ces transferts d'activités sont prévus dans chaque « *juridiction* », à savoir les pays énumérés dans une annexe, et chaque société membre du partenariat est censée avoir mis à disposition de celui-ci tous les actifs de gestion dont il aura besoin pour fonctionner.

Cette annexe prévoit également la cession de tous les contrats par Swissair et Sabena au partenariat. À l'exception d'une énumération d'« *obligations conservées* ».

\*  
\* \*

#### V.2.4. ACCORD DE RECAPITALISATION DU 22 JANVIER 2001

Document préparatoire aux conventions des 24 et 25 janvier 2001, signé par MM. Rik Daems et Hannes Goetz. Ce document énonce les conditions d'un nouvel accord entre les actionnaires, à savoir le royaume de Belgique et « Zephyr-Fin » d'une part et « SAir-Group » et ses filiales, d'autre part.

Les principales conditions de l'accord complémentaire ainsi prévues sont les suivantes :

##### **Recapitalisation :**

Apport au titre de primes d'émission et en échange de certificats de participation sans droit de vote, de 150 millions d'euros par SAirGroup et 100 millions d'euros par l'État ou « Zephyr-Fin », à verser en plusieurs tranches, dont la première après accord des syndicats sur le plan de restructuration « Blue Sky ».

##### **Ventes des activités de services :**

Filialisation de ces activités de « Sabena », avec obligation de vendre 85 % au moins des actions de ses filiales à « SAir-Group ».

##### **Besoins de trésorerie résiduelle :**

« SAir-Group » fera tout ce qui est commercialement en son pouvoir pour en assurer la couverture, étant étendu que ces besoins pourront être réduits par la vente par Sabena d'actifs périphériques non stratégiques.

**Verbetering van de dialoog tussen de partijen :**

Benoeming van een vertegenwoordiger van « Zephyr-Fin » in de raad van bestuur van « SAirGroup » en installatie van een comité dat toeziet op het AMP.

\*  
\* \*

**V.2.5. OVEREENKOMST TOT AANDELENOVERDRACHT VAN 24 JANUARI 2001**

Dit akkoord tussen de aandeelhouders, dat volgt op het akkoord inzake de herkapitalisatie van 22 januari 2001, is op 24 januari 2001 ondertekend tussen enerzijds de Belgische Staat, « Zephyr-Fin », « SFP » en « SFI » en anderzijds de « SAirGroup », waarbij de Staat was vertegenwoordigd door minister Rik Daems.

Dit akkoord is ingedeeld in vier titels.

**Titel 1. — Meerderheidsoptie aandelenruil**

« S-Airlines » zal de warrants uitoefenen die het in zijn bezit heeft sinds de « SMA » van 1995, tegen de dan vastgestelde prijs plus één miljoen euro, een prijs die wordt afgetrokken van de lening van vier miljard Belgische frank die « SFI » schuldig is; die laatste saldeert vervolgens de lening.

« SAirGroup » zal onmiddellijk nieuwe aandelen uitgeven ten belope van 5,55 % van zijn kapitaal, uitgegeven naar rata van 60 % bij de sluiting en 40 % bij de uitoefening van de verkoopoptie (conform de overeenkomst van 24 april 2000).

Die aandelen zullen worden geruild tegen « Sabena »-aandelen die momenteel in het bezit zijn van « Zephyr-Fin ».

Benoeming van een bestuurder die « Zephyr-Fin » in de raad van bestuur van de « SAirGroup » zal vertegenwoordigen tijdens zijn volgende algemene vergadering.

**Titel 2. — Conclusies**

1° Voorafgaande overeenkomsten (waaronder een ontwikkelingsplan voor SN *Technics*);

2° Conclusies :

Goedkeuring van nieuwe statuten, effectieve overdracht van de aandelen, allerlei aanvullende akkoorden en opschortende voorwaarden waaronder de inwerking-

**Amélioration du dialogue entre parties :**

Nomination d'un représentant de « Zephyr-Fin » au sein du conseil d'administration du « SAir-Group » et mise en place du comité de surveillance de l'AMP.

\*  
\* \*

**V.2.5. CONVENTION DE TRANSFERT D' ACTIONS DU 24 JANVIER 2001**

Cet accord entre actionnaires, faisant suite à l'accord de recapitalisation du 22 janvier 2001, a été signé le 24 janvier 2001 entre l'État belge, « Zephyr-Fin », « SFP » et « SFI » d'une part, et le « SAir-Group » d'autre part, l'État étant représenté par M. le ministre Rik Daems.

Cet accord est divisé en quatre titres :

**Titre 1. — Option majoritaire et échange des actions**

« S-Airlines » exercera les warrants détenus depuis le « SMA » de 1995, au prix alors fixé plus un million d'euros, prix déduit du prêt de quatre milliards de francs belges dû par « SFI », cette dernière soldant ensuite le prêt.

« SAir-Group » émettra immédiatement de nouvelles actions pour un montant représentant 5,55 % de son capital, émises à raison de 60 % à la conclusion et de 40 % lors de l'exercice de l'option de vente (suivant convention du 24 avril 2000).

Ces actions seront échangées contre des actions « Sabena » actuellement détenues par « Zephyr-Fin ».

Nomination d'un administrateur représentant « Zephyr-Fin » au sein du conseil d'administration de « SAir-Group » lors de la prochaine assemblée générale de celle-ci.

**Titre 2. — Conclusions**

1° Conventions préalables (dont un plan de développement pour SN *Technics*);

2° Conclusions :

Adoption de nouveaux statuts, transfert effectif des actions, divers accords complémentaires et conditions suspensives dont entrée en vigueur du traité UE/Suisse

trekking van het verdrag EU / Zwitserland en de beslissing van de Europese Commissie tot machtiging van de exclusieve controle van « Sabena » door « SAirGroup ».

### **Titel 3. — Verklaring en Waarborgen**

### **Titel 4. — Algemene bepalingen**

Aan te stippen valt dat de « SMA » van 1995 van toepassing blijft totdat de overeenkomst is gesloten.

\*  
\* \*

### **BIJLAGEN**

#### **Bijlage 1. — Lijst van de aandeelhouders van « Sabena » vóór de overdracht**

#### **Bijlage 2. — Aandeelhouderspact**

##### *Titel I. — participatie « Sabena »*

#### 1. Aandelen :

Indeling in drie categorieën :

Aandelen A (Zephyr-Fin) = 15 %

Aandelen B (SAir-Group) = 84,4 %

Aandelen C (Allerlei) = 0,06 %.

Gewaarborgde dividenden en stemrecht inzake de aandelen « A ».

#### 2. Beheer van « Sabena » :

— Herinnering aan de principes van de vorige overeenkomsten

— Structuur : opgerichte organen :

- a) Algemene vergadering;
- b) Raad van bestuur;
- c) Uitvoerend bureau;
- d) Auditors;
- e) Toezichtscomité.

— Werking, samenstelling en bevoegdheden van die organen :

et décision de la Commission européenne autorisant le contrôle exclusif de la « Sabena » par « SAir-Group ».

### **Titre 3. — Déclaration et garanties**

### **Titre 4. — Dispositions générales**

À noter que le « SMA » de 1995 reste d'application jusqu'à la conclusion de la convention.

\*  
\* \*

### **ANNEXES**

#### **Annexe 1. — Liste des actionnaires de « Sabena » avant transfert**

#### **Annexe 2. — Pacte d'actionnaires**

##### *Titre I. — Participation « Sabena »*

#### 1. Actions :

Répartition en trois catégories :

Actions A (Zephyr-Fin) = 15 %

Actions B (S-AIR-GROUP) = 84,4 %

Actions C (Divers) = 0,06 %.

Dividendes et droit de vote garantis aux actions « A ».

#### 2. Gestion de « Sabena » :

— Rappel des principes adoptés dans les conventions précédentes

— Structure : corps constitués :

- a) Assemblée générale;
- b) Conseil d'administration;
- c) Bureau exécutif;
- d) Auditeurs;
- e) Comité de surveillance.

— Fonctionnement, composition et pouvoirs de ces corps constitués :

Vooral te noteren is het feit dat « Zephyr-Fin » het recht zal behouden een kwart van de leden van de raad van bestuur of twee van haar leden voor te dragen (keuze van het grootste aantal).

— AMP : herinnering aan de opname- en beheersprincipes.

— Continuïteit van de sleutelroutes : *idem* overeenkomst van 26 april 2000.

### 3. Aankoop- en verkoopoptie — recht van voorkeur :

Optie voor « Zephyr-Fin » op de aankoop van de aandelen « B » in drie gevallen :

- Recht van verkoop voor elk van beide partijen;
- Recht van voorkeur;
- Recht van beroep.

*Opting out* voor « Zephyr-Fin ».

### 4. Aanwijzing van « Sabena » en statuut van carrier :

— Wetten op het luchtvrachtvervoer. Bescherming van de status van communautaire carrier van « Sabena ».

— Bescherming van het luchtverkeer.

— Eventuele mislukking van het verdrag Europese Unie/Zwitserland.

### 5. Internationaal samenwerkingsverband :

— Plannen inzake fusie met verwerving van of samenwerking met de luchtvaartmaatschappijen.

*Titel II. — Participatie « SAirGroup »*

Vertegenwoordiging van « Zephyr-Fin » in de raad van bestuur van « SAirGroup » en notering van « SAir-Group » op de Brusselse beurs.

*Titel III. — Algemene bepalingen*

Duur : vervroegde opzegging, toepasselijke wetgeving, geschillenregeling en bevoegd rechtscollege enz.

\*  
\* \*

À noter en particulier que « Zephyr-Fin » conservera le droit de proposer la nomination du quart des membres du conseil d'administration ou deux de ses membres (choix du nombre le plus élevé).

— AMP : rappel des principes d'intégration et de gestion.

— Continuité des routes clés : *idem* convention du 26 avril 2000.

### 3. Option d'achat et de vente — droit de premier refus :

Option d'achat pour « Zephyr-Fin » des actions « B » dans trois cas :

- Droit de vente pour chacune des deux parties;
- Droit de premier refus;
- Droit d'attirance.

Option de sortie pour « Zephyr-Fin ».

### 4. Désignation de « Sabena » et statut de transporteur :

— Lois sur le transport aérien. Protection du statut de transporteur aérien communautaire de « Sabena ».

— Protection du trafic aérien.

— Cas d'échec du traité Union européenne/Suisse.

### 5. Alliance internationale :

— Plans de fusion, acquisition ou alliance des compagnies aériennes.

*Titre II. — Participation « SAir-Group »*

Représentation de « Zephyr-Fin » au conseil d'administration de « SAir-Group » et cotation de « SAir-Group » à la bourse de Bruxelles.

*Titre III. — Dispositions générales*

Durée : résiliation anticipée, législation applicable, règlement des litiges et juridiction compétente, etc.

\*  
\* \*

## V.2.6. AANVULLENDE OVEREENKOMST EN AMENDEMENTEN OP DE AANDEELHOUDERS-OVEREENKOMST VAN 24 JANUARI 2001, GEDA-TEERD OP 25 JANUARI 2001

Overeenkomst gesloten tussen dezelfde partijen, op 25 januari 2001, ter aanvulling van de overeenkomst en het aandeelhouderspact van 24 januari 2001 inzake :

### 1. Uitgave van de participatiecertificaten

Zie de overeenkomst inzake herkapitalisatie van 22 januari 2001: intekening op niet-stemgerechtigde participatiecertificaten naar verhouding van 150 miljoen euro door « SAirGroup » en 100 miljoen euro door de staat en / of « Zephyr-Fin ».

#### *Tijdsschema voor de volstorting :*

Uiterlijk 27 februari 2001, betaling van een eerste schijf van 150 miljoen euro en uiterlijk 17 april 2001, het saldo, zijnde 100 miljoen euro.

De instemming van de vakbonden met het herstructureringsprogramma « *Blue Sky* » blijft een opschortende voorwaarde.

Van de overeenkomsten van januari 2001 werd alleen deze financiële verbintenis door « SAirGroup » nagekomen.

De terugkoop van de certificaten door « SAirGroup » bij « Zephyr-Fin » van zijn hele participatie was gepland na de uitoefening van zijn recht van verkoopoptie door « Zephyr-Fin » of na 1 januari 2005.

### 2. Voorafgaande contractuele verbintenissen

Dit is de tekst van de overeenkomst van 22 januari 2001, namelijk :

- Verkoop van de dienstenactiviteiten van Sabena;
- Verbetering van de dialoog tussen de partijen : vertegenwoordiging van « Zephyr-Fin » in de raad van bestuur van « SAirGroup » en installatie van een comité dat toeziet op het AMP;
- Rendementspremie voor het « Sabena »-personeel (twee « Swissair »-aandelen).

### 3. « Sabena »-administratie en verbintenissen

— Overblijvende kasbehoeften : zelfde tekst als in de overeenkomst van 22 januari 2001.

## V.2.6. CONVENTION COMPLÉMENTAIRE ET AMENDEMENTS À LA CONVENTION D'ACTIONNAIRES DU 24 JANVIER 2001, EN DATE DU 25 JANVIER 2001

Convention conclue entre les mêmes parties, en date du 25 janvier 2001, complétant la convention et le pacte d'actionnaires du 24 janvier 2001 en ce qui concerne :

### 1. L'émission des certificats de participation

Voir convention de recapitalisation du 22 janvier 2001 : souscription de certificats de participation non assortis du droit de vote à raison de 150 millions d'euros par « SAir-Group » et 100 millions d'euros par l'État et / ou « Zephyr-Fin ».

#### *Calendrier de libération :*

Pour le 27 février 2001 au plus tard, paiement d'une première tranche de 150 millions d'euros et, pour le 17 avril 2001 au plus tard, le solde, soit 100 millions d'euros.

L'accord des syndicats sur le programme de restructuration de « *Blue Sky* » reste une condition suspensive.

Cet engagement financier est le seul que respecta « SAir-Group » parmi les conventions de janvier 2001.

Le rachat des certificats par « SAir-Group » auprès de « Zephyr-Fin » de la totalité de sa participation était prévu après l'exercice de son droit d'option de vente par « Zephyr-Fin » ou après le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### 2. Engagements contractuels préalables

On retrouve le texte de la convention du 22 janvier 2001, à savoir :

- Vente des activités des services de Sabena;
- Amélioration du dialogue entre parties : représentation de « Zephyr-Fin » au sein du conseil d'administration de « SAir-Group » et mise en place du Comité de surveillance de l'AMP;
- Prime au rendement pour le personnel « Sabena » (deux actions « Swissair »).

### 3. Administration de « Sabena » et engagements

— Besoins de trésorerie résiduels : même texte que prévu à la convention du 22 janvier 2001.

— Verbetering van de « Sabena »-service.

— SN Technics : verdeling van de onderhoudsactiviteiten tussen beide maatschappijen, maar met kwantitatieve en kwalitatieve waarborg inzake werkgelegenheid in Brussel.

#### 4. Conclusies van de overeenkomst

— Afschaffing van een aantal opschortende voorwaarden in de overeenkomst van 24 januari 2001. Blijven over :

1° Inwerkingtreding van het verdrag Europese Unie / Zwitserland;

2° Akkoord van de Europese Commissie over de uitbreiding van de controle door « SAirGroup » op « Sabena ».

— Algemeen.

\*  
\* \*

V.2.7. NOTULEN VAN DE BESPREKINGEN VAN 16 JULI 2001 IN HET « ASTORIA »-HOTEL

**Samenvatting van de besprekingen die op 16 juli 2001 in Brussel hebben plaatsgevonden tussen de heer Corti (Swissair) en de heren Verhofstadt, Vande Lanotte, Coene en Haek (Belgische regering)**

*Belangrijkste voorwaarden van de aandeelhouders-overeenkomst tussen de Belgische regering en Swissair*

De Belgische regering en « Swissair » zijn de volgende hoofdvormen overeengekomen om in onderlinge samenwerking tot een oplossing voor « Sabena » te komen :

1. Er vindt een kapitaalinjectie uit eigen middelen plaats van 430 miljoen euro in « Sabena », waarvan 60 % door « Swissair » en 40 % door de Belgische Staat. Die kapitaalinjectie uit eigen middelen zal volgens bovenvermelde verdeling geschieden in vier fases, hetgeen voor de respectieve fases neerkomt op :

- 220 miljoen tegen 1 oktober 2001;
- 70 miljoen tegen 2 april 2002;
- 70 miljoen tegen 1 oktober 2002;
- 70 miljoen tegen 2 april 2003.

— Amélioration du service par la « Sabena ».

— SN Technics : répartition des activités de maintenance entre les deux compagnies mais en assurant un niveau et une qualité de l'emploi à Bruxelles.

#### 4. Conclusions du contrat

— Suppression d'une série de conditions suspensives comprises dans la convention du 24 janvier 2001. Ne subsistent que :

1° Entrée en vigueur du traité Union européenne/Suisse.

2° Accord de la Commission européenne sur l'extension du contrôle de « SAir-Group » sur « Sabena ».

— Généralités.

\*  
\* \*

V.2.7. PROCÈS-VERBAL DES DISCUSSIONS DU 16 JUILLET 2001 À L'HÔTEL « ASTORIA »

**Résumé des discussions qui ont eu lieu le 16 juillet 2001, à Bruxelles, entre M. Corti (Swissair) et MM. Verhofstadt, Vande Lanotte, Coene et Haek (gouvernement belge)**

*Conditions principales du Pacte d'actionnaires entre le gouvernement belge et Swissair*

Le gouvernement belge et « Swissair » ont convenu des conditions principales suivantes afin de parvenir à une solution en coopération pour « Sabena » :

1. Une injection en fonds propres de 430 millions d'euros dans « Sabena », 60 % par « Swissair » et 40 % par l'État belge. Cette injection de fonds propres s'effectuera en quatre tranches, selon la répartition précitée pour chaque tranche :

- 220 millions pour le 1<sup>er</sup> octobre 2001;
- 70 millions pour le 2 avril 2002;
- 70 millions pour le 1<sup>er</sup> octobre 2002;
- 70 millions pour le 2 avril 2003.

Deze kapitaalinjectie uit eigen middelen wordt gestructureerd zodanig dat ze de belangen vrijwaart van zowel de Staat (die 50,5 % van de stemgerechtigde aandelen bezit) als van « Swissair » (dat er 49,5 % van bezit).

2. « Swissair » neemt het orderboek van « Sabena » over inzake de aankoop van 9 vliegtuigen (de n<sup>rs</sup> 22 tot 30) waarvan de levering gepland is voor 2002 (8 Airbus A319 en 1 Airbus A320), zulks zonder kosten voor « Sabena ».

3. De herstructureringsmaatregelen die zijn vervat in het *business plan* 2001-2005 van de « Sabena »-directie zullen worden uitgevoerd zoals voorgesteld, teneinde de rentabiliteit van « Sabena » te waarborgen.

4. De akkoorden van 25 januari 2001 worden vernietigd, met uitzondering van het akkoord inzake de in februari 2001 doorgevoerde herkapitalisatie ten belope van 250 miljoen euro.

« Swissair » behoudt zijn participatie van 49,5 % in « Sabena ».

De Belgische Staat en « Sabena » zien af van de rechtsvordering die zij hebben ingesteld tegen « Swissair » en Flightlease.

Er is overeengekomen dat de Belgische Staat en « Swissair » geen andere financieringsverplichtingen meer moeten nakomen dan die welke vervat zijn in onderhavige aandeelhoudersovereenkomst.

De lening inzake de Federale Investeringsmaatschappij (FIM) wordt onmiddellijk voor 50 % geannuleerd, en het saldo zal op 2 april 2003 worden terugbetaald.

5. De beide luchtvaartmaatschappijen zullen hun commerciële samenwerking voortzetten in de sector *sales* en op andere gebieden waarin de belangen van de beide partijen op het spel staan.

\*  
\* \*

#### V.2.8. HERKAPITALISATIEOVEREENKOMST VAN 2 AUGUSTUS 2001

Deze overeenkomst is de neerslag van de geïmplementeerde beslissingen ingevolge de vergadering in het « Astoria »-hotel. Zij werd gesloten tussen :

— enerzijds de Belgische Staat (vertegenwoordigd door heer Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, « Zephyr-Fin », de « FIM », de « FPM » en de NV « Sabena »

Cette injection de fonds propres sera structurée de façon à préserver les intérêts de l'État, qui détient 50,5 % des actions assorties du droit de vote, et ceux de « Swissair » qui en détient 49,5 %.

2. « Swissair » prend à sa charge le carnet de commandes de « Sabena » portant sur 9 avions (n<sup>os</sup> 22 à 30) dont la livraison est prévue en l'an 2002 (8 Airbus A319 et 1 Airbus A320), sans frais pour « Sabena ».

3. Les mesures de restructuration reflétées dans le business plan 2001-2005 de la direction de « Sabena » seront mises à exécution, telles que proposées, afin d'assurer la rentabilité de « Sabena ».

4. Les accords du 25 janvier 2001 seront annulés à l'exception de celui portant sur la recapitalisation pour un montant de 250 millions d'euros, exécuté en février 2001.

« Swissair » conservera sa participation de 49,5 % dans « Sabena ».

L'État belge et « Sabena » retireront les actions intentées contre « Swissair » et Flightlease.

Il est entendu que l'État belge et « Swissair » n'auront pas d'autres obligations en matière de financement (autres que celles visées dans le présent pacte).

Le prêt SFI sera immédiatement annulé à hauteur de 50 % et le solde sera remboursé le 2 avril 2003.

5. Les deux compagnies aériennes poursuivront leur coopération commerciale dans le domaine de la vente ainsi que dans les autres domaines où il y a va de l'intérêt mutuel des parties.

\*  
\* \*

#### V.2.8. CONVENTION DE RECAPITALISATION DU 2 AOÛT 2001

Cette convention représente la mise en œuvre des décisions prises lors de la réunion à l'hôtel « Astoria » et a été conclue entre :

— d'une part l'État belge, représenté par son ministre des Télécommunications, des Entreprises et des Participations publiques, M. Rik Daems, « Zephyr-Fin », la « SFI » et la SFP », ainsi que la SA « Sabena »

en

— anderzijds « SAirGroup AG » en « SAirlines AG » (vertegenwoordigd door hun financieel directeurs en hun juridische raadgevers).

De partijen bevestigen in de preambule dat de Staat en de overheidsinstanties ingevolge de recente strategie-wijzigingen van « SAirGroup » en zijn nieuwe financiële beperkingen bereid zijn « SAirGroup » te ontlasten van de verbintenissen inzake herkapitalisatie, met inbegrip van zijn verbintenis om zijn participatie in « Sabena » op te trekken tot 85 %.

De belangrijkste clausules van de overeenkomst kunnen als volgt worden samengevat :

1° Aanpassing van het « *Business Plan* » van 18 juni 2001 van « Sabena ».

2° Kapitaalinjecties in contanten door de Staat ten belope van 172 miljoen euro en door « SAirlines » of « SAirGroup » ten belope van 258 miljoen euro.

De kapitaalinjectie wordt gehonoreerd in gewone « Sabena »-aandelen, met uitzondering van de door « SAirlines » of « SAirGroup » ingebrachte 86 miljoen euro; laatstgenoemde worden gehonoreerd in de vorm van participatiebewijzen (serie 3).

**Tijdschema voor de volstorting :** wordt afgesloten op 2 april 2003

3° Voorwaarden inzake de omzetting van de participatiecertificaten (van de drie reeds uitgegeven reeksen), onder voorbehoud van het minimale voor « SAirGroup » vereiste aandelenpakket ten belope van 49,5 % van het totale kapitaal.

4° Bevestiging van de ononderbroken commerciële samenwerking tussen beide maatschappijen.

5° Aanpassing van de « Sabena »-vloot : overname door « SAirGroup » van negen door « Sabena » geplaatste bestellingen van Airbustoestellen, zulks onder zeer gedetailleerde voorwaarden.

6° Annulering van bepaalde overeenkomsten en regeling wat sommige eisen betreft :

Volledige annulering van de overeenkomsten van 24 en 25 januari 2001, behalve die inzake de uitgifte van en de intekening op de participatiecertificaten (reeks 2).

et

— d'autre part, « SAirGroup AG » et « SAirlines AG », représentés par leurs directeurs financiers et leurs conseillers juridiques.

Les parties y affirment en préambule que, suite aux récents changements de stratégie de « SAirGroup » et à ses nouvelles contraintes financières, l'État et les institutions publiques sont prêts à libérer « SAirGroup » des engagements de recapitalisation, en ce compris l'engagement d'accroître sa participation à 85 % dans « Sabena ».

Les principales clauses de la convention peuvent être résumées comme suit :

1° Adaptation du « Business plan » du 18 juin 2001 de la « Sabena ».

2° Apports en espèces au capital de 172 millions d'euros par l'État et à concurrence de 258 millions par « SAirlines » ou « SAirGroup ».

L'apport est rémunéré en actions ordinaires de « Sabena » à l'exception du supplément d'apport de 86 millions d'euros réalisé par « SAirlines » ou « SAirGroup », qui est rémunéré en certificats de participation (série 3).

**Calendrier de libération :** il se clôturera le 2 avril 2003.

3° Conditions de conversion des certificats de participation (des trois séries déjà émises), sous réserve du seuil de détention de 49,5 % du capital par « SAirGroup ».

4° Affirmation de la coopération commerciale ininterrompue entre les deux compagnies.

5° Ajustement de la flotte « Sabena » : prise en charge par « SAirGroup » de neuf commandes d'avions Airbus passées par SN, à des conditions très détaillées.

6° Annulation de certaines conventions et règlement des prétentions :

Annulation totale des conventions des 24 et 25 janvier 2001, sauf en ce qui concerne l'émission et la souscription des certificats de participation (série 2).

Verzaking aan de rechtsvordering die de Belgische Staat heeft ingesteld tegen « SAirGroup » bij de rechtbank van koophandel te Brussel.

Wederzijdse onherroepbare en definitieve afstand door de betrokken partijen van een reeks eisen welke *in concreto* worden opgesomd.

Annulering van 50 % van de lening van 4 miljard euro die « SAirGroup » had verstrekt aan de « FIM »; laatstgenoemde betaalt het saldo terug tegen uiterlijk 2 april 2003. Bijgevolg worden de in 1995 uitgegeven warrants vernietigd.

Al die clausules gelden onder de opschortende voorwaarde dat « SAirlines » of « SAirGroup » vast intekent op de kapitaalverhoging zoals in deze overeenkomst is bepaald.

In afwachting wordt de hierboven vermelde rechtsvordering naar de rol verwezen.

7° Bevestiging van het oogmerk dat de partijen nastreven, te weten hun aandeelhouderschap in « Sabena » handhaven.

8°, 9° en 10° Aanvullende bepalingen, diverse clausules en toepasselijke wetgevingen, gerechten

\*  
\* \*

V.2.9. TOESTAND VAN HET « SABENA »-KAPITAAL — EVOLUTIE VAN 1995 TOT 2001

**Toestand van het « Sabena »-kapitaal**

Evolutie van 1995 tot 2001

1. *Op 14 mei 1992 gecoördineerde statuten*

Abandon des actions judiciaires entamées par l'État belge à l'encontre de « SAirGroup » devant le Tribunal de Commerce de Bruxelles.

Renonciation mutuelle irrévocable et définitive des parties pour une série de prétentions énumérées.

Annulation de 50 % du prêt de quatre milliards octroyé par « SAirGroup » à « SFI », celle-ci remboursant le solde pour le 2 avril 2003, au plus tard. En conséquence, annulation des Warrants créés en 1995.

Toutes ces clauses sous la condition suspensive de la souscription ferme par « SAirlines » ou « SAir-Group » de l'augmentation de capital telle que prévue dans cette convention.

Dans l'attente, renvoi au rôle des actions judiciaires évoquées ci-dessus.

7° Affirmation de l'intention des parties de maintenir leurs relations d'actionnaires de « Sabena »

8°, 9° et 10° Dispositions auxiliaires, clauses diverses et législations applicables, juridictions.

\*  
\* \*

V.2.9. ÉTAT DU CAPITAL « SABENA » — VARIATIONS DE 1995 À 2001

**État du capital « Sabena »**

Variations de 1995 à 2001

1. *Statuts coordonnés au 14 mai 1992*

	Aantal aandelen. — <i>Nombre d'actions.</i>	Kapitaal (BEF). — <i>Capital (BEF).</i>
Gewone aandelen. — <i>Actions ordinaires</i> .....	1 165 120 000	16 139 941 331
Bevoorrechte aandelen. — <i>Actions privilégiées</i> .....	8 000 000	
Dividendenaandelen (bewijzen van deelgerechtigdheid). — <i>Actions de dividende (de jouissance)</i> .....	52 000	

2. Op 25 juli 1995 gecoördineerde statuten	2. Statuts coordonnés au 25 juillet 1995	
	Aantal aandelen. — <i>Nombre d'actions.</i>	Kapitaal (BEF). — <i>Capital (BEF).</i>
Gewone aandelen van het type « A ». — <i>Actions ordinaires de type « A »</i>	2 732 231 257	25 643 976 509
Bevoorrechte aandelen van het type « A ». — <i>Actions privilégiées de type « A »</i> .....	8 000 000	
Gewone aandelen van het type « B ». — <i>Actions ordinaires de type « B »</i> .....	2 685 969 251	
Participatiecertificaten van reeks I (niet stemgerechtigd). — <i>Certificats de participations de série I (sans droit de vote)</i> .....	52 000	
Aandelen met recht op dividend (niet stemgerechtigd). — <i>Actions de dividendes (sans droit de vote)</i> .....	223 830 770	In uitgiftepremies : <i>En primes d'émission :</i> 500 000 000
Volgens de akte van kapitaalverhoging (onder pari) van 25 juli 1995.	Suivant acte d'augmentation de capital (sous le pair comptable) du 25 juillet 1995.	
Goedkeuring van nieuwe statuten.	Adoption de nouveaux statuts.	
3. <i>Uitgifte van participatiecertificaten op 23 februari 2001</i>	3. <i>Émission de certificats de participation, le 23 février 2001</i>	
Uitgifte van intekening op 4 514 655 460 participatiecertificaten van « reeks II » in uitgiftepremies :	Emission de souscription de 4 514 655 460 certificats de participation de « série II » en primes d'émissions :	
Tegen 26 februari 2001 vrij te maken door :	À libérer pour le 26 février 2001, par :	
« SAirlines » AG : 2 708 793 276 certificaten : 6 050 985 001 « Zephyr-Fin » NV : 1 805 862 184 certificaten : 4 033 990 001	« SAirlines » AG : 2 708 793 276 certificats : 6 050 985 001 « Zephyr-Fin » SA : 1 805 862 184 certificats : 4 033 990 001	
<b>10 084 935 002</b>	<b>10 084 935 002</b>	
Uitgifteprijs (identiek aan reeks I) : 2,23383048632 BEF per certificaat.	Prix d'émission (identique à série I) : 2,23383048632 BEF par certificat.	
Nadien vindt een statutenwijziging plaats.	Modification des statuts consécutive.	
4. <i>Wijziging van de aan de titels verbonden rechten — conversie in euro — 23 mei 2001</i>	4. <i>Modification des droits attachés aux titres — conversion en euros — 23 mai 2001</i>	
— Conversie van het kapitaal in euro : 635 697 572,601	— Conversion du capital en euros : 635 697 572,601	
— Schraping van het bevoorrecht dividend op de bevoorrechte aandelen (8 000 000 aandelen van het type « A ») :	— Suppression du dividende privilégié des actions préférentielles (8 000 000 d'actions de type « A »)	
N.B. Andere wijziging : beperking van het aantal bestuurders tot 9 in plaats van 12, hetzij 4 + 4 + 1.	NB : autre modification : réduction du nombre d'administrateurs à 9 au lieu de 12, soit 4 + 4 + 1.	
* * *	* * *	

V.2.10. OVEREENKOMST « SABENA » / « VIRGIN EXPRESS » VAN 25 OKTOBER 1996

« Sabena » heeft een overeenkomst voor de huur van vliegtuigen met bemanning gesloten met « European Airlines » NV, beter bekend onder de naam « Virgin Express ».

Laatstgenoemde maatschappij wierp zich, met name voor de verbindingen Brussel-Londen, Brussel-Rome en Brussel-Barcelona, immers op als een niets-ontziende concurrent van « Sabena ».

Op een eerste overeenkomst met betrekking tot de lijn Brussel-Londen, volgde meteen, dezelfde dag nog, een akkoord over de verbindingen Brussel — Barcelona — Rome, waarbij het eerste contract voor « Sabena » werd ondertekend door de heren Reutlinger, (CEO) en Philippe Suinen, vice-voorzitter van de raad van bestuur, terwijl het tweede akkoord voor « Sabena » alleen door P. Reutlinger werd ondertekend.

**A. Overeenkomsten voor de huur van vliegtuigen met bemanning**

*Looptijd van het contract :*

Een jaar, te rekenen van de « levering » (27 oktober 1996)

Beëindiging van het contract : afgezien van het verstrijken van de geplande termijn,

- Faillissement, vereffening, insolventie van één van de partijen.
- Belangrijke wijziging op het vlak van de controle en de structuur van een van de partijen.
- Intrekking van het akkoord, toelating, vergunning enzovoort door de daartoe vereiste overheidsautoriteiten.
- Niet-naleving, op een essentieel punt, van enige bepaling van de overeenkomst.

*Onderwerp van het contract :*

Het ter beschikking stellen van Sabena, door Virgin, van een vliegtuig met bemanning om de verbindingen Brussel-Londen tot stand te brengen.

V.2.10. CONTRAT « SABENA »/« VIRGIN EXPRESS » DU 25 OCTOBRE 1996

« Sabena » a conclu un contrat de location d'avions avec équipage avec la SA « European Airlines », connue sous le nom de « Virgin Express ».

Cette dernière compagnie portait en effet fortement ombrage à la « Sabena », notamment pour les liaisons Bruxelles-Londres, Bruxelles-Rome et Bruxelles-Barcelone.

À un premier contrat concernant la liaison Bruxelles-Londres, a succédé immédiatement, le jour même, une convention concernant les liaisons Bruxelles-Barcelone et Bruxelles-Rome, le premier contrat étant signé pour la « Sabena » par MM. Reutlinger, CEO, et Philippe Suinen, vice-président du conseil d'administration, tandis que la deuxième convention a été signée pour « Sabena » par le seul P. Reutlinger.

**A. Contrat de location d'avions avec équipage**

*Durée du contrat :*

Un an, à dater de la « livraison » (27 octobre 1996).

Fin du contrat : outre l'arrivée du terme prévu,

- Faillite, liquidation, insolvabilité d'une des parties.
- Modification importante dans le contrôle et la structure d'une des parties.
- Retrait d'accord, autorisation, permis, etc., des autorités gouvernementales nécessaires.
- Non-respect essentiel de toute disposition du contrat.

*Objet :*

Mise à disposition de « Sabena » par « Virgin » d'un avion avec équipage pour réaliser les liaisons Bruxelles-Londres.

*Huurprijs :*

60 US\$ per ter beschikking gestelde seat (85) x 503 sectoren + diverse regularisaties van afgesproken prijzen.

De kosten met betrekking tot het inchecken en tot de biljettenverkoop ten behoeve van de « Sabena »-passagiers, de lasten inzake de veiligheid van de passagiers en een aantal andere opgesomde kosten zijn niet in die prijs inbegrepen.

Betaling van de basisprijs tegen de 15<sup>e</sup> van de eerstvolgende maand.

*Operationeel toezicht :*

Het volledige technisch toezicht op de operaties berust bij « Virgin » en bij de boordcommandanten van de maatschappij.

*Commercieel toezicht :*

De commerciële exploitatie van de vluchten zal gebeuren onder het toezicht van Sabena.

*Onderhoud van de vliegtuigen :*

Onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd door de verhuurder of door een onderaannemer die hij aanwijst. Controle uitgevoerd door « Sabena ».

*Aansprakelijkheid — verzekeringen :*

Ten laste van « Virgin Express », behalve bij grove nalatigheid of opzettelijk misbruik door « Sabena », haar vertegenwoordigers en werknemers.

*Geval van overmacht : definitie — geen enkele aansprakelijkheid in voorkomend geval*

*Niet-uitvoering van het contract om andere redenen dan overmacht :* er werd voorzien in de gevallen van niet-beschikbaarheid van het toestel voor een duur van meer dan acht uur en van niet-beschikbaarheid van de bemanning van meer dan drie uur.

*Opzegging van het contract :* op eenvoudige kennisgeving, in een reeks afgesproken gevallen (waaronder faillissement, vereffening, niet-naleving van essentiële bedingen, intrekking van officiële vergunningen, ...).

**B. Bijlagen bij voormelde overeenkomst**

Het contract van 25 oktober 1996 omvatte acht bijlagen, maar wij hebben slechts de vijf eerste ervan ter be-

*Loyer :*

60 dollars US par siège mis à disposition (85) x 503 secteurs + diverses régularisations de prix convenues.

Le prix ne comprend pas les coûts relatifs à l'enregistrement et au « ticketing » des passagers « Sabena », les charges de sécurité relatives à ceux-ci et d'autres coûts énumérés.

Paiement du prix de base pour le 15 du mois qui suit.

*Contrôle opérationnel :*

Le plein contrôle technique des opérations est réservé à « Virgin » et à ses commandants de bord.

*Contrôle commercial :*

L'exploitation commerciale des vols sera effectuée sous le contrôle de « Sabena ».

*Maintenance des avions :*

Travaux d'entretiens effectués par le bailleur ou un sous-traitant qu'il désigne. Contrôle prévu par « Sabena ».

*Responsabilité — assurances :*

À charge de « Virgin Express », sauf cas de négligence grave ou abus intentionnel de « Sabena », de ses représentants et employés.

*Cas de force majeure : définition — aucune responsabilité en ce cas*

*Non-exécution du contrat pour d'autres raisons que la force majeure :* sont prévus les cas de non-disponibilité de l'avion pour une durée de plus de huit heures et de non-disponibilité de plus de trois heures de l'équipage.

*Résiliation du contrat :* sur simple notification, dans une série de cas convenus (dont la faillite, la liquidation, le non-respect de clauses essentielles, le retrait d'autorisations officielles, ...).

**B. Annexes au contrat précité**

Le contrat du 25 octobre 1996 comportait huit annexes, mais nous n'avons disposé que des cinq premières. Les

schikking gekregen. De drie ontbrekende bijlagen lijken evenwel van weinig belang voor onze opdracht (akkoord in verband met de code, vluchtprogramma, indeling van de cabineconfiguraties).

*Bijlage 1. — Reservatieprocedures :*

Sabena zal beschikken over vijftientig plaatsen, te verdelen tussen *Business* en *Economy*, tegenover drieëntwintig plaatsen in *Economy-class* die voorbehouden blijven voor Virgin. Geen genummerde plaatsen en geen maaltijden in *Economy-class*.

*Bijlage 2. — Procedures inzake de passagiersafhandeling*

Elk van de maatschappijen is bevoegd voor haar eigen passagiers.

*Bijlage 3. — Accountancy*

Vaststelling van de wisselkoersen van de basisprijs van de brandstof, van de prijs van de « passagiersstoel » enzovoort.

Jaarlijkse dan wel semestriële prijsaanpassing (IATA-seizoen) al naar gelang van de gevallen waarin werd voorzien.

*Bijlage 4. — Klachten en eisen tot genoegdoening :*

Valt onder de verantwoordelijkheid van de maatschappij die de ontevreden passagier heeft ingecheckt.

*Bijlage 5. — Kwaliteitsvereisten :*

In verband met de dienstverlening aan boord in *Business Class*: vereisten inzake stiptheid en regelmatigheid.

Maandelijks evaluatievergaderingen met debat gepland.

\*  
\* \*

**C. Akkoorden over de vliegroutes Brussel-Rome en Brussel-Barcelona**

Nog steeds op 25 oktober 1996 ondertekenen dezelfde partijen een zogenaamde « *slide-letter* » teneinde een soortgelijke samenwerking op te zetten als voor de vliegroutes Brussel-Rome en Brussel-Barcelona.

trois manquantes semblent cependant peu significatives pour notre mission (accord de code, programme de vol, configuration de cabines).

*Annexe 1. — Procédures de réservation :*

Sabena disposera de quatre-vingt-cinq places, à répartir en « *Business* » et « *Économique* », pour soixante-trois places en classe économique réservée à Virgin. Pas de places numérotées, ni de repas en classe économique.

*Annexe 2. — Procédures de traitement des passagers :*

De la compétence de chacune des compagnies pour ses propres passagers.

*Annexe 3. — Procédures comptables :*

Définition des taux de change des prix de base du carburant et de la place « passager », etc.

Ajustement de prix, soit annuel, soit deux fois l'an (saison IATA) suivant les cas prévus.

*Annexe 4. — Plaintes et réclamations :*

Responsabilité de la compagnie qui a enregistré le passager mécontent.

*Annexe 5. — Exigences de qualité :*

En matière de services à bord en classe « *Business* », de ponctualité et d'irrégularité.

Réunions d'évaluation mensuelles contradictoires prévues.

\*  
\* \*

**C. Accords sur les routes Bruxelles-Rome et Bruxelles-Barcelone**

Le 25 octobre 1996 toujours, les mêmes parties signent une « *side-letter* » pour établir une coopération du même type sur les routes Bruxelles-Rome et Bruxelles-Barcelone.

*Artikel 1. — Samenwerking op die beide vliegroutes :*

— Huurovereenkomsten voor het huren van vliegtuigen met bemanning, uiterlijk op 31 januari 1997 te ondertekenen.

— Aantal voor Sabena gereserveerde plaatsen : 80 op elke route.

— Basisprijs per zetel : 92 US\$ voor Brussel-Rome en 80 US\$ voor Brussel-Barcelona.

— Prijsmodulering overgenomen uit de eerste overeenkomst.

— Looptijd : acht jaar, en niet één jaar zoals bepaald in het oorspronkelijke contract, zodat dit laatste op die manier ook wordt gecorrigeerd.

*Artikel 2. — Geplande minderheidsparticipatie voor Sabena in Virgin**Artikel 3. — Algemene beginselen :*

Commerciële autonomie, vrijheid om allianties aan te gaan met andere transportbedrijven.

Verplichtingen inzake de naleving van de regels inzake de mededinging, de regels inzake discretie en vertrouwelijkheid.

Ten slotte: bevestiging dat deze « *slide-letter* » bestaat in een volledig akkoord dat de vorige huurovereenkomst voor het huren van vliegtuigen, diezelfde dag wijzigt.

*Artikel 4. — Toepasselijke wetten en geschillenbeslechting :*

Belgische wetgeving en, bij aanhoudend geschil, benoeming van een bemiddelaar.

## V.2.11. CONTRACT « SABENA/CITY BIRD » VAN 3 APRIL 1998

**1. Partijen bij de overeenkomst**

« Sabena » en « City Bird » NV, vennootschap naar Belgisch recht

**2. Onderwerp van het contract**

Overeenkomst voor de huur van twee vliegtuigen MD11, mét bemanning.

*Article 1. — Coopération sur ces deux routes :*

— Baux de location d'avions avec équipage, à signer au plus tard le 31 janvier 1997.

— Nombre de places réservées à Sabena : 80 sur chacune des routes.

— Prix de base par siège : 92 dollars US pour Bruxelles-Rome et 80 dollars US pour Bruxelles-Barcelone.

— Variation de prix calquée sur le premier contrat.

— Durée : huit ans et non un an comme prévu dans le contrat initial, ce dernier étant ainsi également corrigé.

*Article 2. — Participation minoritaire prévue pour Sabena dans Virgin**Article 3. — principes généraux :*

Autonomie commerciale, liberté d'alliances autres avec d'autres transporteurs.

Obligations de respect des règles de la concurrence, des règles de discrétion et de confidentialité.

Enfin, affirmation que la présente « *side-letter* » consiste en un accord complet modifiant le bail de location d'avions signé antérieurement, le jour même.

*Article 4. — Lois applicables et règlements des litiges :*

Loi belge et en cas de litige persistant, nomination d'un médiateur.

## V.2.11. CONTRAT « SABENA/CITY BIRD » DU 3 AVRIL 1998

**1. Parties à la convention**

« Sabena » et « City Bird » SA, société de droit belge.

**2. Objet**

Contrat de location de deux avions MD11 avec équipage.

### 3. Looptijd

Vanaf 15 april 1998 (vliegtuig I) en 4 mei 1998 (vliegtuig II) voor een periode van drie jaar.

Naderhand verlengd tot vijf jaar (op 20 oktober 1999).

Van rechtswege hernieuwbaar voor drie jaar.

### 4. Operationeel en commercieel toezicht

Het operationeel toezicht wordt door « City Bird » waargenomen, met als uitvalsbasis de luchthaven van Zaventem.

Het commercieel toezicht wordt door « Sabena » waargenomen, dat ook het recht zal hebben af en toe inspecties aan boord uit te voeren.

De regelmatigheid van de vluchten geldt als het sleutelement van het contract.

De « slots » blijven de eigendom van de huurder.

### 5. Levering

Vliegtuigen ter beschikking gesteld van « Sabena » met :

- Vliegwaardigheidsattest;
- Logo's en kleuren van « Sabena » (maar kenteken op de cabine dat aangeeft dat het toestel door « City Bird » wordt geëxploiteerd);
- Verplichting voor « Sabena » om de vliegtuigen bij het verstrijken van het contract in de oorspronkelijke staat terug te bezorgen;
- Alle vereiste akkoorden, vluchttoestemmingen enz.;
- Alle vereiste verzekeringsattesten.

### 6. Laattijdige levering

Indien de huurder niet over de vliegtuigen beschikt binnen een termijn van ten minste vijf uur : vervanging van de vliegtuigen en/of de bemanning.

### 7. Opzegging van het contract

1° In geval van *total loss* of niet-levering wegens ernstige schade aan het vliegtuig : automatisch;

### 3. Durée

Trois ans à dater du 15 avril 1998 (avion 1) et 4 mai 1998 (avion 2).

Portée ensuite à cinq ans (le 20 octobre 1999).

Renouvelable de plein droit, pour trois ans.

### 4. Contrôle opérationnel et commercial

Le contrôle opérationnel est du ressort de « City Bird », avec pour base l'aéroport de Bruxelles.

Le contrôle commercial est du ressort de « Sabena », qui aura aussi le droit de réaliser des inspections périodiques à bord.

La régularité des vols est considérée comme élément essentiel du contrat.

Les « slots » restent propriété de la locataire.

### 5. Livraison

Avions mis à disposition de « Sabena » avec :

- Certificats de navigabilité;
- Logos et couleurs « Sabena » (mais inscription sur la carlingue « géré par CityBird »);
- Obligations pour « Sabena » de les rendre au terme du contrat dans le « Pristin état »;
- Tous accords et autorisations de vols, etc. requis;
- Tous certificats d'assurance requis.

### 6. Ajournement de la livraison

Cas de non-mise à disposition de la locataire des avions dans un délai de cinq heures au moins : substitution d'avions et/ou équipage.

### 7. Résiliation du contrat

1° En cas de perte totale ou non-livraison pour dommage important à l'avion : automatique.

2° Na betekening door de huurder : in geval van niet-levering van een vervangvliegtuig binnen twee dagen (of zeven dagen indien de niet-levering te wijten is aan de huurder of het personeel van de huurder).

### 8. Huurprijs

a. « Eerste verhuring » :

per « uurblokken » (aantal vluchten vanaf de verwijdering van de wielblokken bij de start tot de plaatsing van de wielblokken bij de aankomst) : 4 460 USD x minimum 439 uurblokken, met andere woorden een gewaarborgde maandhuur van 1 931 600 USD per vliegtuig. Voor elk bijkomend uurblok wordt 2 000 USD aangerekend.

b. « Tweede verhuring » (na hernieuwing van het contract) : maandbasis van 10 435 589 BEF.

Huurprijs voor de bevrachting : 1 006 933 USD per maand (vast bedrag).

De prijs omvat :

- de bevoorrading van het vliegtuig;
- de cockpitbemanning (29 per maand);
- het onderhoud en de vervangstukken;
- de verzekeringen.

De prijs omvat niet de passagiersafhandeling, de biljettenverkoop, de veiligheid, de douanerechten, de luchthaventaksen, de brandstof, de catering, de volledige schoonmaak van het vliegtuig, het cabinepersoneel (loon, logement, ...) enz.

### 9. Waarborgen

- De registratie van de verhuurder.
- Ten aanzien van derden waarborgen de partijen dat op het vliegtuig geen enkele zekerheid zal worden gesteld (pandgeving, voorrecht, ...).
- De verhuurder moet de huurder een ongestoord genot van het goed waarborgen.

### 10. Bemanning

- De gezagvoerder voert het bevel over de volledige bemanning.

2° Sur notification du locataire : en cas de non-livraison d'un avion de substitution dans les deux jours (ou 7 jours si la non-livraison est due à la locataire ou à son personnel).

### 8. Prix de la location

a. « Première Location » :

par « bloc d'heures » (heure de vol à dater de l'enlèvement des cales au départ jusqu'à la pose des cales à l'arrivée) : 4 460 US dollars x 439 blocs minimum, soit un loyer mensuel garanti de 1 931 600 US dollars par avions. Chaque bloc d'heure supplémentaire sera facturé 2 000 US dollars.

b. « Seconde location » (après le renouvellement du contrat) : base mensuelle de 10 435 589 BEF

Location du chargement : 1 006 933 USD par mois, prix fixe.

Le prix comprend :

- approvisionnement de l'avion;
- l'équipage (29 par mois) du cockpit;
- la maintenance et pièces de rechange;
- les assurances.

Et ne comprend pas le traitement des passagers, le *ticketing*, la sécurité, les droits de douane, les taxes d'aéroport, le carburant, le catering, le nettoyage complet de l'avion, l'équipage de cabine (salaires, logement, ...), etc.

### 9. Garanties

- Immatriculation du bailleur.
- Envers les tiers, les parties garantissent qu'aucune sûreté ne sera mise sur l'avion (gage, privilège, etc.).
- Garantie de jouissance paisible du bailleur à l'égard de la locataire.

### 10. Équipage

- Autorité du commandant de bord sur tout l'équipage.

— De huurder heeft de toestemming de licenties van het cockpitpersoneel te checken.

### 11. Onderhoud

Uitgevoerd door de verhuurder onder het toezicht van « Sabena ».

### 12. Aansprakelijkheid

Overeenkomstig de internationale regels.

De verhuurder is volledig aansprakelijk voor de dienstverlening op de « route » van het vliegtuig, behoudens zware fout van de huurder en zijn werknemers of vertegenwoordigers.

### 13. Verzekering

Voor rekening van de verhuurder, met afstand van de indeplaatsstelling tegen « Sabena ». Verzekeringsattest te bezorgen aan de huurder.

### 14. Overmacht

Definitie.

Uitsluiting van om het even welke aansprakelijkheid van de partijen in dat geval.

### 15. Niet-uitvoering om enige andere reden

Terbeschikkingstelling van een vliegtuig binnen vijf uur na het geplande vertrek.

Kostendeling indien het onmogelijk is de annulering te voorkomen.

### 16. Total loss van het vliegtuig

Onverkorte opzegging van het contract.

### 17. Opzegging van het contract

Naast de reeds vermelde gevallen (zie « *Looptijd* » en « *Total loss* ») kan het contract op ieder ogenblik per aangetekende brief worden opgezegd in geval van :

- 1) Vereffening of faillissement van een van de partijen.
- 2) Niet-naleving van de clausules inzake prijs, betalingswijze en verzekeringen, tenzij die niet-naleving binnen vijf dagen wordt verholpen.

— Autorisation de vérification des licences de l'équipage de cockpit accordée à la locataire.

### 11. Maintenance

À charge du bailleur, sous contrôle de « Sabena ».

### 12. Responsabilité

Conforme aux règles internationales.

Du ressort du bailleur pour les services sur la « route », sauf faute grave de la locataire et de ses employés ou représentants.

### 13. Assurances

À charge du bailleur, avec renonciation à la subrogation contre « Sabena ». Certificat à remettre à la locataire.

### 14. Force majeure

Définition.

Exclusion de toute responsabilité des parties, en ce cas.

### 15. Non-exécution pour toute autre raison

Mise à disposition d'un autre avion dans les cinq heures après l'heure de départ programmée.

Partage des frais si impossibilité d'éviter l'annulation.

### 16. Perte totale de l'avion

Résiliation pure et simple du bail.

### 17. Résiliation du contrat

Hors cas déjà prévus (voir « *durée* » et « *perte totale* »), résiliation possible à tout moment par avis recommandé :

- 1) En cas de mise en liquidation ou de faillite d'une des parties.
- 2) En cas de non-respect des clauses concernant le prix, le mode de paiement et les assurances, auquel il n'est pas porté remède dans les cinq jours.

3) Verlies door de verhuurder van zijn « bewijs luchtvaartexploitant » (AOC), zijn licenties en andere vergunningen,...

#### 18. Toepasbare wetgeving

De Belgische wetgeving.

#### 19. Varia

1) Overeenstemming met de wetten, reglementen en verdragen, waaronder die van de internationale luchtvaartinstanties.

2) Douanerechten : onder het (kwaliteits)toezicht van « CITY BIRD ».

3) Geen delegatie van rechten en verplichtingen door de verhuurder zonder het voorafgaande, schriftelijke akkoord van de huurder.

4) Verwijlintresten vastgesteld op 10 % per jaar.

3) En cas de perte par le bailleur de son certificat d'exploitant aérien (AOC), de ses licences et autres autorisations, etc.

#### 18. Lois applicables

Lois belges.

#### 19. Divers

1) Conformité aux lois, règlements, conventions, dont celles de l'autorité aéronautique internationale.

2) Droit de douane : sous le contrôle (notamment de la qualité) de « CITY BIRD ».

3) Pas de délégation de ses droits et obligations par le bailleur sans accord préalable écrit de la locataire.

4) Intérêts de retard fixés à 10 % l'an.

## HOOFDSTUK III

**Getuigenverklaringen : thematische analyse**

## 1. OVER DE WERKING VAN SABENA VOOR 1975

**Guy Vanthemsche**1. *Privé-publieke samenwerking*

In eerste instantie moet worden opgemerkt dat Sabena, een maatschappij die net geen 80 jaar is geworden, een van de oudste maatschappijen van de wereld is, opgericht in een periode toen de luchtvaart nog in de kinderschoenen stond. De privé-initiatieven die in alle landen bij de oprichting van luchtvaartondernemingen het voor-touw hebben genomen, waren niet in staat om op eigen krachten te functioneren. Zo ontstond er overal een noodzakelijke samenwerking tussen de overheid enerzijds en de privé-sector anderzijds. Wat er hier in België speciaal gebeurd is, is een heel bijzondere vorm van wat men PPS noemt of privé-publieke samenwerking.

## a. 50/50-structuur kapitaal

Deze bestond er ten eerste in, dat het kapitaal geleverd werd door de privé-sector en door de openbare sector. Het was een 50/50 verdeling waarin beide partners de helft leveren van het kapitaal. Het kapitaal dat geïmmobiliseerd werd moest vrij beperkt blijven.

## b. Beheer door privé-sector

Ten tweede, de overheid had een klein overwicht aan stemmen in de algemene vergadering van aandeelhouders. Het is echter de privé-minderheidspartner die de onderneming runt.

## c. Deficitdekking door Staat

Het jaarlijkse, normale deficit, werd telkens weer aan-gezuiverd met overheidsgelden. Bovendien werd de aankoop van nieuwe vliegtuigen gefinancierd met leningen gegarandeerd, en later zelfs terugbetaald, door de Staat.

## d. Schuldfinanciering vloot

Al van in de beginperiode heeft men te maken met een maatschappij die zwak gekapitaliseerd is en voor haar financiering zorgt via het aangaan van schulden. Het is echter zo dat ook de Amerikaanse, Britse, Franse

## CHAPITRE III

**Témoignages : analyse thématique**

## 1. À PROPOS DU FONCTIONNEMENT DE LA SABENA AVANT 1975

**Guy Vanthemsche**1. *La collaboration entre les secteurs privé et public*

En premier lieu, il convient de remarquer que la Sabena, une société qui a failli devenir octogénaire et qui est l'une des plus anciennes compagnies aériennes du monde, a été créée dans une période où la navigation aérienne en était encore à ses premiers balbutiements. Les initiatives privées, qui, dans tous les pays, ont été à l'origine de la création des compagnies aériennes, n'étaient pas en mesure de fonctionner par leurs propres moyens. C'est ainsi que, partout une collaboration nécessaire s'est installée entre l'État d'une part et le secteur privé de l'autre. En Belgique, plus particulièrement, on a assisté à l'émergence d'une forme très spéciale de ce que l'on appelle CPP ou collaboration privé-public.

## a. Une structure de capital 50/50

Premièrement, le capital a été apporté par le secteur privé et le secteur public. Il s'agissait d'une répartition 50/50 suivant laquelle les deux partenaires ont apporté la moitié du capital. Le capital immobilisé devait demeurer relativement limité.

## b. La gestion par le secteur privé

Deuxièmement, l'État disposait d'une légère prépondérance votale au sein de l'assemblée générale des actionnaires. C'était toutefois le partenaire minoritaire privé qui gérait l'entreprise.

## c. La couverture du déficit par l'État

Le déficit annuel normal a chaque fois été apuré à l'aide de fonds de l'État. En outre, l'achat de nouveaux avions a été financé au moyen d'emprunts garantis et même remboursés par la suite par l'État.

## d. Financement de la dette de la flotte

Dès le départ, on a affaire à une société à faible capitalisation qui assure son financement en contractant des dettes. Le fait est que les compagnies américaines, britanniques, françaises et allemandes fonctionnaient éga-

en Duitse maatschappijen met deficit werkten. Pas na de Tweede Wereldoorlog kwam hierin verandering.

## 2. *Vertrouwenscrisis aandeelhouders*

Reeds in de beginperiode, eind 1920 tot begin 1930, ontstaat er een soort vertrouwenscrisis tussen beide partners. Vrij snel gebruikt de privé-partner, de minderheidspartner (hoofdzakelijk de groep van de Générale), de maatschappij Sabena om zichzelf te verrijken door als het ware de aankooppolitiek van Sabena dusdanig te regelen dat SNETA, de hoofdaandeelhouder, en SABCA, een dochtermaatschappij, daar voordeel uithaalden.

Dat is wel een heel bijzondere vorm van PPS. Begin 1930 voelt de Staat zich bedrogen omdat middelen die normaal aan Sabena zouden moeten toekomen, op onwettige manier worden overgesast naar die privé-aandeelhouders. Er volgt net geen parlementaire commissie maar wel een gerechtelijk onderzoek waarbij de toenmalige voorzitter van Sabena door de rechtbank wordt veroordeeld.

Die vertrouwenscrisis tussen publiek en privé vóór de Tweede Wereldoorlog leidt er ook toe dat de regering er op bepaalde momenten toe neigt om de Naamloze Vennootschap Sabena om te vormen en er een staatsbedrijf van te maken. Het zou iets in de zin van « *Régie Air Belgique* » worden. Daar is uiteindelijk niets van gekomen.

Het privaat-publieke partnerschap, de PPS-vorm, blijft gelden tot 1960, dus tot aan de vooravond van de Congolese onafhankelijkheid.

## 3. *Kapitaalsverhogingen*

Op statutair gebied verandert er wel een en ander. In de loop van de jaren '40 en '50 komen er enkele kapitaalsverhogingen. Die zijn te beperkt van omvang. Vooral de overheid verleent steeds meer subsidies. De wetten worden zodanig aangepast, dat de overheid in toenemende mate de deficits in de financiële werking van Sabena kan blijven toedekken.

## 4. *Congo-net*

Sabena is van bij den beginne veeleer opgericht om in Congo dan in Europa te vliegen. Bij de privé-aandeelhouders zijn de Congolese holdings, meer bepaald de maatschappijen van de Société Générale, de drijvende krachten. Zij zijn het dus die de luchtvaartmaatschappij willen om, in de eerste plaats, het luchtnet in Congo uit te bou-

lement avec un déficit. Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale qu'un changement est apparu dans ce domaine.

## 2. *Crise de confiance des actionnaires*

Déjà durant la période initiale, c'est-à-dire de la fin des années 1920 au début des années trente, une sorte de crise de confiance est apparue entre les deux partenaires. Très rapidement, le partenaire privé, l'associé minoritaire (principalement le groupe de la Générale), a utilisé la société Sabena pour s'enrichir en réglant véritablement la politique d'achat de la Sabena de manière à permettre à la SNETA, l'actionnaire principal, et la SABCA, une filiale, d'en tirer des avantages.

Il s'agit en effet d'une forme très particulière de CPP. Au début des années trente, l'État s'est senti floué parce que les moyens qui devaient normalement revenir à la Sabena passaient de manière illégale à ces actionnaires privés. La création d'une commission parlementaire fut évitée de justesse, mais une enquête judiciaire fut menée, elle, à son terme débouchant sur la condamnation du président de la Sabena de l'époque.

Cette crise de confiance entre le secteur public et privé avant la Deuxième Guerre mondiale a également eu comme conséquence que le gouvernement a eu tendance à certains moments à vouloir transformer la société anonyme Sabena en une entreprise publique. Il était question d'une espèce de « *Régie Air Belgique* ». Finalement, il n'en a rien été.

Le partenariat privé-public, la forme CPP, demeura jusqu'en 1960, c'est-à-dire jusqu'à la veille de l'indépendance du Congo.

## 3. *Les augmentations de capital*

Différents changements ont toutefois lieu sur le plan statutaire. Au cours des années quarante et cinquante, un certain nombre d'augmentations de capital sont effectuées. Leur ampleur est trop limitée. L'État accorde surtout de plus en plus de subsides. Les lois sont adaptées de manière à permettre à l'État de continuer à couvrir de plus en plus les deficits dans le fonctionnement financier de la Sabena.

## 4. *Le réseau du Congo*

Dès le début, la Sabena est plutôt créée pour desservir le Congo que pour couvrir l'Europe. Parmi les actionnaires privés, les holdings congolais, plus précisément les sociétés de la Société Générale, constituent les forces motrices. Ce sont donc ces dernières qui veulent la compagnie aérienne pour élargir, en premier lieu, le réseau

wen teneinde zakenlui te vervoeren (bijvoorbeeld naar Chikapa, waar de diamantsector was, of naar Elisabethville, waar de grote koperindustrie gevestigd was), of gemakkelijk ertsen, zoals diamanten, goedkoop te vervoeren. De strategie is er in die jaren op gericht om eerst de lijnen met Congo te ontwikkelen. Het Europese net, waar het normaal zou moeten om draaien, blijft intussen een beetje op het achterplan.

#### 5. « Poolakkoorden »

Sabena had het van in den beginne moeilijk met de concurrentie. De leiding opteert dan ook voor de fameuze « poolakkoorden » : dat zijn afspraken met andere maatschappijen om op bepaalde lijnen, bijvoorbeeld Brussel-Londen of Brussel-Keulen, alle inkomsten onder elkaar te verdelen.

In tegenstelling tot wat soms werd beweerd, heeft Sabena niet altijd verlies geleden. Tussen 1945 en 1960 zijn er ook winstgevende jaren geweest.

#### 6. *Beheer door de privé-sector*

Sabena werkte goed, maar de privé-sector kreeg het management in handen. Vanaf de jaren '30 en vooral de jaren '40, kreeg een grote persoonlijkheid van de Belgische financiële wereld, Gilbert Perrier, de leiding. Gedurende jaren is deze laatste de incarnatie van Sabena geweest. De raad van bestuur blijft in heel deze periode afzijdig. Hij kijkt een beetje toe en geeft geen echte oriënterende, strategische impulsen.

In 1935 wordt de LBC opgericht, Ligne Belgique-Congo. Die LBC is zeer winstgevend, de enige winstgevende lijn van de hele maatschappij. Vanaf de jaren '45 tot in de jaren '50 wordt een protectionistische koers gevaren. Sabena vliegt in die periode intensief zowel van en naar als binnen Congo, maar ook zeer veel in Europa. New-York is de enige transatlantische bestemming. Voor het overige worden een handvol luchthavens in het Midden-Oosten bediend : Kaïro, Beïroet en Tel-Aviv.

#### 7. *Scharnierdatum 1960*

Het jaar 1960 is een ware scharnierdatum in de geschiedenis van de maatschappij.

##### a. Verstaatsing

De overheid krijgt willens nillens een grotere greep op de maatschappij. Het was geen nationalisatie, waarbij de

aérien au Congo afin de transporter les hommes d'affaires (notamment vers Chikapa, où se trouvait le secteur du diamant, ou vers Elisabethville, lieu d'établissement de la grande industrie du cuivre) ou pour transporter aisément et à bon marché des minerais tels que les diamants. Au cours de ces années-là, la stratégie vise tout d'abord à développer les lignes avec le Congo. Entre-temps, le réseau européen, qui devait normalement être au centre des préoccupations, demeure quelque peu sur le carreau.

#### 5. « Les accords de pool »

Dès le début, la Sabena a éprouvé des difficultés face à la concurrence. La direction opta alors pour les fameux « accords de pool » : il s'agit d'accords avec d'autres compagnies consistant à se partager tous les revenus sur certaines lignes, notamment Bruxelles-Londres ou Bruxelles-Cologne.

Contrairement à certaines affirmations, la Sabena n'a pas toujours enregistré des pertes. Entre 1945 et 1960, il y a également eu des années rentables.

#### 6. *La gestion par le secteur privé*

La Sabena marchait bien, mais le secteur privé se vit confier la gestion. À partir des années trente et surtout dans les années quarante, la direction fut confiée à une grande personnalité du monde financier belge, Gilbert Perrier. Ce dernier incarna des années durant la Sabena. Le conseil d'administration se tint à l'écart durant toute cette période. Il se contenta de rester sur la touche et ne donna pas de réelles impulsions stratégiques et d'orientation.

1935 voit la création de la LBC, c'est-à-dire la Ligne Belgique-Congo. Cette LBC est très rentable, la seule ligne rentable de toute la compagnie. À partir des années '45 jusque dans les années '50, la position est protectionniste. Durant cette période, la Sabena vole intensivement tant à destination et en provenance qu'à l'intérieur du Congo, mais elle assure également de nombreux vols au sein de l'Europe. New York représente l'unique destination transatlantique. Pour le reste, une poignée d'aéroports sont desservis au Moyen-Orient : Le Caire, Beyrouth et Tel-Aviv.

#### 7. *La date charnière de 1960*

L'année 1960 représente une véritable date charnière dans l'histoire de la compagnie.

##### a. Étatisation

L'État reçoit, qu'il le veuille ou non, une plus grande emprise sur la société. Il ne s'agit pas d'une nationalisation

overheid de maatschappij wil beheren en controleren. De Belgische Staat trekt zijn aandeel op van 25 % naar 65 %. 10 % van de aandelen — de groep van de Generale — blijft in privé-handen en de overige 25% zijn precies in handen van de Congolese Staat, de jonge republiek.

In 1968 verwerft de Staat 90 % van de aandelen en vanaf dat ogenblik is Sabena een heuse staatsonderneming, ofschoon haar statuten niet worden gewijzigd : de maatschappij blijft een naamloze vennootschap met de Belgische overheid als quasi-enige aandeelhouder.

#### b. Geen kapitaalsverhogingen

Tussen 1958 en 1981 heeft geen enkele kapitaalsverhoging plaats.

In de jaren '60 en '70 blijft Sabena zitten met dat toen al te beperkte kapitaal, terwijl de rechtstreekse concurrenten — Swissair, SAS en KLM — hun kapitaal met rasse schreden verhogen. Sabena kan wel expanderen, het tkt-volume — het vervoerde aantal ton per kilometer — vergroot wel, maar de maatschappij begint achterop te hinken. Sabena is structureel gehandicapt in vergelijking met de andere luchtvaartmaatschappijen.

#### c. Einde winstjaren

Vervolgens beleeft Sabena het einde van zijn winstjaren. Vanaf 1958 zit Sabena opnieuw in de rode cijfers en de maatschappij raakt er nooit meer uit. Die deficits stapelen zich alsmaar op. Die jaren wordt de burgerluchtvaart nochtans in veel landen voor het eerst rendabel. Mensen vliegen veel meer en de technologie van het vliegtuig evolueert ook zeer snel. Er is natuurlijk wel een prijzenslag, met name op de transatlantische route. Dat belet de andere maatschappijen echter niet soms met stevige winstcijfers naar voren te treden, maar Sabena slaagt hier niet in en wordt als het ware het zwakke broertje van de Europese luchtvaartmaatschappijen.

#### d. Vlootvernieuwing

De uitbreiding van de vloot komt er wél. Sabena blijft immers niet achter op technologisch gebied. Schroefvliegtuigen worden door jets vervangen. Dikwijls was Sabena de anderen zelfs voor als het op technologie en aankoop van nieuwe vliegtuigen aankwam. Zo heeft Sabena met de eerste 707 en de eerste Caravelle primeurs gerealiseerd, net zoals met het helikopternet. De schuldfinanciering wordt voortgezet tot de jaren '80.

permettant à l'État de gérer et de contrôler la compagnie. L'État belge augmente sa part de 25 % à 65 %. Dix pour cent des actions — le groupe de la Générale — restent aux mains du secteur privé et les 25 % restants sont précisément aux mains de l'État congolais, la jeune république.

En 1968, l'État acquiert 90 % des actions et, dès cet instant, la Sabena est une véritable entreprise publique, bien que ses statuts ne soient pas modifiés : la compagnie demeure une société anonyme avec l'État belge comme actionnaire quasi unique.

#### b. Aucune augmentation de capital

Aucune augmentation de capital n'a eu lieu entre 1958 et 1981.

Dans les années '60 et '70, la Sabena demeure avec ce capital déjà trop limité, tandis que les concurrents directs — Swissair, SAS et KLM — augmentent leur capital à grands pas. La Sabena peut s'étendre, le volume tkt — le nombre de tonnes transportées au kilomètre — augmente, mais la société commence à accuser un retard. Sur le plan structurel, la Sabena est handicapée par rapport aux autres compagnies aériennes.

#### c. La fin des années de rentabilité

Ensuite, la Sabena vit la fin de ses années de rentabilité. À partir de 1958, la Sabena se retrouve à nouveau dans le rouge et la compagnie n'en sortira plus. Ces déficits s'accumulent de plus en plus. Toutefois, au cours de ces années, la navigation aérienne civile devient rentable pour la première fois dans de nombreux pays. Les gens volent beaucoup plus et la technologie de l'avion évolue également très rapidement. Il y a naturellement une guerre des prix, notamment sur la route transatlantique. Cela n'empêche toutefois pas les autres compagnies de réaliser des bénéfices plantureux, mais la chose ne réussit pas à la Sabena et celle-ci devient véritablement le parent pauvre des compagnies aériennes européennes.

#### d. Le renouvellement de la flotte

L'élargissement de la flotte ne se fait pas attendre. La Sabena ne demeure pas à la traîne dans le domaine technologique. Les avions à hélices sont remplacés par des jets. Souvent, la Sabena a même été en avance par rapport aux autres en ce qui concerne la technologie et l'acquisition de nouveaux avions. Ainsi, la Sabena a réalisé des primeurs avec les premiers 707 et les premières Caravelles, tout comme avec son réseau d'hélicoptères. L'endettement se poursuit jusqu'aux années '80.

#### e. Politisering raad van bestuur

De raad van bestuur is intussen grondig gepolitiseerd. Het gaat om een soort « *lottizzazione* », zoals de Italianen zeggen : iedere partij heeft zijn vertegenwoordiger of vertegenwoordigers in de raad van bestuur, naar gelang van de electorale wisselvalligheden. Politisering betekent dat personen die het vertrouwen van een bepaalde partij genieten, zitting mogen hebben, maar niet dat ze per definitie incompetent zijn.

In de raad van bestuur van Sabena hadden dikwijls zeer competente personen zitting, grote figuren uit de Belgische sociaal-economische en politieke wereld. Zij waren niet incompetent, maar misschien waren zij overbelast en hadden zij te veel andere activiteiten. Die kleine topgroep blijft Sabena beheren en beheersen.

Tot overmaat van ramp heerst er vanaf het einde van de jaren '60 de grootste chaos. Aan de top van Sabena is er een voortdurende belangenstrijd. Interne vetes maken een rechtlijnig en duidelijk beleid bijzonder moeilijk.

#### f. Lot Congo-lijn

Sabena zit in 1960 met een kater wegens de oriëntatie op Congo. De Congo-lijn is altijd de rendabele lijn bij uitsteking van Sabena gebleven. De opbrengsten van die lijn konden evenwel vaak niet naar België worden getransfereerd, omdat het Congo van Mobutu ze blokkeerde. Naast de Congo-lijn begint Sabena te diversifiëren. Ze probeert naar Zuid-Amerika te vliegen en wil graag naar de Verenigde Staten vliegen, maar blijft lange tijd met die ene lijn naar New York zitten. Er wordt naar Azië gevlogen, met name Djakarta en de Filipijnen, allemaal lijnen die uiteindelijk verlieslatend blijken te zijn. Van het hele net blijft slechts één winstgevende ader over : de lijn Congo-Zaire, die zelf wordt bezwaard door politieke problemen.

#### 8. Eerste pogingen tot alliantie

Vanaf 1949 krijgt Sabena voor het eerst het wettelijk monopolie op de regelmatige luchtlijnen. Tussen 1947 en 1949 probeert KLM met Sabena tot een akkoord te komen. Wederzijds wantrouwen doet die poging stranden.

In de periode 1959-1963 wordt gepoogd de belangrijkste Europese luchtvaartmaatschappijen samen te brengen in Air Union. Vooral om buitenlandse politieke redenen draait ook die poging uit op een mislukking.

#### e. La politisation du conseil d'administration

Entre-temps, le conseil d'administration a été politisé en profondeur. Il s'agit d'une espèce de « *lottizzazione* », comme l'appellent les Italiens : chaque parti possède son représentant ou ses représentants au sein du conseil d'administration, suivant les aléas électoraux. La politisation signifie que les personnes qui jouissent de la confiance d'un certain parti, peuvent siéger au conseil, mais cela n'implique pas qu'elles soient incompetentes par définition.

Les conseils d'administration de la Sabena ont souvent compté des personnes très compétentes, des grandes figures du paysage socio-économique et politique belge. Ces dernières n'étaient pas incompetentes, mais peut-être étaient-elles surchargées et avaient-elles un trop grand nombre d'activités différentes. Ce groupe restreint a continué à gérer et à contrôler la Sabena.

Pour comble de malheur, le plus grand chaos règne à partir de la fin des années '60. Au sommet de la Sabena, un conflit permanent d'intérêts fait rage. Les inimitiés internes rendent une politique univoque particulièrement difficile.

#### f. Le sort de la ligne sur le Congo

La Sabena connaît un problème en 1960 en raison de son orientation sur le Congo. La ligne sur le Congo est toujours restée la ligne rentable par excellence de la Sabena. Toutefois, les revenus de cette ligne n'ont souvent pu être transférés vers la Belgique, parce que le Congo de Mobutu les bloquait. Outre la ligne sur le Congo, la Sabena commence à diversifier son réseau. Elle tente de voler vers l'Amérique du Sud et souhaite voler vers les États-Unis, mais elle reste longtemps bloquée avec sa seule ligne sur New York. On vole vers l'Asie, notamment à destination de Jakarta et des Philippines, mais toutes ces lignes sont finalement déficitaires. Sur l'ensemble du réseau, une seule artère rentable demeure : la ligne Congo-Zaire, elle-même accablée de problèmes politiques.

#### 8. Les premières tentatives pour parvenir à une alliance

À partir de 1949, la Sabena reçoit pour la première fois le monopole légal sur les lignes aériennes régulières. Entre 1947 et 1949, KLM tente de parvenir à un accord avec la Sabena. La méfiance réciproque fait capoter cette tentative.

Au cours de la période 1959-1963, on tente de réunir les compagnies aériennes européennes les plus importantes dans Air Union. Des motifs de politique étrangère ont cependant également raison de cette tentative.

Sabena is de zwakke broer van de Europese luchtvaart al in die jaren en moet dus te allen prijze proberen eruit te geraken. In de periode van '60 tot '82 worden nieuwe alliantiegesprekken met KLM gevoerd. In '75, '76 waren die gesprekken ver gevorderd maar sprongen uiteindelijk af om interne Belgische politieke vetes.

### 9. Scharnierdatum 1975

In 1975 is de overheid nog altijd hoofdaandeelhouder en blijft het nog een hele tijd. Sabena boekt al jaren grote verliezen. De toenmalige bewindvoerders worden geconfronteerd met een verschrikkelijke erfenis. Anderzijds pogen vanaf 1975 de opeenvolgende ministers de problemen van Sabena structureel aan te pakken.

### Leo D'Hondt, Joël Gans, Thierry Lemmens

De vertegenwoordigers van de pilotenvereniging « *Belgian Cockpit Association* » bekritisieren de filialisering die werd doorgevoerd onder het voorzitterschap van Carlos Van Rafelghem. Deze filialisering bracht veel papierwerk teweeg en maakte de boekhouding van Sabena node-loos ingewikkeld.

## 2. OVER DE WERKING VAN SABENA TUSSEN 1975 EN 1991

### Guy Vanthemsche

Vanaf 1975 krijgt Sabena voor het eerst sedert vele jaren — bijna 20 jaar — weer een bijkomende financiering. De gewone statutaire deficitdekking bleef verder functioneren.

#### 1. Herfinanciering

Vanaf 1975 krijgt Sabena een eerste specifiek herfinancieringspakket. Dat is een soort van voorafname op een kapitaalsverhoging die later, pas in 1981, zou volgen.

#### 2. Staatsinmenging

Vanaf 1975 grijpt de regering in het kibbelende Sabena in. Er wordt bijvoorbeeld een zaakgelastigde van de regering aangewezen. Uiteindelijk opteert de regering ervoor om de kibbelende top van Sabena opzij te schuiven en in een nieuwe structuur te voorzien met een veel sterkere voorzitter (dus geen afgevaardigde bestuurder meer, geen directeur-generaal, maar een sterke voorzitter). Al

La Sabena est le parent pauvre parmi les compagnies aériennes européennes au cours de toutes ces années et elle doit donc tenter de s'en sortir coûte que coûte. Au cours de la période allant de 1960 à 1982, de nouveaux pourparlers en vue d'une alliance sont engagés avec KLM. En 1975, 1976, ces pourparlers avaient largement progressé mais ils échouèrent finalement pour des querelles politiques internes belges.

### 9. La date charnière de 1975

En 1975, l'État est toujours actionnaire principal et il le restera encore longtemps. La Sabena enregistre des pertes importantes depuis des années. Les administrateurs de l'époque sont confrontés à un héritage épouvantable. D'autre part, les ministres successifs tentent, à partir de 1975, d'aborder les problèmes de la Sabena de manière structurelle.

### Leo D'Hondt, Joël Gans, Thierry Lemmens

Les représentants de l'association de pilotes « *Belgian Cockpit Association* » critiquent la filialisation mise en œuvre sous la présidence de M. Carlos Van Rafelghem. Cette filialisation a occasionné beaucoup de paperasses et a inutilement compliqué la comptabilité de la Sabena

## 2. À PROPOS DU FONCTIONNEMENT DE LA SABENA ENTRE 1975 ET 1991

### Guy Vanthemsche

À partir de 1975, la Sabena reçoit à nouveau pour la première fois depuis de nombreuses années — près de 20 ans — un financement complémentaire. La couverture statutaire habituelle des déficits reste de mise.

#### 1. Refinancement

À partir de 1975, la Sabena reçoit un premier paquet de refinancement spécifique. Il s'agit d'une sorte de prélèvement sur une augmentation de capital qui devait avoir lieu ultérieurement, à savoir en 1981.

#### 2. Ingérence de l'État

À partir de 1975, le gouvernement intervient dans la Sabena en proie aux dissensions. Un chargé d'affaires du gouvernement est notamment désigné. Le gouvernement choisit finalement d'écarter les dirigeants de la Sabena qui ne cessaient de se chamailler, et de prévoir une nouvelle structure avec un président beaucoup plus fort (donc plus un administrateur délégué, plus un direc-

die pogingen situeren zich nog altijd in het raam van de statuten van 1923.

### 3. *Privatisering*

Het is pas vanaf 1982 dat er een echte ommekeer komt omdat de opeenvolgende regeringen proberen de statutaire filosofie van de maatschappij te wijzigen. Ze willen van Sabena opnieuw een « normale » — tussen aanhalingstekens — maatschappij, een NV maken. De tussenkomst van de overheid in de leningen voor nieuwe vliegtuigen wordt geschrapt. Ook de verschillende controle- en toezichtmogelijkheden van de regering verdwijnen. Sabena moest immers een normale Naamloze Vennootschap worden in het vooruitzicht van — dat punt komt op dat moment voor het eerst naar voren — haar privatisering. Vanaf de tweede helft van de jaren '80 worden concrete stappen gezet om die privatisering te realiseren.

### 4. *Rationalisering*

Vanaf de jaren '80 zijn er belangrijke pogingen om de « sociale uitwassen » binnen Sabena recht te trekken. Tot de jaren 1960 en 1970 kampte Sabena immers met een zeer sterk gebrek aan productiviteit en een zware loonlast. De sociale lasten lagen veel hoger dan in andere buitenlandse maatschappijen. In 1982-1983 komt er een serieuze ingreep om Sabena ook op personeelsvlak op het peil te brengen van de andere maatschappijen.

Vanaf 1982 tot 1989 maakt Sabena daardoor enkele jaren winst. Vanaf 1990 echter kalft deze positie echter weer af en wordt er opnieuw verlies geboekt.

Het forse verlies vanaf 1990 is onder meer te verklaren door de alliantie met British Airways en KLM. Ook de netwerkvorming van Sabena zal door deze internationale allianties worden beïnvloed.

## **Jan Ghysaert**

### 1. *Alliantie met SAS*

In de tweede helft van de jaren '80 zocht Sabena als een van de eerste nationale luchtvaartmaatschappijen naar een structurele alliantie. Er bestaan 36 definities van een alliantie. Daar werd een eerste aanhef gemaakt naar een samenwerking, een alliantie met in die tijd in de eerste plaats SAS. De « *stand-alone* »-positie voor het bedrijf werd dan reeds door het toenmalige management

teur général, mais un président fort). Toutes ces tentatives s'inscrivent toujours dans le cadre des statuts de 1923.

### 3. *Privatisation*

Ce n'est qu'à partir de 1982 qu'il y a un véritable revirement étant donné que les gouvernements successifs tentent de modifier la philosophie statutaire de la compagnie. Ils veulent à nouveau faire de la Sabena une société « normale » — entre guillemets —, une SA. L'intervention de l'État dans les emprunts pour de nouveaux avions est supprimée. Les différentes possibilités de contrôle et de surveillance du gouvernement disparaissent également. La Sabena devait en effet devenir une société anonyme normale dans la perspective de sa privatisation, évoquée pour la première fois à ce moment-là. À partir de la seconde moitié des années quatre-vingt, des mesures concrètes sont prises en vue de réaliser ladite privatisation.

### 4. *Rationalisation*

À partir des années quatre-vingt, il y a eu des tentatives importantes pour rectifier les « excès sociaux » au sein de la Sabena. Jusqu'aux années 1960 et 1970, la Sabena se trouvait en effet aux prises avec un manque considérable de productivité et de lourdes charges salariales. Les charges sociales étaient bien plus élevées que dans les autres compagnies étrangères. En 1982-1983, il y a une sérieuse intervention pour ramener la Sabena, sur le plan du personnel également, au niveau des autres compagnies.

À partir de 1982 jusqu'en 1989, la Sabena réalise ainsi des bénéfices pendant quelques années. À partir de 1990, cette position s'effrite toutefois à nouveau et des pertes sont à nouveau enregistrées.

Les pertes considérables à partir de 1990 s'expliquent entre autres par l'alliance avec British Airways et KLM. La constitution de réseau de la Sabena sera également influencée par ces alliances internationales

## **Jan Ghysaert**

### 1. *L'alliance avec SAS*

Au cours de la seconde moitié des années quatre-vingt, la Sabena est l'une des premières compagnies aériennes nationales à rechercher une alliance structurelle. Il existe 36 définitions d'une alliance. Une première tentative de collaboration, une alliance avec à cette époque-là en premier lieu SAS est réalisée. La position de « *stand alone* » a été jugée intenable par la direction de

met voorzitter Van Rafelghem en vice-voorzitter André Pahaut als niet haalbaar geacht, rekening houdend met de impact van liberalisering.

## 2. *Aanstelling van een crisismanager*

Dan volgde een periode die werd gekenmerkt door de negatieve impact van een eerste petroleumcrisis die door een tweede, nog heviger werd gevolgd. Met de komst van voorzitter Godfroid was er ook een radicale wijziging van de samenstelling van de toenmalige raad van bestuur. Kort na de benoeming van de heer Godfroid zou er een einde komen aan de alliantie met zowel British Airways als KLM die was opgezet in de overgang van de jaren '80 naar de jaren '90.

Er rezen nog meer moeilijkheden door de tweede oliecrisis en de dramatische gevolgen van de Golfoorlog op dat moment, plus door het feit dat iedereen meer en meer inzag dat de markt niet voldoende groot was voor twee Belgische maatschappijen die vanuit Brussel de hoofdbrok van de markt wensten in te nemen.

## 3. *Alliantie met British Airways en KLM*

Er was ook de miserie om van British Airways en KLM af te geraken. En de miserie met een andere Belgische maatschappij die in hetzelfde vaarwater zat, iets wat Sabena heel wat zorgen baarde.

### **Pierre Godfroid**

#### 1. *Aanstelling als crisismanager*

Pierre Godfroid werd voorzitter en gedelegeerd bestuurder van Sabena in 1990 na een gesprek met toenmalig verkeersminister Dehaene, met als opdracht : Sabena te redden van het faillissement, een herkapitalisering voor te bereiden, de statuten van de maatschappij te privatiseren (concreet betekende dit onder meer het vertrek van de zaakgelastigde) en het partnerschap met British Airways en KLM te evalueren.

#### 2. *Alliantie met British Airways en KLM*

Het partnerschap met British Airways en KLM bestond vooral op papier en liet British Airways toe een voet op het continent te hebben terwijl KLM bezorgd was om het afdekken van de zuiderflank van Schiphol tegen Zaventem. Het partnerschap had vaak nefaste gevolgen op Sabena : zo werd in één jaar de 60/40-verhouding qua marktaandeel in het voordeel van Sabena op de lijn Brussel-Londen omgeslagen in een 40/60-verhouding ten voor-

l'époque, le président Van Rafelghem et le vice-président André Pahaut, compte tenu de l'impact de la libéralisation.

## 2. *La désignation d'un manager de crise*

Ensuite a suivi une période caractérisée par l'impact négatif d'une première crise du pétrole suivie par une deuxième encore plus grave. Avec la venue du président Godfroid, l'on a également vu une modification radicale de la composition du conseil d'administration de l'époque. Peu après la nomination de M. Godfroid, un terme allait être mis à l'alliance tant avec British Airways qu'avec KLM, qui avait été mise en place à la charnière des années '80 et des années '90.

Encore plus de difficultés sont apparues suite à la deuxième crise pétrolière et aux conséquences dramatiques de la guerre du Golfe à cette époque, et en raison du fait que chacun se rendit compte de plus en plus que le marché n'était pas suffisamment grand pour deux compagnies belges qui souhaitaient s'accaparer la part du lion du marché à partir de Bruxelles.

## 3. *L'alliance avec British Airways et KLM*

La compagnie a également rencontré de grosses difficultés pour se séparer de British Airways et de KLM. Elle a également rencontré des difficultés venant d'une autre société belge qui se trouvait dans la même situation et qui causait de nombreuses préoccupations à la Sabena.

### **Pierre Godfroid**

#### 1. *La désignation en tant que manager de crise*

Pierre Godfroid devint président et administrateur délégué de la Sabena en 1990 après une discussion avec le ministre des transports de l'époque Dehaene, avec comme mission : sauver la Sabena de la faillite, préparer une recapitalisation, privatiser les statuts de la société (ce qui signifiait concrètement entre autres le départ du chargé de mission) et évaluer le partenariat avec British Airways et KLM.

#### 2. *L'alliance avec British Airways et KLM*

Le partenariat avec British Airways et KLM existait surtout sur papier et permettait à British Airways de prendre pied sur le continent, tandis que KLM protégeait le flanc méridional de Schiphol contre Zaventem. Le partenariat a eu souvent des conséquences néfastes pour la Sabena : ainsi, en un an, le rapport 60/40 en matière de part de marché en faveur de la Sabena sur la ligne Bruxelles-Londres a basculé en un rapport 40/60 au profit de

dele van British Airways, doordat deze laatste zich toegang wist te verschaffen tot het klantenbestand van Sabena.

British Airways en KLM hebben eind 1990 de nominale waarde teruggekregen van hun aandelen ondanks de koersdaling.

### Patrick du Bois

In de context van de Golfoorlog — die voor een inzinking in de luchtvaartsector zorgde — waren noch KLM noch British Airways bereid — om de redenen reeds geschetst door de heer Godfroid — hun alliantie met Sabena kansen op slagen te geven.

### Herman De Croo

#### 1. *Europese liberalisering*

Het beleid van de heer De Croo als verkeersminister tussen 1981 en 1988 stond volledig in het teken van de liberalisering van het Europese luchtruim. Sabena moest absoluut een industriële partner vinden. De ontwikkeling van de luchthaven bleef daarbij één van zijn bekommernissen : door de omvorming van de Regie der Luchtwezen tot BIAC via de tussenstap van het BATC, werd het aantal passagiers — dat begin van de jaren '80 5 miljoen bedroeg — verviervoudigd, om na het faillissement van Sabena terug te vallen op 15 miljoen passagiers per jaar.

#### 2. *Kapitaalsverhoging*

Bij volmachtenbesluit werd het kapitaal in deze periode verhoogd van 3 naar 9 miljard Belgische frank, waarvan de overheid 2 en de financiële instellingen 4 miljard Belgische frank zouden leveren, met voor het eerst ook een deelname van de gewesten.

#### 3. *Loonsvermindering*

De lonen en wedden van het Sabenapersonnel werden verminderd, die van de hogere categorieën zelfs met 17 %. Het personeel stemde via een geheim referendum — waarbij het aantal ja-stemmen 68 % bedroegen — met deze vermindering in. De loonmassa werd door deze operatie gereduceerd van 46 % van de algemene kosten tot 26 %.

#### 4. *Filialisering*

De filialisering had voornamelijk tot doel ervoor te zorgen dat Sabena ook andere klanten kon bedienen en

British Airways, étant donné que cette dernière était parvenue à accéder au fichier « clients » de la Sabena.

British Airways et KLM ont récupéré à la fin de 1990 la valeur nominale de leurs actions en dépit de la chute du cours.

### Patrick du Bois

Dans le contexte de la guerre du Golfe — qui a provoqué une crise dans le secteur de la navigation aérienne —, ni KLM, ni British Airways n'étaient prêtes — pour les raisons déjà exposées par M. Godfroid — à donner des chances de réussite à leur alliance avec la Sabena.

### Herman De Croo

#### 1. *La libéralisation européenne*

La politique de M. De Croo en tant que ministre des transports entre 1981 et 1988 s'inscrivait entièrement dans le contexte de la libéralisation de l'espace aérien européen. La Sabena devait absolument trouver un partenaire industriel. Le développement de l'aéroport demeura à cet égard l'une de ses préoccupations : la transformation de la Régie des Voies Aériennes en BIAC en passant par BATC, le nombre de passagers — qui s'élevait au début des années '80 à 5 millions — a été multiplié par quatre, pour retomber après la faillite de la Sabena à 15 millions de passagers par an.

#### 2. *Augmentation de capital*

Par arrêté de pouvoirs spéciaux, le capital fut porté au cours de cette période de 3 à 9 milliards de francs belges. L'État fournissait 2 milliards et les institutions financières 4 milliards de francs belges, avec pour la première fois également une participation des régions.

#### 3. *Réduction des salaires*

Les salaires et les appointements du personnel de la Sabena furent réduits, ceux des catégories plus élevées le furent même de 17 %. Le personnel accepta cette diminution par l'intermédiaire d'un référendum secret, les voix pour représentant même 68 %. Cette opération permit de réduire la masse salariale de 46 % à 26 % des frais généraux.

#### 4. *La filialisation*

La filialisation avait essentiellement pour but de permettre à la Sabena de servir également d'autres clients

Sabena zelf zich voortaan kon bezighouden met haar hoofdpdracht, namelijk passagiers vervoeren.

### 5. *Privatisering schulden*

De automatische staatswaarborg voor de schulden werd afgeschaft om Sabena concurrentieel te maken in een vrijgemaakte markt.

### 6. *Lot Zaïre-lijn*

Tijdens die jaren belastten de relaties met Zaïre ook de werking van Sabena, vooral als men bedenkt dat de lijn naar Kinshasa één van de kroonjuwelen van onze nationale luchtvaartmaatschappij was.

### 7. *Conclusie*

Sabena was in 1981 zwaar ziek en in 1988 allerminst gered, maar had intussen wel troeven om een goede industriële partner te vinden. In maart 1982 werd een faillissement voorgespiegeld als een strategische zet ten einde een schokeffect teweeg te brengen, maar het werd nooit als een werkelijke optie beschouwd. Ten slotte moet België niet te allen prijze een nationale luchtvaartmaatschappij in stand houden.

## **Jean-Luc Dehaene**

### 1. *Autonomie overheidsbedrijf*

Voor de heer Dehaene mag de verkeersminister zich niet — tenzij het betrokken bedrijf een regie is — als manager van het overheidsbedrijf gedragen waar hij nochtans politieke verantwoordelijkheid voor draagt.

In die geest kwam trouwens in 1991 de wet op de autonome overheidsbedrijven tot stand, ofschoon de heer Dehaene zelf een voorkeur had voor de loutere omvorming tot naamloze vennootschappen.

### 2. *Staatsparticipatie in luchtvaartmaatschappijen*

Een havenuitbater moet net zo min reder zijn als dat een luchthavenuitbater een luchtvaartmaatschappij moet exploiteren. De luchthaven is voor het land belangrijker dan de luchtvaartmaatschappij. In Europees opzicht zullen overigens op termijn niet meer dan drie luchtvaartmaatschappijen zich kunnen handhaven. Nationale luchtvaartmaatschappijen zullen in de toekomst in een groter geheel moeten opgaan. De overheidsbedrijven gaan meer en meer in een vrije markt opereren en kunnen daardoor minder en minder op staatsteun rekenen.

et de se préoccuper dorénavant de sa mission principale, à savoir le transport de passagers.

### 5. *La privatisation des dettes*

La garantie automatique de l'État pour les dettes fut supprimée pour rendre la Sabena concurrentielle sur un marché libéralisé.

### 6. *Le sort de la ligne sur le Zaïre*

Au cours de ces années-là, les relations avec le Zaïre ont également affecté le fonctionnement de la Sabena, surtout lorsqu'on pense que la ligne à destination de Kinshasa représentait l'un des bijoux de notre compagnie aérienne nationale.

### 7. *Conclusion*

En 1981, la Sabena était très malade et elle était loin d'être sauvée en 1988, mais elle disposait entre-temps d'atouts pour trouver un bon partenaire industriel. En mars 1982, on a préfiguré une faillite comme une manœuvre stratégique afin de créer un effet de choc, mais cela ne fut jamais considéré comme une option effective. En fin de compte, la Belgique ne doit pas maintenir à tout prix une compagnie aérienne nationale.

## **Jean-Luc Dehaene**

### 1. *L'autonomie de l'entreprise publique*

Pour M. Dehaene, le ministre des transports ne peut se comporter — à moins que l'entreprise concernée ne soit une régie — comme le directeur de l'entreprise publique pour laquelle il porte toutefois la responsabilité politique.

C'est dans cet esprit qu'a d'ailleurs été adoptée en 1991 la loi sur les entreprises publiques autonomes, bien que M. Dehaene préférerait lui-même la transformation pure et simple en sociétés anonymes.

### 2. *La participation de l'État dans les compagnies aériennes*

L'exploitant d'un port doit tout aussi peu être armateur qu'un exploitant d'aéroport doit exploiter une compagnie aérienne. L'aéroport est plus important pour le pays que la compagnie aérienne. À terme, pas plus de trois compagnies aériennes pourront par ailleurs se maintenir sur le plan européen. Les compagnies aériennes nationales devront à l'avenir être absorbées dans un ensemble plus grand. Les entreprises publiques opéreront de plus en plus sur un marché libre et peuvent ainsi compter de moins en moins sur le soutien de l'État.

### 3. OVER DE WERKING VAN SABENA TUSSEN 1991 EN 1995

#### **Freddy Tack**

De herstructureringsplannen waren voor Sabena absoluut noodzakelijk.

#### **Jan Ghyssaert**

##### 1. *Alliantie met Air France*

De periode van Air France kende een mooie aanzet maar verloederde dan spijtig genoeg stilaan door omstandigheden waarop Sabena geen greep had.

##### 2. *Kapitaalsverhogingen*

Telkens er een nieuwe alliantie kwam, is er ook een nieuwe kapitaalsinjectie geweest. In diezelfde periode, bij de overgang van de jaren '80 naar de jaren '90, verkeerde de Staat echter zelf in een moeilijke budgettaire toestand.

##### 3. *Europees verbod op staatsteun*

Door de nieuwe Europese regeling mocht de Staat ook niet meer tussenkomen zoals vroeger het geval was geweest. Bijgevolg moest na iedere nieuwe zoektocht naar een alliantie een groter aandeel aan de partners gevraagd worden om het bedrijf bij het begin van de alliantie opnieuw een min of meer gezond evenwicht op de balans te bezorgen.

#### **Bernadette Franzl**

##### 1. *Marktoriëntering*

Er werden onder leiding van de heer Godfroid grote inspanningen geleverd om Sabena meer marktgericht te maken en de bezettingsgraad van de vliegtuigen te verhogen. Het doel was het product dusdanig te profileren dat 33 % zakenreizigers konden worden aangetrokken. In die geest werd ook het « *Frequent-Flyer* »-programma opgestart.

##### 2. *Uitbreiding aanbod*

De beperkte omvang van de lokale markt (die niet meer dan een derde van het totaal bedraagt) en de povere rentabiliteit van de lange-afstandsvluchten met uitzondering van die op Afrika noopten Sabena ertoe het « *hub* »-systeem uit te bouwen en allianties te sluiten.

### 3. À PROPOS DU FONCTIONNEMENT DE LA SABENA ENTRE 1991 ET 1995

#### **Freddy Tack**

Les plans de restructuration étaient absolument nécessaires pour la Sabena.

#### **Jan Ghyssaert**

##### 1. *L'alliance avec Air France*

La période d'Air France a connu un bon début mais s'est malheureusement dégradée progressivement en raison de circonstances sur lesquelles la Sabena n'avait aucune emprise.

##### 2. *Augmentations de capital*

Chaque nouvelle alliance a donné lieu à une nouvelle injection de capital. Durant cette même période, lors du passage des années '80 aux années '90, l'État se trouvait lui-même dans une situation budgétaire difficile.

##### 3. *L'interdiction européenne concernant les aides publiques*

Suite à la nouvelle mesure européenne, l'État ne pouvait plus intervenir comme cela avait été le cas auparavant. Par conséquent, après chaque quête en vue d'une alliance, il fallait demander une part plus importante aux partenaires pour assurer à l'entreprise au début de l'alliance à nouveau un équilibre bilantaire plus ou moins sain.

#### **Bernadette Franzl**

##### 1. *L'orientation sur le marché*

Sous la direction de M. Godfroid, de gros efforts ont été fournis pour que la Sabena soit plus axée sur le marché et augmenter le taux d'occupation des avions. L'objectif était de profiler le produit de manière à pouvoir attirer 33 % de voyageurs d'affaires. C'est également dans cet esprit que le programme « *Frequent-Flyer* » fut lancé.

##### 2. *L'élargissement de l'offre*

L'importance limitée du marché local (qui ne représente pas plus d'un tiers du total) et la rentabilité médiocre des vols long-courriers à l'exception de ceux à destination de l'Afrique ont poussé la Sabena à élargir le système du « *hub* » et à conclure des alliances.

### 3. *Vlootuitbreiding*

De gemiddelde ouderdom van de Sabenavloot was hoog ten opzichte van het Europees gemiddelde. De integratie van elk nieuw toestel in het raam van een vlootuitbreiding veroorzaakt meerkosten die ook in rekening moeten worden gebracht.

### 4. *Sociale dialoog*

De dialoog met de vakbonden werd als schier onmogelijk ervaren, ofschoon een aantal Belgische bestuurders bevoorrechte relaties hadden met de vakbonden.

### 5. *Politieke invloed*

De opeenvolgende regeringen vanaf de jaren '90 wilden zich van Sabena ontdoen. Niettemin was er geen sprake van politieke beïnvloeding bij het aanwerven van personeel.

## **Pierre Godfroid**

### 1. *Alliantie met Air France*

Vooranstaande politici maakten de alliantie met Air France mogelijk (Karel Van Miert, Herman De Croo, Guy Verhofstadt en diegenen die op dat ogenblik verkeersminister waren). Air France redde onder de hoede van Bernard Attali Sabena van het faillissement, onder meer door de overname — goed voor 25 miljard Belgische frank — van tien niet gebruikte vliegtuigen. Air France en Sabena onderzochten permanent de taakverdeling met oog voor de sociale repercussies. De strategie van Air France onder Christian Blanc gooide het roer om met het oog op de ontwikkeling van Charles-de-Gaulle. Dit betekende meteen het einde van het samenwerkingsverband.

### 2. *Herkapitalisering*

Bij zijn aantreden stelde de heer Godfroid vast dat de balans niet de ware toestand van het bedrijf weerspiegelde (brugpensioenen werden niet geprovisioneerd en dubieuze debiteuren — voornamelijk in Afrikaanse landen — werden niet als zodanig bestempeld), de winsten verliesrekeningen waren niet geconsolideerd op het niveau van de Sabena-groep (indien zij dat wel geweest waren, zouden er in de jaren '80 geen winstjaren zijn geweest); er werden, zelfs bij verlies, gewaarborgde dividenden ter hoogte van 2 miljard Belgische frank uitbetaald en de ontwaarding in de beginperiode van Boeing-747-200-toestellen (waarvan de waarde van 10 naar 1,5 miljoen dollar zakte) was een tegenvaller van formaat. Ten tijde van de Golfoorlog was er overcapaciteit.

### 3. *L'élargissement de la flotte*

L'âge moyen de la flotte de la Sabena était élevé par rapport à la moyenne européenne. L'intégration de chaque nouvel appareil dans le cadre d'un élargissement de la flotte entraîne des frais supplémentaires qu'il convient également de porter en compte.

### 4. *Le dialogue social*

Le dialogue avec les syndicats a été ressenti comme étant quasiment impossible, bien qu'un certain nombre d'administrateurs belges entretenaient des relations privilégiées avec les syndicats.

### 5. *L'influence politique*

Les gouvernements successifs voulaient se débarrasser de la Sabena à partir des années '90. Néanmoins, il n'était pas question d'influence politique lors du recrutement du personnel.

## **Pierre Godfroid**

### 1. *L'alliance avec Air France*

Des personnalités politiques éminentes ont permis l'alliance avec Air France (Karel Van Miert, Herman De Croo, Guy Verhofstadt et ceux qui occupaient le poste de ministre des transports à ce moment-là). Air France sauva, sous la tutelle de Bernard Attali, la Sabena de la faillite, notamment par la reprise — représentant 25 milliards de francs belges — de dix appareils non utilisés. Air France et la Sabena examinèrent de manière permanente la répartition des tâches en tenant compte des répercussions sociales. La stratégie d'Air France sous Christian Blanc changea de cap en vue du développement de Charles-de-Gaule. Cela entraîna du même coup la fin de l'accord de coopération.

### 2. *La recapitalisation*

Lors de son entrée en fonction, M. Godfroid constata que le bilan ne reflétait pas la situation réelle de l'entreprise (les pré-pensions n'étaient pas provisionnées et les débiteurs douteux — essentiellement dans les pays africains — ne furent pas qualifiés en tant que tels), les comptes des profits et pertes n'étaient pas consolidés au niveau du groupe Sabena (si cela avait été le cas, il n'y aurait pas eu d'années bénéficiaires dans les années '80); des dividendes garantis à concurrence de 2 milliards de francs belges furent versés, même en cas de perte, et la dévalorisation dans la période de début des appareils Boeing-747-200 (dont la valeur est tombée de 10 à 1,5 million de dollars) a été une déconvenue de taille. À l'époque de la guerre du Golfe, il y avait surcapacité.

De productiviteitsverhoging van 13 miljard Belgische frank werd in die jaren tenietgedaan door tariefverminderingen en muntschommelingen.

In februari 1991 presenteerde de heer Godfroid het plan-Fenix aan het kernkabinet : doel was na 3 jaar een jaarlijkse besparing van 5 miljard Belgische frank te realiseren door defilialisering, de sluiting van lijnen, de afslanking van het personeelsbestand en flexibilisering.

Parallel daaraan werd door de heer Georges Gutelman, de toenmalige baas van TEA en de latere baas van City-Bird, een « sterfhuisconstructie » voorgesteld die erin bestond rendabele activiteiten in één maatschappij onder te brengen en onrendabele in een andere die men failliet zou laten gaan.

Uiteindelijk zou Sabena geherkapitaliseerd worden ten bedrage van — in totaal — 19 miljard Belgische frank op voorwaarde dat een industriële partner werd gezocht die bereid zou zijn 6 miljard Belgische frank te investeren (Sabena had toen een negatief vermogen van 30 miljard Belgische frank).

### 3. *Filialisering*

De filialisering was kunstmatig vermits het overgrote deel van het omzetcijfer van de filialen gerealiseerd werd via facturen met hooggegrepen prijzen aan Sabena. Er was geen concurrentie en geen klantgerichtheid.

### 4. « Hub »-strategie

Op 18 maanden werd, zonder vlootuitbreiding, de « *hub&spoke* »-strategie (overgewaaid uit de Verenigde Staten, waar vier « *hubs* » zijn, waaronder Chicago en Atlanta) ingevoerd die — materieel en immaterieel — 12 miljard Belgische frank kostte, bedrag dat niet door de aandeelhouder werd verstrekt.

### 5. *Vlootuitbreiding*

Sabena kon overleven met de vloot waarover het beschikte, het had geen nieuwe vloot nodig.

### 6. *Sociale dialoog*

In november 1995 zegde de heer Godfroid alle collectieve arbeidsovereenkomsten op met de instemming van de sociale bemiddelaar die had voorspeld dat er nooit een akkoord zou komen omtrent besparingen van het personeel van de orde van 900 miljoen Belgische frank, noodzakelijk ingevolge het mislukken van de uitvlagging.

L'augmentation de la productivité de 13 milliards de francs belges a été réduite à néant durant ces années en raison des réductions de tarif et des fluctuations monétaires.

En février 1991, M. Godfroid présenta le plan Fenix au conseil des ministres restreint : l'objectif était de réaliser après 3 ans une économie annuelle de 5 milliards de francs belges à travers une défilialisation, la fermeture de lignes, le dégraissage des effectifs du personnel et la flexibilisation.

Parallèlement à cela, M. Georges Gutelman, le patron de TEA à l'époque et le patron de City-Bird par la suite, présenta un montage consistant à placer les activités rentables dans une société et les activités non rentables dans une autre société qu'on laisserait tomber en faillite.

En fin de compte, la Sabena allait être recapitalisée pour un montant — total — de 19 milliards de francs belges à condition de chercher un partenaire industriel qui soit prêt à investir 6 milliards de francs belges (la Sabena accusait à l'époque un passif de 30 milliards de francs belges).

### 3. *La filialisation*

La filialisation était artificielle puisque la majorité du chiffre d'affaires des filiales était réalisée par l'intermédiaire de factures aux prix gonflés, adressées à la Sabena. Il n'y avait aucune concurrence et aucune orientation sur le client.

### 4. *La stratégie de « Hub »*

En 18 mois, sans élargissement de la flotte, la stratégie de « *hub&spoke* » (importée des États-Unis qui comprend quatre « *hubs* », dont Chicago et Atlanta) fut introduite. Celle-ci coûta — matériellement et immatériellement — 12 milliards de francs belges qui ne furent pas avancés par l'actionnaire.

### 5. *L'élargissement de la flotte*

La Sabena pouvait survivre avec la flotte dont elle disposait, elle n'avait pas besoin d'une nouvelle flotte.

### 6. *Le dialogue social*

En novembre 1995, M. Godfroid résilia toutes les conventions collectives avec l'accord du conciliateur social qui avait prévu qu'il n'y aurait jamais d'accord en ce qui concerne les économies du personnel de l'ordre de 900 millions de francs belges, nécessaires suite à l'échec de la délocalisation. Cette dernière aurait rapporté, soit dit

Deze laatste zou nota bene 2,5 miljard Belgische frank per jaar hebben opgeleverd. Godfroid vergewiste zich daarbij van het feit dat alle, in deze CAO's vastgelegde individuele rechten, individueel gevrijwaard bleven. Alleen de syndicale premies kwamen op de helling te staan.

De heer Godfroid nam ontslag in februari 1996 nadat hij aan de raad van bestuur had voorgesteld een personeelsstaking twee weken vol te houden, doch werd door de Zwitserse leden van de raad van bestuur — noch door de Belgische trouwens — gesteund, waarna hij de eer aan zichzelf hield.

### 7. Politieke invloed

Er was geen politieke beïnvloeding qua werking van het bedrijf bij aanwervingen bijvoorbeeld of bij de samenstelling van het directiecomité; alleen via de samenstelling van de raad van bestuur en de aan Sabena opgedrongen keuzes van de Belgische Staat als hoofdaandeelhouder, die ook een eventuele herkapitalisering moest goedkeuren, had de politiek greep op Sabena.

Het regime van « lopende zaken » van september 1990 tot april 1991 met slechts één miljard Belgische frank in kas, heeft Sabena zwaar gehandicapt

Sabena werd gebruikt als symbolische twistappel, wat onder meer geïllustreerd wordt door de mislukte uitvlagging van het vliegend personeel ondanks verwoede pogingen om de regering van de legitimiteit van deze — tot 2 660 eenheden beperkte — uitvlagging via Luxair te overtuigen. Alle leden van het directiecomité ondertekenden het memorandum van 31 januari 1995 waarin wordt gesuggereerd dat Sabena kopje onder zou gaan indien deze optie niet werd gerealiseerd. De weigerachtige of stilzwijgende houding van de Belgische politici had een negatieve weerslag op de Luxemburgse politici, terwijl de vakbondsafgevaardigden van Sabena deze uitvlagging gunstig gezind waren omdat ze perspectieven bood voor het grondpersoneel. Godfroid wilde alleen het vliegend personeel laten uitvlaggen om te besparen op sociale zekerheid en de piloten aldus een hoger nettoloon te kunnen garanderen.

De plaatselijke wetgeving speelt ook een doorslaggevende rol : volgens door Godfroid zelf gemaakte berekeningen zou British Airways in België verlieslatend zijn maar Sabena in het Verenigd Koninkrijk winstgevend.

en passant, 2,5 milliards de francs belges par an. Godfroid s'assura à cet égard du fait que tous les droits individuels repris dans ces CCT demeuraient garantis individuellement. Seules les cotisations syndicales furent remises en question.

M. Godfroid démissionna en février 1996, après avoir proposé au conseil d'administration de soutenir pendant deux semaines une grève du personnel, mais il ne fut pas suivi par les membres suisses du conseil d'administration — ni par les membres belges d'ailleurs — ce après quoi il démissionna.

### 7. L'influence politique

Il n'y avait aucune influence politique dans le fonctionnement de l'entreprise en matière de recrutement notamment ou dans la composition du comité de direction; c'est uniquement par l'intermédiaire de la composition du conseil d'administration et des choix imposés à la Sabena par l'État belge en tant qu'actionnaire principal, qui devait également approuver une recapitalisation éventuelle, que la politique avait prise sur la Sabena.

Le régime des « affaires courantes » de septembre 1990 à avril 1991 avec à peine un milliard de francs belges en caisse, a considérablement handicapé la Sabena.

On a utilisé de la Sabena comme pomme de discorde symbolique, ce qui est notamment illustré par la délocalisation manquée du personnel volant malgré les tentatives acharnées visant à convaincre le gouvernement de la légitimité de cette délocalisation — limitée à 2 660 unités — via Luxair. Tous les membres du comité de direction ont signé le memorandum du 31 janvier 1995 qui suggère que la Sabena périlcliterait si cette option n'était pas réalisée. L'attitude récalcitrante ou silencieuse des hommes politiques belges eut une répercussion négative sur les hommes politiques luxembourgeois, tandis que les délégués syndicaux de la Sabena étaient favorables à cette délocalisation étant donné qu'elle offrait des perspectives pour le personnel au sol. Godfroid voulait uniquement délocaliser le personnel volant afin d'économiser sur la sécurité sociale et pouvoir garantir ainsi aux pilotes un salaire net plus élevé.

La législation locale joue également un rôle déterminant : suivant les calculs effectués par Godfroid lui-même, British Airways serait déficitaire en Belgique tandis que la Sabena serait bénéficiaire au Royaume-Uni.

## Patrick du Bois

### 1. *Politieke context*

Sedert het begin van de jaren '90 wou de Belgische Staat van Sabena af. Sabena moest geïntegreerd worden in een grote internationale groep. Terzelfder tijd zou de overheid zich uit de maatschappij (die nog vermeld werd in de wet van 1991 op de autonome overheidsbedrijven, zonder evenwel ooit aan openbare dienstverlening te hebben gedaan) terugtrekken, voor zover de ontwikkeling van Brussel-Nationaal of de werkgelegenheid niet in gevaar kwam.

### 2. *Alliantie met Air France*

Bij het sluiten van de alliantie met Air France hebben bedrijfseconomische criteria de overhand gehad op politiek-communautaire. De heren Godfroid en Attali, de respectievelijke hoofden van Sabena en Air France, deelden dezelfde visie. Alleen op Afrikalijnen, waar Air France steeds een rechtstreeks concurrent van Sabena is geweest, dreigde de samenwerking spaak te lopen.

De mislukking van de alliantie was te wijten aan een interne ommezwaai bij Air France zelf.

### 3. *Uitvlagging van het vliegend personeel*

Het project van de uitvlagging van het vliegend personeel was tot in detail uitgewerkt. De raad van bestuur van Luxair keerde zich uiteindelijk tegen dit project, over hetwelk de betrokken Belgische en Luxemburgse eerste en verkeersministers jammer genoeg geen overleg pleegden. Er heeft naderhand ook geen overleg meer plaats gehad met de piloten.

## Jacques Moulaert

### 1. *Politieke context*

In 1987 deed een grondige hervorming in de luchtvaart zich gevoelen omwille van de liberalisering. Sabena had reeds in de jaren 1989-1990 moeten worden afgeslankt, op een geleidelijke en vrijwillige manier, niet via een faillissement. Thans vertoont SN Brussels Airlines dimensies die Sabena zich toen had moeten aanmeten. Omwille van het sociaal bloedbad en de financiële kostprijs werd daar toen, ook door de verantwoordelijke politici, van afgezien.

## Patrick du Bois

### 1. *Le contexte politique*

Depuis le début des années '90, l'État belge voulait se débarrasser de la Sabena. La Sabena devait être intégrée dans un grand groupe international. Simultanément, l'État se retirerait de la société (qui était encore mentionnée dans la loi de 1991 parmi les entreprises publiques autonomes, sans toutefois jamais avoir été prestataire de services publics), dans la mesure où le développement de Bruxelles-National ou de l'emploi n'étaient pas menacés.

### 2. *L'alliance avec Air France*

Lors de la conclusion de l'alliance avec Air France, les critères économiques relatifs à l'entreprise ont primé sur les critères politico-communautaires. MM. Godfroid et Attali, respectivement les patrons de la Sabena et d'Air France, partageaient la même vision. Il n'y a que sur les lignes à destination de l'Afrique, où Air France a toujours été un concurrent direct de la Sabena, que la collaboration menaçait de battre de l'aile.

L'échec de l'alliance était dû à un revirement interne chez Air France même.

### 3. *La délocalisation du personnel volant*

Le projet de délocalisation du personnel volant fut élaboré jusque dans les moindres détails. Le conseil d'administration de Luxair se retourna finalement contre ce projet, à propos duquel les premiers ministres et les ministres des transports belges et luxembourgeois ne se sont malheureusement jamais concertés. Par la suite, aucune concertation n'a plus eu lieu avec les pilotes.

## Jacques Moulaert

### 1. *Le contexte politique*

En 1987, une réforme approfondie dans la navigation aérienne s'est fait ressentir en raison de la libéralisation. La Sabena avait déjà dû être dégraissée dans les années 1989-1990, d'une manière progressive et volontaire, et non via une faillite. À présent, SN Brussels Airlines revêt des dimensions que la Sabena aurait dû adopter à l'époque. En raison de l'hécatombe sociale et du prix financier, aucune suite n'y fut donnée, y compris par les hommes politiques responsables.

## 2. Alliantie met Air France

Air France was na de mislukte alliantie met British Airways en KLM niet de beste keuze. Sabena was het best in zee gegaan met British Airways alleen.

## 3. Aanstelling van een crisismanager

Sedert 1990 stelde de heer Moulaert de aanstelling van een crisismanager voor, zoals de heer Jean Gandoy dat bij Cockerill-Sambre was. De regering stelde de heer Pierre Godfroid aan.

## 4. « Hub »-strategie

De « hub »-strategie werd geconcipieerd om Sabena, in plaats van af te slanken, te laten groeien en dus de structurele zwakheid van een te kleine thuismarkt te ondervangen. De zwakheid van deze strategie ligt in het feit dat het de bezettingsgraad weliswaar verhoogt door meer transitpassagiers aan te voeren, maar het drukt de eenheidsprijs van het biljet en verzwakt de kostenstructuur.

### Jean-Luc Dehaene

#### 1. Aanstelling van een crisismanager

De heer Godfroid werd via een selectiebureau aangehouden, met als opdracht : het opstellen van een saneringsplan (waarbij de overheid de schulden te zijnen laste zou nemen en door een industriële partner en via sociale besparingsmaatregelen over 3 jaar 5 à 6 miljard Belgische frank zouden worden ingebracht), alsook het uitwerken van nieuwe statuten (omvorming van Sabena tot een gemeenschappelijke naamloze vennootschap) en de uitbouw van de « hub&spoke » (met Brussel-Nationaal als Europese draaischijf, zoals reeds in de alliantie met British Airways en KLM was gepland).

In deze periode verdubbelde het aantal personeelsleden, van grofweg 6 600 tot 12 500 eenheden om de « hub&spoke »-strategie te ondersteunen.

## 2. Alliantie met Air France

Godfroid wilde de alliantie met British Airways en KLM opzeggen en met Air France in zee gaan, waarbij de heer Dehaene toendertijd opmerkte dat deze laatste keuze politiek niet vanzelfsprekend was, maar dat hij ze zou verdedigen indien ze bedrijfseconomisch verantwoord bleek. De toenmalige regeringscrisis vertraagde de totstandkoming van deze laatste alliantie.

## 2. L'alliance avec Air France

Air France ne fut pas le premier choix après l'alliance ratée avec British Airways et KLM. La Sabena aurait mieux fait de s'associer avec British Airways uniquement.

## 3. La désignation d'un manager de crise

Depuis 1990, M. Moulaert proposait la désignation d'un manager de crise, comme la fonction qu'occupait M. Jean Gandoy à Cockerill-Sambre. Le gouvernement désigna M. Pierre Godfroid.

## 4. La stratégie du « Hub »

La stratégie de « hub » fut conçue pour permettre à la Sabena de croître, au lieu de la dégraisser, et donc de remédier à la faiblesse structurelle d'un marché national trop limité; la faiblesse de cette stratégie réside dans le fait qu'elle augmente certes le degré d'occupation en amenant plus de passagers de transit, mais elle comprime le prix unitaire du billet et alourdit la structure des coûts.

### Jean-Luc Dehaene

#### 1. Désignation d'un gestionnaire de crise

M. Godfroid a été choisi par un bureau de sélection. Il a reçu pour mission de mettre sur pied un plan d'assainissement (dans lequel l'État prendrait en charge les dettes et où 5 à 6 milliards de francs belges seraient injectés en 3 ans par un partenaire industriel et par le biais de mesures d'économie), d'élaborer de nouveaux statuts (transformation de la Sabena en société anonyme de droit commun) et de développer le « hub&spoke » (avec Bruxelles National comme plaque tournante, comme cela avait déjà été le cas dans l'accord British Airways et KLM).

Au cours de cette période, le nombre de membres du personnel a doublé et est passé de 6 600 à 12 500 personnes pour appuyer la stratégie « hub&spoke ».

## 2. L'alliance avec Air France

M. Godefroid a voulu résilier l'alliance avec British Airways et KLM et prendre Air France pour partenaire; sur ce, M. Dehaene a alors fait remarquer que ce dernier choix n'allait pas de soi d'un point de vue politique mais qu'il le défendrait s'il semblait raisonnable d'un point de vue économique. La crise gouvernementale de l'époque a retardé la réalisation de cette dernière alliance.

De alliantie met KLM alleen is niet om politieke redenen, wel om strategische én bedrijfseconomische niet doorgedaan. Tijdens de periode dat Jos Chabert verkeersminister was, was er van Franstalige kant wel verzet tegen een toenadering tussen Sabena en KLM.

### 3. *Alliantie met Swissair*

De alliantie met Air France was veeleer een samenwerkingsscenario. Bij de alliantie zoals die met Swissair werd aangegaan was het daarentegen finaal de bedoeling dat de Zwitsers de leiding van Sabena zouden overnemen en het bedrijf (na de ratificatie van het verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland nopens de trafiekrechten) in Swissair zouden integreren.

De alliantie met Swissair werd door de heer Godfroid en toenmalig verkeersminister Elio Di Rupo aan de regering voorgelegd : Swissair kreeg een voet in de hoofdstad van Europa, terwijl Sabena op termijn zou opgaan in een luchtvaartmaatschappij met wereldfaam.

### 4. *Uitvlagging vliegend personeel*

De heer Dehaene was — als leider van de regering — allermintst tegen een uitvlagging van het vliegend personeel via Luxair, temeer daar dit verdragrechtelijk ook reeds in de koopvaardijsector was gerealiseerd. Hij kon echter het verzet tegen dit plan binnen de regering — vanwege onder meer minister van Financiën Philippe Maystadt en minister van Sociale Zaken Magda de Galan, voor wie de uitvlagging een discriminatoir karakter had en een gevaarlijk precedent inzake sociale zekerheid kon zijn — niet overwinnen. Bovendien integreerde Godfroid deze uitvlagging in het ondernemingsplan met Swissair zonder voorafgaandelijk akkoord van de regering hierover.

## Guy Coëme

### 1. *Politieke en sociale context*

In de periode '92-'94 werd het personeel van 12 240 eenheden gereduceerd tot 9 500 als gevolg van de uitvoering van het « Fenix »-plan uit 1991 (dat gepaard ging met een allerlaatste kapitaalinjectie waarbij de schulden van Sabena werden gedelgd) en na discussies in '93-'94 met Air France over mogelijke synergieën.

### 2. *Allianties*

Er werden nooit allianties gesloten of ongedaan gemaakt om communautaire redenen.

L'alliance avec la seule compagnie KLM n'a pas eu de suite, non pour des raisons politiques mais plutôt pour des raisons stratégiques et économiques. Pendant la période où Jos Chabert était ministre des transports, il y a eu opposition du côté francophone à un rapprochement entre la Sabena et KLM.

### 3. *L'alliance avec Swissair*

Le scénario de l'alliance avec Air France a plutôt été axé sur la coopération. L'alliance conclue avec Swissair avait, quant à elle, en fin de compte pour but de voir les Suisses prendre la direction de Sabena et de voir l'entreprise être intégrée dans Swissair (après la ratification du traité entre l'Union Européenne et la Suisse concernant les droits de trafic).

L'alliance avec Swissair a été proposée au gouvernement par M. Godfroid et, à l'époque, par le ministre des transports, Elio Di Rupo : Swissair prenait pied dans la capitale de l'Europe et Sabena allait fusionner, à terme, avec une compagnie aérienne de réputation mondiale.

### 4. *La délocalisation du personnel volant*

M. Dehaene n'était pas le moins du monde opposé, en tant que chef du gouvernement, à une délocalisation du personnel volant par le biais de Luxair, d'autant plus que cela s'était déjà fait légalement dans le secteur de la marine marchande. Il n'a toutefois pas pu venir à bout de la résistance rencontrée contre ce plan au sein du gouvernement due, entre autres, au ministre des Finances Philippe Maystadt et à la ministre des Affaires sociales, Magda de Galan, pour qui la délocalisation avait un caractère discriminatoire et pouvait être un dangereux précédent en matière de sécurité sociale. M. Godfroid a de plus intégré cette délocalisation dans le plan d'entreprise avec Swissair sans qu'il y ait eu accord préalable de la part du gouvernement.

## Guy Coëme

### 1. *Le contexte politique et social*

Au cours de la période 1992 à 1994, le personnel a été réduit de 12 240 à 9 500 unités suite à la mise en place du plan « Fenix » de 1991 (cela a été effectué de pair avec une toute dernière injection de capital qui a permis d'éponger les dettes de la Sabena) et après des discussions sur des synergies possibles avec Air France en 1993 et 1994.

### 2. *Les alliances*

Il n'y a jamais eu d'alliances conclues ou annulées pour des raisons communautaires.

Op Europees vlak bleek een nauwere samenwerking tussen de verschillende nationale luchtvaartmaatschappijen in september 1993 op de Europese ministerraad van Vervoer een illusie. Nochtans moesten de Europese maatschappijen onderling akkoorden sluiten.

### 3. *Uitvlagging*

In 1993 heeft de heer Coëme in het parlement verklaard gekant te zijn tegen de uitvlagging. Hij verbond toen de hele regering. In 1995 nam deze discussie, na het bezorgen van een memorandum van de raad van bestuur van Sabena aan de regering terzake, een heel andere wending. In tegenstelling tot de heer Dehaene, die eerder verklaarde dat over deze kwestie verdeeldheid bestond, verklaart de heer Coëme dat alle partijen gekant waren tegen een uitvlaggingsscenario. De Belgische Staat had veel middelen in Sabena gestopt en wilde die niet zien teloorgaan.

#### **Elio Di Rupo**

##### 1. *Politieke context*

In 1991 stemde de Europese Commissie in met een kapitaalsverhoging van Sabena ten bedrage van 9 miljard Belgische frank op drie voorwaarden : het zou een operatie moeten zijn die niet meer voor herhaling vatbaar was (« *one time, last time* »), Sabena moest op zoek gaan naar een industriële partner en haar statuten zodanig wijzigen dat zij voortaan een commercieel bedrijf was als een ander.

De regering is deze voorwaarden steeds nagekomen : het statuut van Sabena werd gewijzigd en Sabena sloot een samenwerkingsakkoord met Air France, dat 4 miljard Belgische frank inbracht (van de 6 miljard Belgische frank die de privé-sector zou bijdragen).

In 1994, toen de heer Di Rupo verkeersminister werd, was Sabena virtueel failliet.

##### 2. *Alliantie met Air France*

Air France, dat 4 miljard Belgische frank (van de 9 miljard Belgische frank van de herkapitalisering) voor zijn rekening had genomen, wou omwille van interne moeilijkheden van haar participatie in Sabena af. Er werd een bonus geëist van 1 à 2 miljard Belgische frank. Uiteindelijk kreeg Air France geen bonus, maar leende Swissair de Belgische Staat de 4 miljard Belgische frank die nodig waren om de participatie van Air France over te nemen. Swissair wilde onder geen beding haar invloed in Sabena delen met Air France. De onderhandelingen over de waardering van Sabena met het oog op de uitstap-

Au niveau européen, une collaboration plus étroite entre les différentes compagnies nationales de transport aérien s'est avérée illusoire en septembre 1993 au Conseil des ministres européens. Les entreprises européennes se devaient toutefois de conclure des accords réciproques.

### 3. *La délocalisation*

En 1993, M. Coëme a déclaré devant le parlement être opposé à la délocalisation. Il a rallié alors tout le gouvernement. En 1995, cette discussion a pris une tout autre tournure après la remise d'un memorandum du conseil d'administration de Sabena au gouvernement. Contrairement à M. Dehaene, qui avait déclaré plus tôt qu'il subsistait des désaccords sur cette question, M. Coëme a affirmé que tous les partis étaient opposés à un scénario de délocalisation. L'État belge avait mis beaucoup de moyens dans la Sabena et ne voulait pas voir ceux-ci s'évanouir.

#### **Elio Di Rupo**

##### 1. *Contexte politique*

En 1991, la Commission européenne a accepté une augmentation de capital de la Sabena pour un montant de 9 milliards de francs belges à trois conditions : il devait s'agir d'une opération qui ne se répèterait pas (« *one time, last time* »); la Sabena devait partir à la recherche d'un partenaire industriel et modifier ses statuts de manière à ce qu'elle soit à l'avenir une entreprise commerciale comme une autre.

Le gouvernement a toujours respecté ces conditions : le statut de la Sabena a été modifié et la Sabena a conclu un accord de coopération avec Air France qui a rapporté 4 milliards de francs belges (sur les 6 milliards de francs belges que le secteur privé devait apporter).

En 1994, quand M. Di Rupo était ministre des transports, la Sabena était virtuellement en faillite.

##### 2. *L'alliance avec Air France*

Air France, qui avait engagé 4 milliards de francs belges (sur les 9 milliards de francs belges de la recapitalisation), a voulu abandonner sa participation dans la Sabena en raison de difficultés internes. Air France a réclamé une prime de 1 à 2 milliards de francs belges. Finalement, la compagnie française n'a pas reçu ce montant mais Swissair a prêté à l'État belge les 4 milliards de francs belges nécessaires à la reprise de la participation d'Air France. En effet, Swissair ne voulait en aucun cas partager le contrôle de la Sabena avec Air France. Les négociations relatives à la valorisation de la Sabena

regeling voor Air France (die zo laag mogelijk moest worden gehouden) en die voor de participatie van Swissair (die zo hoog mogelijk moest worden geschat) werden gesplitst.

### Philippe Maystadt

#### 1. *Politiek verzet tegen uitvlagging*

De heer Maystadt was tijdens zijn ambtsperiode als minister van Financiën een notoir tegenstander van de uitvlagging van het vliegend personeel van Sabena, weze het naar Luxemburg of naar Zwitserland. Zijn houding was steeds gebaseerd op het feit dat deze uitvlagging niet opportuun, niet wettelijk en zelfs niet haalbaar was. Zij was niet opportuun omdat onder meer de toenmalige minister van Sociale Zaken, Magda De Galan, en de huidige minister van Financiën, Didier Reynders, alsook de groene partijen, er tegen gekant waren. De toenmalige minister van Sociale Zaken vreesde bovendien dat deze uitvlagging een precedent zou zijn voor alle bedrijven die met internationale concurrentie geconfronteerd worden. Weliswaar was het uitvlaggingsscenario reeds toegepast op de koopvaardij, met name op de *Compagnie Maritime Belge* (via een programmawetsbepaling), maar voor de verkiezingen wilde men geen « tweede CMB ».

#### 2. *Luxemburgse houding*

Noch de regering van Luxemburg, noch de raad van bestuur van Luxair waren opgezet met het imago van een land dat het sociale zekerheidsstelsel van buurlanden zou ondergraven.

#### 3. *Fiscale bezwaren*

De fiscale « *ruling* », waarover onder meer mevrouw Burie gewag maakte in haar verklaring, kwam ook al niet tot stand daar de administratie van de directe belastingen als standpunt heeft dat, zelfs wanneer er een verdrag bestaat om dubbele belasting te vermijden, het personeel daar wordt belast waar het bedrijf dat voornoemd personeel tewerkstelt, is gevestigd.

#### 4. *Verplaatsing zetel*

Niemand wou de zetel van Sabena werkelijk naar Luxemburg verplaatsen. Naar Zwitserland verplaatsen was overigens nog veel problematischer, want dan zou de Europese Commissie Sabena niet meer erkend hebben als een Europese *carrier*, statuut waar Swissair absoluut aan hield.

quant aux conditions de sortie pour Air France (qui devaient être aussi modiques que possible) et celle relative à la participation de Swissair (qui devait être aussi élevée que possible) ont été scindées.

### Philippe Maystadt

#### 1. *L'opposition politique à la délocalisation*

Pendant qu'il était en fonction comme ministre des Finances, M. Maystadt a été un adversaire farouche de la délocalisation du personnel volant de la Sabena, que ce soit vers le Luxembourg ou vers la Suisse. Son attitude a toujours été basée sur le fait que cette délocalisation n'était pas opportune, qu'elle était illégale et qu'elle n'était d'ailleurs même pas réalisable. Elle n'était pas opportune parce que, entre autres, la ministre des Affaires sociales de l'époque, Magda De Galan et l'actuel ministre des Finances, Didier Reynders, ainsi que les verts y étaient opposés. Le ministre des Affaires sociales de l'époque craignait en outre que cette délocalisation ne crée un précédent pour toutes les entreprises confrontées à la concurrence internationale. Il est vrai que le scénario de la délocalisation a déjà été appliqué dans la marine marchande, notamment par la Compagnie Maritime Belge (par le biais d'une disposition de la loi programme), mais avant les élections, on ne voulait pas de « deuxième CMB ».

#### 2. *L'attitude luxembourgeoise*

Ni le gouvernement luxembourgeois ni le conseil d'administration de Luxair ne voulaient se voir attribuer l'image d'un pays qui sape le régime de sécurité sociale des pays voisins.

#### 3. *Les objections fiscales*

Le « *ruling* » fiscal, mentionné entre autres par Madame Burie dans sa déclaration, n'a pas davantage pu se réaliser parce que l'administration des impôts directs partait du point de vue que, même lorsqu'il existe un traité permettant d'éviter une double imposition, le personnel est taxé là où son entreprise est établie.

#### 4. *Le déplacement du siège*

Personne ne désirait véritablement déplacer le siège de la Sabena vers Luxemburg. Le déplacer vers la Suisse était par ailleurs encore plus problématique : la Commission européenne n'aurait plus reconnu la Sabena comme *carrier* européen, statut auquel Swissair tenait à tout prix.

### 5. Houding pilotenvereniging

Ten slotte was heel het project onhaalbaar omdat de pilotenvereniging zelf gekant was tegen een vermindering van de bruto-loonmassa, waardoor het voordeel voor Sabena als het ware in het niet zou zijn verdwenen.

## 4. OVER DE WERKING VAN SABENA SEDERT 1995

### A. DE ALLIANTIE MET SWISSAIR

#### Jan Ghyssaert

Het was Swissair dat het aanzoek deed om met Sabena een alliantie aan te gaan. Er waren drie partijen bij de onderhandelingen betrokken. Uiteraard was er de Zwitserse partij, maar er waren ook twee partijen die parallel onderhandelden. De derde partij die bij de onderhandelingen aanwezig was, was de Belgische regering, toen vertegenwoordigd door minister Di Rupo. Er is voor gezorgd dat Sabena nooit in een situatie verzeild kon geraken waarbij Swissair de nieuwe heerser werd.

#### Hilde Burie

Het « *common-crew* »-plan bestond erin de Sabena- en Swissair-piloten onder één sociale en fiscale noemer in Zwitserland te brengen. Dit plan ketste af op de weigering van de piloten om ondanks het behoud van hun netto-loon in te leveren op hun brutoloon.

#### Bernadette Franzl

De heer Bruggisser, hoofd van de SAirGroup, dreigde ermee de alliantie met Sabena te verbreken indien deze zich tegen het overwicht van de Zwitsers zou verzetten. Tijdens de periode-Swissair werd overvloedig gebruik gemaakt van consultbureaus. Nadat de *catering* aan « Gate Gourmet » werd uitbesteed, verhoogden de *cateringkosten* jaarlijks.

#### Pierre Godfroid

### 1. Waardering Sabena

De waardering van Sabena door Swissair (dat beschikte over 75 miljard Belgische frank bankgaranties) gebeurde eerst op basis van de netto-activa ter waarde van 11 miljard Belgische frank, later teruggebracht tot slechts 3,5 miljard Belgische frank (onder meer door de keldering van de aandelen van Sabena ingevolge het mislukken van het uitvlaggingsscenario).

### 5. L'attitude de l'association des pilotes

En fin de compte, tout le projet n'a pas pu être mené à bien, l'association des pilotes elle-même refusant d'accepter une diminution de la masse salariale brute et réduisant ainsi à néant tout espoir d'économie pour la Sabena.

## 4. À PROPOS DU FONCTIONNEMENT DE LA SABENA DEPUIS 1995

### A. L'ALLIANCE AVEC SWISSAIR

#### Jan Ghyssaert

La requête visant à conclure une alliance avec la Sabena a été formulée par Swissair. Trois parties étaient concernées par les négociations. La partie suisse, certes, mais également deux autres parties qui menaient des négociations en parallèle. La troisième partie présente au cours des négociations était le gouvernement belge, représenté à l'époque par le ministre Di Rupo. Tout a été mis en œuvre pour éviter qu'un jour Swissair ne se trouve être le nouveau patron de la Sabena.

#### Hilde Burie

Le plan « *common-crew* » consistait à rassembler les pilotes de la Sabena et de Swissair sous un seul dénominateur social et fiscal en Suisse. Ce plan s'est heurté au refus des pilotes d'accepter une réduction de leur salaire brut malgré le maintien de leur salaire net.

#### Bernadette Franzl

M. Bruggisser, qui était à la tête du SAirGroup, a menacé de rompre l'alliance avec la Sabena si cette dernière s'opposait à la prédominance des Suisses. Pendant la période Swissair, il a été abondamment fait appel à des bureaux de consultance. Après que les opérations de *catering* aient été sous-traitées à « Gate Gourmet », les frais de *catering* ont augmenté chaque année.

#### Pierre Godfroid

### 1. L'estimation de la Sabena

L'estimation de la Sabena par Swissair (qui disposait de 75 milliards de francs belges en garanties bancaires) s'est tout d'abord déroulée sur la base d'un actif net d'une valeur de 11 milliards de francs belges, ramené par la suite à 3,5 milliards de francs belges (entre autres suite à l'effondrement des actions de la Sabena provoqué par l'échec du scénario de délocalisation).

## 2. Lening Swissair

De Belgische Staat sloot met Swissair, volkomen buiten de directie van Sabena om, een lening af om de aandelen van Air France terug te kopen.

## 3. Vrijwaringsclausule

In de aandeelhoudersovereenkomst stond een vrijwaringsclausule, geen « *golden share* » maar een « *call option* » waarbij de Belgische Staat op elk moment de Zwitserse aandelen kon terugkopen mits een opzegtermijn van 6 maanden indien de Belgische Staat door enige beslissing of zelfs door het uitblijven van een beslissing schade kon lijden.

## 4. Garanties Belgische Staat

Nadat de Zwitsers meerderheidsaandeelhouder zouden zijn geworden, omstandigheid die eerst voor 2001 was gepland, zou geen inkrimping van het luchtverkeer vanuit Zaventem mogen plaatshebben. Ten slotte bestond de meerderheid van de leden van de raad van bestuur uit Belgen. Blijkbaar heeft de Belgische meerderheidsaandeelhouder de Zwitserse minderheidsaandeelhouder laten begaan alsof hij reeds de meerderheid der aandelen had verworven.

### Patrick du Bois

#### 1. Kredietwaardigheid Swissair

Geruchten vanaf september 1995 dat de toestand van Swissair niet zo rooskleurig was als gedacht, werden genoteerd zonder dat evenwel een analyse werd gemaakt van de ware financiële toestand van de vliegtuigmaatschappij Swissair binnen de SAirGroup, temeer daar de banken een positieve houding aannamen ten aanzien van Swissair.

#### 2. Zwitserse bestuurders

De Zwitserse bestuurders van Sabena waren stuk voor stuk luchtvaartdeskundigen (de heren Bruggisser, Reutlinger en Schorderet), de Belgische bestuurders daarentegen niet.

#### 3. Alliantie met Swissair

Vanaf januari 2001 was Swissair geen betrouwbare partner meer.

### Jan Huyghebaert

Geen andere alliantie — dan die met Swissair — was nog mogelijk. Niettemin hebben de Zwitsers hun partici-

## 2. Le prêt de Swissair

L'État belge, à l'insu de la direction de la Sabena, a consenti un prêt à Swissair afin de racheter les parts d'Air France.

## 3. La clause de sauvegarde

L'accord d'actionariat prévoyait une clause de sauvegarde, pas une *golden share* mais une *call option* permettant à l'État belge de racheter toutes les actions suisses à tout moment, moyennant un délai de préavis de 6 mois si l'État belge devait subir un dommage à la suite d'une décision quelconque ou même d'absence de décision.

## 4. Les garanties de l'État belge

Une fois les Suisses devenus actionnaires majoritaires, situation qui avait d'abord été prévue pour 2001, aucune réduction du trafic aérien en partance de Zaventem ne pouvait avoir lieu. Enfin, le conseil d'administration était majoritairement composé de membres belges. Manifestement, l'actionnaire majoritaire belge a laissé l'actionnaire minoritaire suisse agir comme s'il détenait déjà la majorité des actions.

### Patrick du Bois

#### 1. La solvabilité de Swissair

À partir de septembre 1995, des rumeurs selon lesquelles la situation de Swissair n'était pas aussi rose qu'on ne le pensait, se sont fait jour. Toutefois, aucune analyse de la véritable situation financière de la compagnie aérienne Swissair au sein du SAirGroup n'a été réalisée, d'autant plus que les banques adoptaient une attitude positive à l'égard de Swissair.

#### 2. Les administrateurs suisses

Les administrateurs suisses de la Sabena étaient tous, sans exception, des experts en aéronautique (MM. Bruggisser, Reutlinger et Schorderet). Ce n'était pas le cas des administrateurs belges.

#### 3. L'alliance avec Swissair

À partir de janvier 2001, Swissair n'était plus un partenaire fiable.

### Jan Huyghebaert

Aucune autre alliance sinon celle conclue avec Swissair n'était encore possible. Toutefois, les Suisses avaient

patie in Sabena — die ze overigens voor weinig geld hebben verworven — overschat, zoals ze dat bij hun participaties in het Duitse LTU en het Franse AOM ook hebben gedaan. De groei — zelfs ingeval van totale overname van Sabena door Swissair — zou de luchthaven van Brussel als tweede groeipool na de Antwerpse haven ten goede komen. Er gaapte een kloof tussen de sterkte van Swissair op alle gebieden en de zwakte van Sabena.

In 1997 verklaarde Swissair dat ze haar participatie in Sabena had afgeschreven; zodoende moest deze niet geconsolideerd worden. Sabena dreigde opnieuw alleen in de kou te komen staan.

In 2000 liepen de eerste berichten over de belabberde financiële toestand van Swissair binnen. Vanaf midden 2000 was — achteraf gezien — Swissair een onbetrouwbare partner geworden.

### Valère Croes

Swissair was virtueel meerderheidsaandeelhouder — wegens het bezit van « warrants » die geconverteerd konden worden zodat Swissair 62,5 % van de aandelen in handen kreeg — en was dominant in de strategische oriëntaties. Swissair wou op eigen kracht de vijfde Europese luchtvaartmaatschappij worden door het verwerven van kleinere luchtvaartmaatschappijen zoals Sabena. Over de solvabiliteit van het beursgenoteerde Swissair werden nooit vragen gesteld.

In november 1999 heeft Swissair trouwens de boeken geopend — toen het nog 400 à 500 miljard Belgische frank waard werd geacht — voor de door de Belgische Staat aangestelde investeringsbank.

Nog in februari 2001 verklaarde de toenmalige leiding van de SAirGroup dat de groep over voldoende reserves beschikte. De afschrijving in 1997 van de participatie in Sabena was voornamelijk bedoeld om de aandeelhouders en geldschieters van Swissair gerust te stellen en niet te hoeven consolideren.

### Clair Ysebaert

De wijze waarop Swissair in 1995 — met de faam van « vliegende bank » — Sabena benaderde, dwong respect af. Tot 1998 maakte de SAirGroup nog miljarden winst en leek florissant. Aan de degelijkheid van Swissair heeft niemand ooit getwijfeld.

### André Pahaut

De heer Pahaut bevestigt dat hij absoluut voorstander was van de alliantie met Swissair, dat op alle gebieden

surestimé leur participation dans la Sabena, qu'ils avaient d'ailleurs peu cher payée, comme cela avait été également le cas de leurs participations dans LTU en Allemagne et d'AOM en France. La croissance, même en cas de reprise complète de la Sabena par Swissair, devait bénéficier à l'aéroport de Bruxelles, deuxième pôle de croissance après le port d'Anvers. Un gouffre séparait la force de Swissair à tous les niveaux et la faiblesse de la Sabena.

En 1997, Swissair a annoncé avoir amorti sa participation dans la Sabena. Cette participation ne devait donc plus être consolidée. La Sabena risquait de se retrouver à nouveau livrée à elle-même.

En 2000 sont apparus les premiers avis sur la piètre situation financière de Swissair. Après coup, force est de constater que Swissair était devenu un partenaire peu fiable dès la deuxième moitié de 2000.

### Valère Croes

Swissair était virtuellement actionnaire majoritaire — car la compagnie détenait des warrants qui pouvaient être convertis de manière à ce que Swissair dispose de 62,5 % des actions. La compagnie dominait les orientations stratégiques. Swissair désirait devenir la cinquième compagnie aérienne européenne par elle-même en acquérant de plus petites compagnies aériennes comme la Sabena. Aucune question n'a été posée au sujet de la solvabilité de la compagnie Swissair cotée en bourse.

En novembre 1999, alors qu'elle était encore estimée à 400 ou 500 milliards de francs belges, Swissair a ouvert ses livres à la banque d'investissement désignée par l'État belge.

En février 2001, la direction de SAirGroup affirmait encore que le groupe disposait de suffisamment de réserves. En 1997, l'amortissement de la participation dans la Sabena visait principalement à rassurer les actionnaires et les pourvoyeurs de fonds et à ne pas devoir procéder à une consolidation.

### Clair Ysebaert

La manière dont Swissair, qui avait la réputation de « banque volante », a approché la Sabena en 1995 a forcé le respect. Jusqu'en 1998, SAirGroup a encore enregistré des milliards de bénéfices et semblait florissant. Personne n'a jamais douté de la solidité de Swissair.

### André Pahaut

M. Pahaut confirme qu'il était absolument en faveur de l'alliance avec Swissair, qui détenait la palme à tous

de kroon spande terwijl Sabena met zware structurele gebreken behept was.

In 1986 waren er reeds contacten met toenmalig topman van Swissair, de heer Otto Loepfe. Swissair had een eigen vermogen van 65 miljard Belgische frank, KLM een van 35 miljard Belgische frank, Air France en British Airways hadden dan weer respectievelijk geen eigen en een negatief vermogen.

De synergieën waren van de orde van 2 à 3 miljard Belgische frank per jaar.

### Jacques Moulaert

Swissair was de alliantie van de laatste kans.

Het zijn niet de verliezen van Sabena die Swissair in moeilijkheden hebben gebracht, maar de miljarden verlies in Zwitserse frank die Swissair leed bij het Duitse LTU en bij de Franse maatschappijen AOM/Air Liberté/Air Littoral.

### Paul Borghgraef

De voornaamste zorg was de SAirGroup ertoe te bewegen zijn financiële verplichtingen na te komen. Op een gegeven ogenblik werd wel naar een andere partner uitgekeken en waren er gesprekken met Lufthansa en Virgin.

Het gerechtelijk akkoord van Swissair was niet noodzakelijk de voorbode van het faillissement van Sabena aangezien de Zwitsers slechts een gerechtelijk akkoord konden bekomen mits het voorleggen van een degelijk ondernemingsplan.

Niemand geloofde ooit dat Swissair failliet zou gaan.

### Elio Di Rupo

#### 1. *Waardering Sabena*

Voor Swissair had Sabena, gezien de schuldenlast van deze laatste, geen enkele waarde. De strategische alliantie werd niet, zoals bij Belgacom, gesloten na een openbaar bod. Er was geen alternatief.

#### 2. *Kredietwaardigheid Swissair*

De nettoresultaten van Swissair waren overweldigend: Swissair bezat drie keer meer exploitatieinkomsten en tien keer meer liquiditeiten dan Sabena. Het was van bij den beginne de bedoeling dat Swissair (10<sup>e</sup> gerangschikt in een officieuze Top-50) — al was het maar door de

les niveaux alors que la Sabena était confrontée à de graves lacunes structurelles.

En 1986, des contacts avaient déjà été pris avec le dirigeant de Swissair de l'époque, Otto Loepfe. Swissair avait un capital propre de 65 milliards de francs belges, KLM de 35 milliards de francs belges. À l'époque, Air France et British Airways ne disposaient à nouveau, respectivement, d'aucun capital propre et d'un capital propre négatif.

Les synergies étaient de l'ordre de 2 à 3 milliards de francs belges par an.

### Jacques Moulaert

Swissair constituait l'alliance de la dernière chance.

Swissair n'a pas été mise en difficulté par les pertes de la Sabena mais par les milliards de pertes en francs suisses encourues par Swissair au niveau de la compagnie allemande LTU et des compagnies françaises AOM/Air Liberté/Air Littoral.

### Paul Borghgraef

La principale inquiétude était de pousser le SAirGroup à respecter ses obligations financières. À un moment donné, un autre partenaire a été cherché et des contacts ont été pris avec Lufthansa et Virgin.

Le concordat judiciaire de Swissair n'aurait pas nécessairement la faillite de la Sabena étant donné que les Suisse ne pouvait se placer sous concordat judiciaire que moyennant la présentation d'un plan d'entreprise solide.

Personne n'a jamais cru que Swissair ferait faillite.

### Elio Di Rupo

#### 1. *L'estimation de la Sabena*

Aux yeux de Swissair, la Sabena n'avait aucune valeur étant donné la dette de cette dernière. L'alliance stratégique n'a pas été conclue après une offre publique, comme ce fut le cas pour Belgacom. Il n'y avait pas d'alternative.

#### 2. *La solvabilité de Swissair*

Les résultats nets de Swissair étaient étourdissants: Swissair possédait trois fois plus de résultats d'exploitation et dix fois plus de liquidités que la Sabena. Dès le départ, l'objectif a été de faire de Swissair (10<sup>e</sup> d'un Top 50 officieux) l'actionnaire majoritaire, même si cela de-

lening van 4 miljard Belgische frank om te zetten in aandelen waardoor het 67,5 % van Sabena (31<sup>e</sup> in dezelfde officieuze Top-50) kon verwerven — meerderheidsaandeelhouder zou worden. Formeel droeg Swissair 7,5 miljard Belgische frank aan in Sabena (oorspronkelijk 7 miljard Belgische frank plus 500 miljoen Belgische frank bijkomende kapitaalsverhoging) nadat Swissair van de Belgische Staat, ingevolge de mislukking van het uitvlaggingsproject, een compensatie van 800 miljoen Belgische frank eiste.

### 3. *Uitvlagging vliegend personeel*

De heer Godfroid heeft de uitvlagging van het vliegend personeel — waar de regering haar fiat nog niet voor had gegeven — als een feit in het ondernemingsplan geïntegreerd dat aan Swissair werd voorgelegd.

### 4. *Garanties Belgische Staat*

De aandeelhoudersovereenkomst van 4 mei 1995, gewijzigd door een bijvoegsel van 12 juni 1995 (dat de huidige voogdijminister Rik Daems niet in zijn dossier bleek te hebben en dat bepaalt dat de verantwoordelijke voor het dagelijkse bestuur door een dubbele meerderheid van Belgische en Zwitserse bestuurders zou worden aangeduid), werd door de Europese Commissie goetst. Het besluit van 19 juli 1995 van de Europese Commissie, na zowel een juridische als een feitelijke analyse, was dat de effectieve controle van Sabena in Belgische handen bleef. Alle strategische beslissingen zouden door de raad van bestuur worden genomen. De aandeelhoudersovereenkomst van 1995 voorzag in een nauwe samenwerking, evenwel niet in een integratie van Sabena in Swissair. AMP — geformaliseerd in juli 2000 — zou in 1995 niet aanvaard zijn geworden door de Europese Commissie, in het licht van het feit dat het Verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland aangaande de trafiekrechten eerst op 1 juli 2002 inging.

### 5. *Resultaten alliantie*

De cijfers van Sabena zijn van 1995 tot 1999 in stijgende lijn gegaan, wat de heer Di Rupo toelaat te besluiten dat de alliantie met Swissair, alleszins tot 1999, Sabena voor een faillissement heeft behoed. Tussen 1995 en 2000 steeg het aantal passagiers van 5 miljoen naar meer dan 10 miljoen.

vait se produire en transformant le prêt de 4 milliards de francs belges en actions qui lui permettraient de détenir 67,5 % de la Sabena (31<sup>e</sup> au même Top 50 officieux). Officiellement, Swissair a apporté 7,5 milliards de francs belges à la Sabena (7 milliards de francs belges initialement plus une augmentation supplémentaire de capital de 500 millions de francs belges) après que Swissair ait exigé une compensation de 800 millions de francs belges suite à l'échec du projet de délocalisation.

### 3. *La délocalisation du personnel volant*

M. Godfroid a intégré la délocalisation du personnel volant — pour laquelle le gouvernement n'avait pas encore donné son aval — comme un fait dans le plan d'entreprise présenté à Swissair.

### 4. *Les garanties de l'État belge*

L'accord d'actionariat du 4 mai 1995, modifié par l'avenant du 12 juin 1995 (que le ministre de tutelle actuel Rik Daems semblait ne pas avoir dans son dossier et qui prévoit que le responsable de la gestion journalière serait désigné par une double majorité des administrateurs belges et suisses) a été soumis à l'évaluation de la Commission. La conclusion du 19 juillet 1995 de la Commission européenne, après une analyse tant juridique que factuelle, était que le contrôle effectif de la Sabena demeurait aux mains des Belges. Toutes les décisions stratégiques devaient être prises par le conseil d'administration. L'accord d'actionariat de 1995 prévoyait une coopération étroite mais pas, cependant, l'intégration de la Sabena dans Swissair. AMP, formalisé en juillet 2000, n'aurait pas été approuvé en 1995 par la Commission européenne, en raison du fait que l'accord entre l'Union européenne et la Suisse relatif aux droits de trafic n'est entré en vigueur que le 1<sup>er</sup> juillet 2002.

### 5. *Les résultats de l'alliance*

Entre 1995 et 1999, les résultats de la Sabena ont connu une progression constante, ce qui a permis à M. Di Rupo de conclure que l'alliance avec Swissair a préservé la Sabena de la faillite, du moins jusque 1999. Entre 1995 et 2000, le nombre de passagers a augmenté pour passer de 5 millions à plus de 10 millions.

## Philippe Suinen

### 1. Kredietwaardigheid Swissair

In 1995 was er geen alternatief voor Swissair, dat in 1994 winst maakte, daar waar andere vooraanstaande luchtvaartmaatschappijen in die periode verlies leden.

Het behoort de aandeelhouder toe de financiële draagkracht van de partner te evalueren.

In juli 2000 verklaarde de financieel directeur van Swissair en bestuurder van Sabena, de heer Georges Schorderet, dat het Swissair voor de wind ging.

### 2. Uitvlagging vliegend personeel

De uitvlagging van het vliegend personeel zou alleszins minder dan 1 miljard per jaar hebben opgeleverd, temeer daar de pilotenvereniging niet wou dat het voordeel dat zou zijn voortgevloeid uit de uitvlagging naar het bedrijf terugvloeide.

### 3. Garanties Belgische Staat

Zelfs nadat Swissair meerderheidsaandeelhouder zou zijn geworden, zou de Belgische Staat een blokkeringsminderheid hebben behouden.

## Michel Daerden

De heer Daerden erkent dat hij de sluiting van het verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland nopens de trafiekrechten (dat uiteindelijk op 1 juli 2002 inging) heeft willen versnellen via een interventie op de Europese Raad van de ministers van Vervoer en een demarche bij Europees Commissaris Neil Mc Kinnock.

## Charles-Louis d'Arenberg

### 1. Meerderheidsoptie Swissair

De heer d'Arenberg wijst op het belang van het mechanisme van de « *call-optie* », waardoor Swissair de meerderheid à 67,5 % in Sabena kon verwerven, zonder hiertoe evenwel verplicht te kunnen worden. Dit mechanisme gaf Swissair feitelijke zeggenschap over Sabena.

### 2. Garanties Belgische Staat

Swissair werd door de herkapitaliseringsakkoorden verplicht meerderheidsaandeelhouder te worden, aangezien het « *open sky* »-verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland in juni 1999 werd ondertekend, doch

## Philippe Suinen

### 1. La solvabilité de Swissair

En 1995, Swissair, qui enregistrait des bénéfices en 1994 alors que les autres grandes compagnies aériennes encouraient des pertes sur la même période, n'avait pas d'autre alternative.

Il revient aux actionnaires d'évaluer la santé financière du partenaire.

En juillet 2000, le directeur financier de Swissair et administrateur de la Sabena, M. Georges Schorderet, a annoncé que Swissair avait le vent en poupe.

### 2. La délocalisation du personnel volant

La délocalisation du personnel volant devait, quoiqu'il en soit, rapporter moins d'un milliard par an, d'autant plus que l'association des pilotes ne voulait pas que l'avantage tiré de la délocalisation revienne à l'entreprise.

### 3. Les garanties de l'État belge

Même une fois Swissair devenu actionnaire majoritaire, l'État belge aurait conservé une minorité de blocage.

## Michel Daerden

M. Daerden reconnaît qu'il a voulu accélérer la conclusion du traité relatif aux droits de trafic entre l'Union européenne et la Suisse (qui est finalement entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2002) par le biais d'une intervention au Conseil européen des ministres du Transport et d'une démarche auprès du commissaire européen M. Neil Mc Kinnock.

## Charles-Louis d'Arenberg

### 1. L'option de la majorité de Swissair

M. d'Arenberg souligne l'importance du mécanisme de *call option* permettant à Swissair d'acquérir une majorité de 67,5 % dans la Sabena, sans toutefois y être obligée. Ce mécanisme a donné à Swissair la direction de fait de la Sabena.

### 2. Les garanties de l'État belge

Les accords de recapitalisation ont obligé Swissair à devenir actionnaire majoritaire, étant donné que l'accord *open-sky* signé en 1999 entre l'Union européenne et la Suisse ne pouvait être mis en œuvre que le 1<sup>er</sup> juillet

slechts op 1 juli 2002 in werking trad omdat het eerst door de vijftien lidstaten moest worden geratificeerd.

### Rik Daems

#### 1. *Economische context*

De marktsituatie in 1999 was ongunstiger dan in 1995 ingevolge een verhoogde concurrentie. Het aantal passagiers steeg weliswaar, maar ze brachten minder op. Bovendien werd in 1997 de capaciteit uitgebreid door de veelbesproken vlootvernieuwing en -uitbreiding in plaats van door betere benutting van het voorhanden zijnde materieel. AMP was intussen een feit geworden.

#### 2. *Herkapitalisering*

De onderkapitalisering van Sabena kon slechts door de industriële partner verholpen worden, aangezien de Europese Commissie in 1991 een laatste kapitaalverhoging toestond (Air France deed hier in 1992 een laatste keer beroep op). Er kon geen andere alliantie gesloten worden dan met Swissair.

#### 3. *Geding tegen Swissair*

Nadat de minister er zich rekenschap van gaf dat de SAirGroup enkel tijd wilde winnen, ging hij op 3 juli 2001, met het akkoord van het kernkabinet en de raad van bestuur van Sabena, tot het instellen van een rechtsvoordring over.

## B. DE VLOOTVERNIEUWING EN -UITBREIDING

### Guy Ruelle

De meeste leden van het directiecomité waren verbaasd over het aantal Airbussen dat uiteindelijk zou worden aangekocht. De kernvraag was de rendabiliteit van de lijnen waarop de bestelde vliegtuigen zouden worden ingezet. Niet iedereen binnen het directiecomité was het eens met de heer Reutlinger, maar iedereen dacht dat Sabena finaal in Swissair zou opgaan. Zo kreeg Swissair carte blanche.

### Jean-Louis Herremans

De heer Herremans verklaart dat de vier lange-aftandstoestellen — Airbus A340 — weliswaar begin 2000 werden aangekocht, maar wel ingevolge een beslissing die eind 1998 werd genomen. Eind 1998 bestond de strategie er nog in om een grote hub te creëren en die

2002 puisqu'il devait d'abord être ratifié par les 15 États membres.

### Rik Daems

#### 1. *Le contexte économique*

La situation du marché était plus défavorable en 1999 qu'en 1995, en raison d'une concurrence accrue. S'il est vrai que le nombre de passagers a augmenté, force est de constater aussi que ceux-ci ont généré moins de rentrées. De plus, en 1997 la capacité a été accrue par le biais d'un renouvellement et d'une extension de la flotte — dont on a beaucoup parlé — et non en exploitant plus efficacement le matériel disponible. Entre-temps, AMP était devenue une réalité.

#### 2. *Recapitalisation*

Seul le partenaire industriel était capable de remédier à la sous-capitalisation de Sabena, étant donné que la Commission européenne avait autorisé une dernière augmentation de capital en 1991 (Air France avait fait appel une dernière fois à cette possibilité en 1992). Il était impossible de conclure une autre alliance qu'avec Swissair.

#### 3. *L'action en justice contre Swissair*

Dès que le ministre s'était rendu compte que le SAirGroup ne cherchait qu'à gagner du temps, il a décidé, le 3 juillet 2001, d'intenter une action en justice, avec l'accord du conseil des ministres restreint et du conseil d'administration de la Sabena.

## B. LE RENOUVELLEMENT ET L'EXTENSION DE LA FLOTTE

### Guy Ruelle

La plupart des membres du comité de direction étaient étonnés du nombre d'Airbus qui seraient finalement achetés. La question clé concernait la rentabilité des lignes sur lesquelles les avions commandés seraient utilisés. Si tous les membres du comité de direction ne partageaient pas les vues de M. Reutlinger, tous pensaient que Swissair finirait par absorber la Sabena. C'est ainsi que Swissair a obtenu carte blanche.

### Jean-Louis Herremans

M. Herremans indique que si les quatre long-courriers Airbus A340 avaient été achetés début 2000, cet achat avait été décidé fin 1998. À cette date, en effet, la stratégie consistait toujours à créer un grand *hub* et à le développer sur le plan international. Les quatre appareils avaient

verder op internationaal vlak uit te bouwen. Die vier toestellen werden onder dezelfde voorwaarden gekocht als de 34 Airbussen. Door de strategie van expansie en de toen bestaande operationele werkwijze was die aankoop zeer bezwarend voor de financiële structuur. Wel was het de bedoeling dat twee van die vier lange-afstandstoestellen CityBird-toestellen zouden vervangen.

### **Claude Palmero**

#### *1. Aankoop Avro's*

De Avro's werden in samenwerking met Swissair aangekocht. Fokker bevond zich in slechte financiële papieren (waardoor de hele aankoopoperatie in het water dreigde te vallen). In het directiecomité steunde de heer Palmero als enige de aankoop van de Avro's omdat hij vond dat de vloot van Sabena op die van Swissair moest worden afgestemd.

#### *2. Aankoop Airbussen*

De aankoop van de Airbussen gebeurde in een gespannen context : Swissair dreigde zich bij monde van de heer Bruggisser namelijk uit Sabena terug te trekken.

#### *3. Bod van Boeing*

Boeing was bereid à 30 % aandeelhouder te worden van Sabena Technics, gespecialiseerd in Boeing-toestellen.

#### *4. Keuze voor Airbus*

Swissair stuurde echter op een keuze voor Airbus aan. Sabena werd voor een dilemma geplaatst : de keuze voor Boeing kwam Sabena Technics beter uit, maar een keuze tegen Airbus zou als een keuze tegen Swissair ervaren zijn geworden. Vooral het laatste jaar werd duidelijk dat Sabena de aankoop financieel onmogelijk kon dragen.

### **Peter De Swert**

#### *1. Aankoop Airbussen*

Het aantal aan te kopen Airbustoestellen evolueerde van 13 naar 17, vervolgens naar 28 en ten slotte naar 32 plus twee opties. Het was nota bene de grootste bestelling die Airbus ooit had gekregen. Vanuit Zürich werd de keuze voor Airbus opgedrongen. In België drong Belairbus (consortium van Belgische bedrijven die voor Airbus werken) hierop aan.

été achetés aux mêmes conditions que les 34 Airbus. Compte tenu de la stratégie d'expansion et des procédures opérationnelles de l'époque, cet achat a gravement pesé sur la structure financière. Il faut toutefois indiquer que deux des quatre long-courriers étaient destinés à remplacer des appareils de City Bird.

### **Claude Palmero**

#### *1. L'achat des Avro*

Les Avro ont été achetés en collaboration avec Swissair. Fokker se trouvait dans une situation financière précaire, ce qui menaçait de faire capoter toute l'opération d'achat. Au sein du comité de direction, M. Palmero était le seul à appuyer l'achat des Avro, parce qu'il estimait que la flotte de la Sabena devait être harmonisée avec celle de Swissair.

#### *2. L'achat des Airbus*

L'achat des Airbus a eu lieu dans un contexte tendu : en effet, Swissair menaçait par la voix de M. Bruggisser de se retirer de la Sabena.

#### *3. L'offre de Boeing*

Boeing était disposé à devenir actionnaire à 30 % de Sabena-Technics, spécialisée en appareils de Boeing.

#### *4. Le choix d'Airbus*

Toutefois, Swissair manoeuvrait en faveur de l'option Airbus. La Sabena se trouvait devant un dilemme : opter pour Boeing était plus favorable à Sabena-Technics, opter contre l'Airbus risquait d'être perçu comme étant dirigé contre Swissair. La dernière année, en particulier, il était devenu clair que la Sabena était dans l'incapacité financière de supporter cet achat.

### **Peter De Swert**

#### *1. L'achat des Airbus*

Le nombre d'Airbus à acheter est passé de 13 à 17, puis à 28 et enfin à 32 plus deux options. Il s'agissait en fait de la plus importante commande jamais reçue par Airbus. Le choix d'Airbus avait été imposé depuis Zürich. En Belgique, c'est Belairbus (le consortium des entreprises belges travaillant pour Airbus) qui a exercé des pressions dans ce sens.

## 2. *Bod van Boeing*

Het directiecomité van Sabena had beslist 12 afgeschreven Boeing-737-200-toestellen door nieuwe Boeings te vervangen. Vervolgens werd ervan uitgegaan dat 14 Boeing-737-300-toestellen ook voortijdig konden worden vervangen. Boeing had bij den beginne het meeste kans de bestelling binnen te halen. Het deed zelfs een bod om in Sabena Technics te participeren.

## 3. *Grensnut eengemaakte vloot*

Het synergie-effect van een eengemaakte vloot speelt geen rol meer bij bezit van meer dan 30 toestellen.

## 4. *Compensaties voor Sabena Technics*

De compensaties ten aanzien van Sabena-Technics werden nagekomen door Airbus maar niet door Swissair.

## 5. *Briefing bestuurders*

Alle Belgische bestuurders (met uitzondering van de heer Huyghebaert) werden door de heer Palmero op de hoogte gesteld van de elementen van het dossier.

## 6. *Financieringsgaranties*

De financieringsgaranties werden bij het nemen van de beslissing van de aankoop van de 34 Airbusen louter genotuleerd.

### **Marc Petit**

#### 1. *Keuze directiecomité*

De voorkeur van het directiecomité ging aanvankelijk naar Boeing in plaats van naar Airbus, dat uiteindelijk de voorkeur genoot om redenen van eenvormigheid van de vloot en toekomstige integratie in Swissair.

#### 2. *Financiering Airbusen*

Tot medio 2001 was financiering van de nieuwe vloot — goed voor één miljard dollar — in het licht van de succesvolle verkoop van Boeing-737&747-toestellen en vliegsimulatoren gegarandeerd. In lange-termijnfinanciering (na medio 2001) was niet voorzien. Swissair beloofde (zonder juridische garanties noch gewaarborgde economische voorwaarden) om bijstand te verlenen bij de financiering van deze vlootvernieuwing, maar kwam deze belofte niet na. Uiteindelijk zou het toch niet veel verschil gemaakt hebben vermits Sabena betere financiële voorwaarden kon bedingen dan Swissair.

## 2. *L'offre de Boeing*

Le comité de direction de la Sabena avait décidé de remplacer par de nouveaux Boeing 12 Boeing-737-200 amortis. Il a ensuite considéré que 14 Boeing 737-300 pouvaient également être remplacés de manière anticipée. Au départ, Boeing était le mieux placé pour remporter la commande. Le constructeur a même fait une offre de participation dans Sabena-Technics.

## 3. *L'utilité marginale d'une flotte unifiée*

L'effet synergétique de l'unification d'une flotte ne joue plus aucun rôle à partir de 30 appareils.

## 4. *Les compensations en faveur de Sabena-Technics*

Les compensations en faveur de Sabena-Technics ont été respectées par Airbus mais non par Swissair.

## 5. *Le briefing des administrateurs*

Tous les administrateurs belges, à l'exception de M. Huyghebaert ont été mis au courant des éléments du dossier par M. Palmero.

## 6. *Les garanties de financement*

Les garanties de financement ont été simplement actées au procès-verbal lors de la décision d'achat des 34 Airbus.

### **Marc Petit**

#### 1. *Le choix du comité de direction*

Initialement, le comité de direction préférait Boeing et non Airbus, qui l'emporta finalement pour des raisons d'uniformité de la flotte et d'intégration future avec Swissair.

#### 2. *Le financement des Airbus*

Le financement de la flotte — qui s'élevait à un milliard de dollars — était garanti jusqu'à la mi-2001, suite à la réussite des ventes des appareils Boeing-737 & 747 et des simulateurs de vol. Aucun financement à long terme (après la mi-2001) n'était prévu. Swissair avait promis de contribuer au financement du renouvellement de la flotte (sans fournir de garanties juridiques ni de conditions économiques garanties), mais elle n'a pas tenu parole. Finalement, la différence n'aurait pas été notoire étant donné que la Sabena a pu négocier de meilleures conditions financières que Swissair.

### 3. Rendabiliteitsstudies

Swissair spiegelde voor dat het beschikte over rendabiliteitsstudies van de door Swissair gebezigde Airbus-toestellen, maar legde ze nooit voor.

### 4. Verzaking 17 Airbusen

De heer Petit stelde in februari 1998 aan het directiecomité voor om te verzaken aan 17 Airbusen.

### 5. Aankoop 4 A340's

In november 1999 werden nog eens 4 langeafstands-Airbusen (die ingepast zouden worden in het behoeftenplan van AMP) aangekocht ter vervanging van de oudere Airbus-340-200-toestellen (die uiteindelijk niet verkocht geraakten).

## Birgitta Van Itterbeek

### 1. Noodzaak vlootvernieuwing

Mevrouw Van Itterbeek bekritiseert de uitgebleven kapitaalverhoging in 1995 in het licht van de noodzakelijke vlootvernieuwing, de afwezigheid van verplichtingen terzake in hoofde van Swissair ter gelegenheid van het aandeelhoudersakkoord van 1995 en de overdracht vanaf 1995 van het vlootbeheer aan minderheidsaandeelhouder Swissair (die net een grote vlootvernieuwing had doorgevoerd en voor rekening van Sabena als consultant onderhandelde). Daarbij heeft mevrouw Van Itterbeek het over de noodzakelijke vernieuwing — bij het sluiten van de alliantie met Swissair — van de vloot voor zowel korte-, middellange- als langeafstandsvluchten.

### 2. Boeing contra Airbus

Boeing en Airbus boden volkomen transparant tegen elkaar op. Het aantal waar het om ging betrof evenwel steeds 17 toestellen.

### 3. Verdubbeling aantal Airbusen

De verdubbeling van de Airbusbestelling van 17 naar 34 vliegtuigen geschiedde plots en onverwacht. Mevrouw Van Itterbeek sluit een akkoord tussen Swissair en Airbus als verklaring voor de plotse en onverwachte verdubbeling niet uit.

### 4. Financiering Airbusen

De financiering per vliegtuig gebeurde via Ierse vennootschappen met Belgische schildersnamen (die het vliegtuig in kwestie in pand gaven, waarbij Sabena de rol

### 3. Les études de rentabilité

Swissair a fait miroiter qu'elle disposait d'études de rentabilité concernant les appareils Airbus qu'elle exploitait. Elle ne les a cependant jamais présentées.

### 4. La renonciation à 17 Airbus

En février 1998, M. Petit a proposé au comité de direction de renoncer à 17 Airbus.

### 5. L'achat de 4 A340

En novembre 1999, la compagnie a acheté 4 long-courriers Airbus supplémentaires (qui devaient être intégrés au plan des besoins d'AMP), en remplacement des Airbus-340-200 vétustes, qu'elle ne réussira finalement pas à vendre.

## Birgitta Van Itterbeek

### 1. La nécessité de renouveler la flotte

Madame Van Itterbeek critique l'absence d'augmentation de capital en 1995. Elle fonde sa critique sur la nécessité de renouveler la flotte, sur l'absence d'obligations à cet égard dans le chef de Swissair lors de l'accord des actionnaires intervenu en 1995 et sur le transfert à partir de 1995 de la gestion de la flotte à l'actionnaire minoritaire Swissair (qui venait d'effectuer un renouvellement important de sa flotte et négociait pour le compte de la Sabena au titre de consultant). Madame Van Itterbeek évoque la nécessité, à l'occasion de la conclusion de l'alliance avec Swissair, de renouveler la flotte tant pour les vols court-courriers que pour les moyen-courriers et long-courriers.

### 2. Boeing contre Airbus

Boeing et Airbus étaient en compétition totalement transparente, même si leurs offres portaient toujours sur 17 appareils.

### 3. Le doublement du nombre d'Airbus

Le doublement de la commande d'Airbus de 17 à 34 avions a été soudain et inattendu. Madame Van Itterbeek n'exclut pas la conclusion d'un accord entre Swissair et Airbus pour expliquer ce doublement soudain et inattendu.

### 4. Le financement des Airbus

Le financement par avion a été effectué par l'intermédiaire de sociétés irlandaises portant des noms de peintres belges. Elles donnaient l'avion concerné en gage et

vervulde van derde-pandhouder). Op 17 november 1997 werd een tussenakkoord gesloten (« *side-letter* », ondertekend door Reutlinger en du Bois) met de opschortende voorwaarde dat Swissair en Sabena gezamenlijk voor de financiering van de Airbusbestelling (toen nog vastgesteld op 17 vliegtuigen) zouden zorgen via een « *joint-venture* ». Boeing deed, nadat de Airbusbestelling van 17 naar 34 was verdubbeld (met het oog op grote kortingen) nog een tegenbod.

### **Baudouin de Vaucleroy**

#### *1. Noodzaak vlootvernieuwing*

De heer de Vaucleroy heeft het over de noodzakelijke harmonisering van de vloot waar een begin mee werd gemaakt vanaf de alliantie met Swissair.

#### *2. Boeing contra Airbus*

Boeing en Airbus boden volkomen transparant tegen elkaar op. Hun offertes waren absoluut gelijkwaardig.

#### *3. Verdubbeling aantal Airbussen*

De verdubbeling van de Airbusbestelling van 17 naar 34 vliegtuigen geschiedde plots en onverwacht. Later moest de heer de Vaucleroy met Airbus onderhandelen om een deel van de bestelling ongedaan te maken.

#### *4. Financiering Airbussen*

De financiering « buiten balans » was ook gewild door de banken, daar de financiering van de aankoop van vliegtuigen ook hun balans zwaar zou hebben belast. De financiering was gegarandeerd tot februari 2001. In langetermijnfinanciering (meer dan drie jaar) werd terzake niet voorzien. De verkoop van de Boeing-737&747-toestellen was een meevaller. Swissair verstreekte noch steun, noch borgstelling. De banken hadden evenwel vertrouwen in Sabena in de gunstige context van de jaren 1998-1999. In 2000 verslechterde de kredietwaardigheid van Sabena nadat duidelijk was geworden dat Swissair zelf in slechte financiële papieren zat.

### **Willy Buysse**

#### *1. Vlootbeheer*

De heer Buysse was verantwoordelijk voor de aankoop van 23 Avro's in 1995 en voor het terugschroeven van de Airbusbestelling van 1997 (tot 22 à 23 toestellen) door het niet lichten van de opties, de betaling van opzeg-

Sabena jouait le rôle de créancier gagiste tiers. Le 17 novembre 1997, un accord intérimaire a été conclu (« *side-letter* » signée par Reutlinger et du Bois), contenant la clause suspensive que Swissair et Sabena prendraient conjointement en charge le financement de la commande Airbus (qui était encore fixée à 17 appareils) par l'intermédiaire d'une joint-venture. Après le doublement de la commande d'Airbus de 17 à 34 appareils (pour obtenir de meilleures réductions), Boeing a encore soumis une contre-offre.

### **Baudouin de Vaucleroy**

#### *1. La nécessité de renouveler la flotte*

M. de Vaucleroy évoque l'harmonisation nécessaire de la flotte, qui a débuté à partir de l'alliance avec Swissair.

#### *2. Boeing contre Airbus*

Boeing et Airbus étaient en compétition absolument transparente. Leurs offres étaient totalement équivalentes.

#### *3. Le doublement du nombre d'Airbus*

Le doublement de la commande d'Airbus de 17 à 34 avions a été soudain et inattendu. Par la suite, M. de Vaucleroy a été obligé de négocier avec Airbus pour annuler une partie de la commande.

#### *4. Le financement des Airbus*

Le financement « hors bilan » avait aussi été demandé par les banques, étant donné que le financement de l'achat d'avions aurait également lourdement grevé leurs bilans. Le financement était garanti jusqu'en février 2001. Aucun financement à long terme (plus de trois ans) n'avait été prévu. Le résultat de la vente des Boeing-737 & 747 a constitué une bonne surprise. Swissair n'a fourni ni assistance ni cautionnement. Les banques faisaient toutefois confiance à la Sabena en raison de la conjoncture favorable des années 1998-1999. En 2000, la solvabilité de Sabena s'est détériorée après qu'il était devenu clair que Swissair se trouvait dans une situation financière difficile.

### **Willy Buysse**

#### *1. La gestion de la flotte*

M. Buysse a été responsable de l'achat de 23 Avro en 1995 et de la réduction de la commande d'Airbus intervenue en 1997 (à 22 ou 23 appareils), obtenue par la non-levée d'options, le paiement d'indemnités de dédit à Air-

vergoedingen aan Airbus, de verkoop aan andere luchtvaartmaatschappijen en de overname door Swissair van 8 à 9 toestellen.

In 1996 werden drie bijkomende Avro-toestellen aangekocht.

## 2. *Vlootharmonisering*

Door harmonisering van de kortereafstandsvloot konden de operationele kosten met 40 % worden verminderd. Ter gelegenheid van de aankoop van de Avro's waren de synergieën met de vloot van Swissair (Crossair) verwaarloosbaar.

## 3. *Noodzaak ondernemingsplan*

Elke vlootvernieuwing moet onderbouwd zijn door een ondernemingsplan (met projecties van de bezettingsgraad, de opbrengst per categorie van passagiers, ... per lijn) bij de keuze tussen twee types van vliegtuigen.

## 4. *Avro contra Fokker*

Fokker verkeerde ten tijde van de bestelling in een zeer precarie financiële toestand. Haar offerte was evenwel gunstiger.

## 5. *Financiering*

Traditioneel impliceert de financiering van de vloot de waarborg van overname door de vliegtuigbouwer na 10 en 15 jaar tegen een vooraf vastgelegde residuele waarde.

## 6. *Effect vlootuitbreiding*

De opbrengst per passagier (« *yield* ») ondergaat tijdelijk een negatieve impact bij een vlootuitbreiding.

## **Clement Costers**

### 1. *Noodzaak vlootvernieuwing*

Vanaf 1991-1992 was omwille van de meer dan twintigjarige leeftijd van een aantal Boeings de vlootvernieuwing aan de orde.

### 2. *Evolutie ondernemingsplan*

Een ondernemingsplan evolueert naargelang van de ontwikkeling van de markt en de onderhandelingen met de vliegtuigbouwer.

bus, la vente à d'autres compagnies aériennes et le rachat par Swissair de 8 à 9 appareils.

En 1996, la compagnie a acheté trois appareils Avro supplémentaires.

## 2. *L'harmonisation de la flotte*

L'harmonisation de la flotte court-courrier a permis de réduire de 40 % les coûts opérationnels. Lors de l'achat des Avro, les synergies avec la flotte de Swissair (Crossair) étaient négligeables.

## 3. *La nécessité d'un plan d'entreprise*

Tout renouvellement d'une flotte doit s'appuyer sur un plan d'entreprise (comprenant des projections du taux d'occupation, du revenu par catégorie de passagers, ... par ligne) pour motiver le choix d'un type d'appareil plutôt qu'un autre.

## 4. *Avro contre Fokker*

Si Fokker se trouvait dans une position financière très précaire à l'époque de la commande, son offre était toujours plus avantageuse.

## 5. *Le financement*

Traditionnellement, le financement de la flotte implique que le constructeur donne une garantie de rachat des appareils après 10 et 15 ans, moyennant une valeur résiduelle fixée à l'avance.

## 6. *L'effet de l'extension de la flotte*

Une extension de flotte a toujours un impact temporaire négatif sur le revenu par passager (*yield*).

## **Clement Costers**

### 1. *La nécessité de renouveler la flotte*

Dès les années 1991-1992, le renouvellement de la flotte des Boeing était à l'ordre du jour en raison de la vétusté (plus de vingt ans) d'une série d'appareils.

### 2. *L'évolution du plan d'entreprise*

Un plan d'entreprise évolue en fonction du développement du marché et des négociations avec l'avionneur.

### 3. *Avro contra Fokker*

De geluidsarme viermotorige Avro's (die bovendien konden landen op Londen-City) waren geschikt, de tweemotorige Fokkers moderner. Uiteindelijk hebben de mogelijke synergieën (uitwisseling van piloten, onderhoud van motoren, ...) met Swissair (Crossair) de doorslag gegeven bij het overhellen van de balans ten voordele van de Avro's.

### 4. *Financiering*

Vandaag opereren de meeste luchtvaartmaatschappijen zonder vloot in eigendom. De financiering van de vloot werd in de praktijk aan Swissair overgedragen, maar niet aan het later opgerichte Flightlease.

### 5. *Effect vlootvernieuwing*

De nieuwe vliegtuigen moeten worden ingepast in een voortdurend geoptimaliseerd netwerk.

## **Patrick du Bois**

### 1. *Noodzaak vlootvernieuwing*

De vlootvernieuwing van 1997 in een periode van hoogconjunctuur kadert in de wil tot vlootharmonisering, niet alleen op het niveau van Sabena, maar vooral binnen het groepsverband met Swissair.

### 2. *Aankoop Avro's*

De heer du Bois preciseert aangaande de aankoop van de Avro's dat het aantal — 23 — vaststond van bij het begin en nooit is gewijzigd.

Er werden bij deze aankoop geen commissies betaald.

### 3. *Boeing contra Airbus*

De beste keuze voor Sabena — afzonderlijk beschouwd — zou Boeing zijn geweest (de heer du Bois stelde daartoe op 30 september 1997 een nota op gericht aan de heren Croes en Suinen die in Zürich over de vlootvernieuwing met Swissair gingen onderhandelen), in een groepspectief echter — zoals de heer Bruggisser niet naliet te herhalen, tot op de raad van bestuur van 17 november 1997, waarop hij mondeling de financiële ondersteuning van Swissair bij de aankoop van de 34 Airbusen toezegde — kon men niet buiten een keuze voor Airbus. Niet voor Airbus kiezen zou op termijn geleid hebben tot een breuk tussen Sabena en Swissair.

### 3. *Avro contre Fokker*

Si les Avro quadrimoteurs et peu bruyants (aptes, de plus, à atterrir à London City) convenaient, les Fokker bimoteurs étaient plus modernes. En fin de compte, ce sont les possibilités de synergie (échange de pilotes, entretien des moteurs, ...) avec Swissair (Crossair) qui ont fait pencher la balance en faveur des Avro.

### 4. *Le financement*

Actuellement, la plupart des compagnies aériennes opèrent sans être propriétaires de leur flotte. Dans la pratique, le financement de la flotte a été confiée à Swissair, mais pas à Flightlease, créée ultérieurement

### 5. *Les effets du renouvellement de la flotte*

Les nouveaux avions doivent être intégrés dans un réseau optimisé en permanence.

## **Patrick du Bois**

### 1. *La nécessité de renouveler la flotte*

Le renouvellement de la flotte effectué en 1997 au cours d'une période de haute conjoncture, s'inscrit dans la volonté d'harmonisation de la flotte, non seulement au niveau de la Sabena, mais surtout dans le contexte du regroupement avec Swissair.

### 2. *L'achat des Avro*

Concernant l'achat des Avro, M. du Bois précise que le nombre — 23 — avait été décidé dès le départ et n'a jamais été modifié.

Cet achat n'a donné lieu à aucun paiement de commissions.

### 3. *Boeing contre Airbus*

Pour la Sabena considérée séparément, Boeing aurait été le meilleur choix. M. du Bois a rédigé à cet effet le 30 septembre 1997 une note à l'attention de MM. Croes et Suinen, qui allaient négocier à Zürich le renouvellement de la flotte avec Swissair. Toutefois, le choix d'Airbus était incontournable dans une perspective de groupe, comme n'a jamais omis de le rappeler M. Bruggisser jusqu'au conseil d'administration du 17 novembre 1997, à l'occasion duquel il avait accordé oralement le soutien financier de Swissair pour l'achat des 34 Airbus. Ne pas opter pour Airbus aurait à terme entraîné la rupture entre la Sabena et Swissair.

#### 4. *Aankoop Airbusen*

Voor de aankoop van de Airbusen is exact dezelfde procedure gevolgd als voor de Avro's.

#### 5. *Aantal Airbusen*

Eerst vanaf september 1997 heeft de heer du Bois kennis gehad van de details — inclusief de aantallen — van het vlootplanningscomité toen de heer Peter Ramel, financieel directeur waar dit comité aan rapporteerde, naar Zürich vertrok. Hij heeft geen verklaring voor het feit dat het aantal — 34 in plaats van 17 — volgens hem eerst op de raad van bestuur van 13 oktober 1997 ter sprake is gekomen, daar waar een mail van 2 april 1997 uitgaande van Swissair-Technics reeds gewag maakt van 32 toestellen. Het aantal — 34 — werd aldus bekomen : er moesten 13 Boeing-737-200-toestellen worden vervangen plus 4 toestellen in het raam van de toekomstige ontwikkeling van het Sabena-netwerk; vervolgens werd, om maximaal van de besparingen inherent aan een vlootharmonisering te kunnen genieten — de vervanging van de hele Boeingvloot — 28 toestellen — vooropgesteld plus 4 toestellen in het raam van een context van 7 % groei; daar zijn nog 2 opties aan toegevoegd; dit « verdubbelingsscenario » (van 17 naar 34) veronderstelde evenwel de ondersteuning door Swissair alsook het voortbestaan van Sabena-Technics.

#### 6. *Financiering*

De bestuurders zijn te allen tijde geïnformeerd geworden over de financiële implicaties — van om en bij de 40 miljard Belgische frank — van de vlootvernieuwing.

Dankzij het imago van Swissair toonden een tiental internationale banken zich in 1997 en 1998 bereid leningen te verstrekken aan Sabena die deze laatste niet zou hebben verkregen op grond van haar eigen staat van dienst.

De Airbus-A319-toestellen werden door Sabena zelfs tegen gunstigere voorwaarden verworven dan die welke Swissair kort tevoren had kunnen bedingen.

#### 7. *Overname 4 Airbusen*

In de loop van 2001 werd de overname van 4 Airbusen door Swissair niet bevestigd. Deze niet-bevestiging heeft volgens de heer du Bois mede het faillissement van Sabena veroorzaakt.

#### 8. *Aankoop 4 A340's*

De in december 1999 — twee jaar later — besliste aankoop van 4 Airbus-A340-300-toestellen (langeaf-

#### 4. *L'achat des Airbus*

L'achat des Airbus a fait l'objet d'une procédure absolument identique à celle suivie pour les Avro.

#### 5. *Le nombre d'Airbus*

M. du Bois n'a pris connaissance qu'à partir de septembre 1997 des détails, nombres inclus, fournis par le comité de planification de la flotte, lorsque M. Peter Ramel, le directeur financier, auquel ce comité faisait rapport, est parti à Zürich. Il n'a aucune explication pour le fait que le nombre de 34 (au lieu de 17) n'a été évoqué (d'après lui) pour la première fois qu'à l'occasion du conseil d'administration du 13 octobre 1997, alors qu'un mail du 2 avril 1997, émanant de Swissair-Technics, faisait déjà état de 32 appareils. Le nombre de 34 avait été obtenu de la manière suivante : il fallait remplacer 13 Boeing-737-200, plus 4 appareils dans le cadre du futur développement du réseau de la Sabena. Ensuite, pour pouvoir bénéficier d'économies maximales inhérentes à une harmonisation de la flotte, on a envisagé le remplacement complet de la flotte Boeing, soit 28 appareils, auxquels se sont ajoutés 4 appareils dans une hypothèse de croissance de 7 %, ainsi que 2 options supplémentaires. Toutefois, ce scénario de doublement (de 17 à 34), présupposait à la fois le soutien de Swissair et la survie de Sabena-Technics.

#### 6. *Le financement*

Les administrateurs étaient informés en permanence des implications financières — environ 40 milliards de francs belges — du renouvellement de la flotte.

Grâce à l'image de marque de Swissair, une dizaine de banques internationales se sont montrées disposées, en 1997 et 1998, à accorder des prêts à la Sabena. Celle-ci n'aurait pu les obtenir à partir de ses états de service à elle.

Sabena a même pu acquérir les appareils Airbus A319 à des conditions plus favorables que celles négociées précédemment par Swissair.

#### 7. *La reprise de 4 Airbus*

La reprise de 4 Airbus n'a pas été confirmée par Swissair durant l'année 2001. D'après M. du Bois, cette absence de confirmation a contribué à la faillite de la Sabena.

#### 8. *L'achat de 4 A340*

D'après M. du Bois, l'achat des 4 appareils Airbus A340-300 (long-courriers), décidé en décembre 1999, soit deux

standsvliegtuigen) heeft volgens de heer du Bois zwaarder doorgewogen op het balansevenwicht — en aldus meer bijgedragen tot het uiteindelijke faillissement — dan de vervanging van 28 Boeing-737-toestellen.

### Marc Petit

De aankoop van 4 A340-toestellen (vervanging van vier Airbussen door nieuwe) gebeurde op grond van commerciële projecties van AMP die aantoonde dat de nieuwe toestellen meer rendabel zouden zijn dan de oude. Het was ook de bedoeling dat AMP in de toekomst die toestellen zou huren.

### Patrick Van Dessel

#### 1. *Effect vlootharmonisering*

De voorgespiegelde besparingen voortvloeiend uit vlootharmonisering en de mogelijke uitwisseling van piloten en vliegend personeel tussen Sabena en Swissair (« *common crew management* ») konden nooit worden aangetoond.

#### 2. *Boeing contra Airbus*

De heer Jacques Drappier, die de operationele dienst leidde, was radicaal tegen de keuze voor Airbus omwille van de omschakelingsproblemen en de negatieve impact op Sabena-Technics.

#### 3. *Aantal Airbussen*

In de optiek van de heer Van Dessel ging het hem steeds om de vervanging van de bestaande Boeingsvloot door 31 toestellen (plus 3 onder de vorm van een optie); niet zozeer het aantal dan wel de capaciteitstoename (de Airbussen tellen gemiddeld meer zetels dan de Boeings) en de operationele betaalbaarheid vormden volgens de heer Van Dessel een probleem.

#### 4. *Financiering*

Een niet nader genoemde interne auditor heeft de heer Van Dessel toevertrouwd dat deze aankoop tot gevolg zou hebben dat Sabena binnen de eerstvolgende twee jaar in falings zou gaan.

### Erik Follet

#### 1. *Aankoop Avro's*

Fokker bood een sneller vliegtuig aan, dat bovendien meer bewegingen per dag kon uitvoeren. Dit waren voordelen vanuit het standpunt van het netwerk, maar de

ans plus tard, a eu un impact plus lourd sur l'équilibre bilantaire et donc davantage contribué à la faillite ultime que le remplacement des 28 Boeing-737.

### Marc Petit

L'achat de 4 appareils A340 (remplacement de quatre Airbus par des nouveaux), a été effectué en s'appuyant sur des projections commerciales d'AMP qui indiquaient que les nouveaux appareils seraient plus rentables que les anciens. L'intention était également qu'à l'avenir, AMP loue ces appareils.

### Patrick Van Dessel

#### 1. *Les effets de l'harmonisation de la flotte*

Les économies, dont on avait fait miroiter qu'elles découleraient de l'harmonisation de la flotte et du fait que Sabena et Swissair pourraient échanger des pilotes et du personnel volant (« *common crew management* »), n'ont jamais pu être démontrées.

#### 2. *Boeing contre Airbus*

M. Jacques Drappier, qui était en charge du service opérationnel, était radicalement opposé au choix d'Airbus en raison des problèmes de conversion que cela entraînerait et de l'impact négatif sur Sabena-Technics.

#### 3. *Le nombre d'Airbus*

Dans l'optique de M. Van Dessel, il s'est toujours agi de remplacer la flotte Boeing existante par 31 appareils (plus 3 sous forme d'option); ce qui posait problème, d'après M. Van Dessel, ce n'était pas tant le nombre d'appareils que l'augmentation de capacité (les Airbus ont en moyenne plus de sièges que les Boeing) ainsi que la question de savoir si le remplacement pourrait être financé d'un point de vue opérationnel.

#### 4. *Le financement*

Un auditeur interne, dont le nom n'a pas été précisé, a confié à M. Van Dessel que cet achat entraînerait la faillite de la Sabena avant deux ans.

### Erik Follet

#### 1. *L'achat des Avro*

Fokker proposait un avion plus rapide et qui, en outre, était capable d'effectuer un plus grand nombre de mouvements par jour. Bien qu'il s'agisse là d'avantages du

benarde financiële toestand van de vliegtuigbouwer deed de balans overhellen in het voordeel van de Avro's die thans nog goede diensten bewijzen.

De ten tijde van de keuze voor Avro aangevoerde mogelijke synergieën met Swissair (Crossair) waren praktisch onbestaande.

## 2. Boeing contra Airbus

« Horizon-98 » voorzag reeds zowel in de vervanging van oudere toestellen als in een vlootharmonisering op middellange afstanden. Er werd een vlootplanningscomité opgericht bestaande uit 25 à 30 man onder leiding van de heer Peter Gysel. Het eerste advies was tweedehandse 737-300-toestellen te kopen ter vervanging van de afgeschreven 737-200-toestellen. Heel vlug — alleszins vijf à zes maand voor de aankoopsbeslissing — kreeg dit comité de opdracht te voorzien in de vervanging van 28 middellange-afstandsvliegtuigen. De selectie tussen Boeing en Airbus was belangrijker dan het aantal. De keuze voor Airbus impliceerde een optimistische groei-visie, daar de gemiddelde zetelcapaciteit van een Airbus groter is dan die van een Boeing. De keuze voor Boeing daarentegen zou beantwoord hebben aan een voorzichtige prognose.

### Paul Reutlinger

#### 1. Noodzaak vlootuitbreiding

De heer Reutlinger zou vandaag — op grond van de gekende elementen van toen — opnieuw dezelfde beslissing aan de raad van bestuur voorleggen.

#### 2. Boeing contra Airbus

Het was een nek-aan-nekrace tussen Airbus en Boeing. De door Airbus voorgestelde extra simulator, onderhoudsdok en aantal onderhoudsuren ten gunste van Sabena-Technics hebben de balans in het voordeel van Airbus doen overhellen.

Niet zozeer het aantal — 34, dit wil zeggen : 28 te vervangen plus 6 toestellen om de groei op te vangen (ook Brussel-Nationaal breidde in die periode sterk uit) —, doch wel de zetelcapaciteit was van doorslaggevend belang.

Het is onjuist dat Swissair zich uit Sabena zou hebben teruggetrokken indien de keuze op Boeing in plaats van op Airbus zou zijn gevallen, vermits Swissair ook

point de vue du réseau, la situation financière critique de l'avionneur a fait pencher la balance en faveur des Avro, qui continuent à rendre de bons services à l'heure actuelle.

Les éventuelles synergies avec Swissair (Crossair), invoquées au moment de l'achat des Avro, étaient quasiment inexistantes.

## 2. Boeing contre Airbus

« Horizon-98 » prévoyait déjà le remplacement des appareils vétustes ainsi qu'une harmonisation de la flotte des moyen-courriers. Un comité de planification de la flotte avait été créé. Il se composait de 25 à 30 personnes et était dirigé par M. Peter Gysel. Son premier avis proposait l'achat d'appareils 737-300 d'occasion en remplacement des 737-200 amortis. Le comité a été chargé très rapidement — en tous cas cinq à six mois avant la décision d'achat — de prévoir le remplacement de 28 avions moyen-courriers. Le choix entre Boeing et Airbus était plus important que le nombre d'avions. Opter pour Airbus impliquait une vision optimiste de la croissance, étant donné que la capacité de sièges moyenne d'un Airbus est supérieure à celle d'un Boeing. Opter pour Boeing, par contre, aurait correspondu à un pronostic prudent.

### Paul Reutlinger

#### 1. La nécessité de l'extension de la flotte

M. Reutlinger proposerait aujourd'hui au conseil d'administration — sur la base des mêmes éléments que ceux connus à l'époque — de prendre à nouveau la même décision.

#### 2. Boeing contre Airbus

La lutte entre Airbus et Boeing a été très serrée. Ce qui a fait pencher la balance en faveur d'Airbus, c'est le fait que ce constructeur a proposé un simulateur supplémentaire, un dock d'entretien ainsi qu'une série d'heures d'entretien en faveur de Sabena-Technics.

Ce n'est pas le nombre qui a été déterminant (34 appareils, soit 28 en remplacement et 6 en vue de la croissance, car Bruxelles-National connaissait également un taux d'expansion élevé à l'époque), mais bien la capacité en sièges.

Il est inexact que Swissair se serait retiré de la Sabena si le choix avait penché en faveur de Boeing plutôt que d'Airbus. En effet, Swissair détient également des parti-

participeert in maatschappijen — zoals de Zuid-Afrikaanse en de Turkse — die voor Boeing-737-toestellen hebben geopteerd.

### 3. Aantal Airbussen

De groei van het aantal vliegtuigen gebeurde als volgt : er waren 13 te vervangen toestellen, 28 toestellen indien men de hele vloot wou vervangen, 34 toestellen rekening houdend met de groeistrategie en met het feit dat Airbus gunstige voorwaarden aanbood, alsook met de omstandigheid dat A320-piloten A330-toestellen konden bemannen en A330-piloten A340-toestellen.

### 4. Aankoop 4 A340's

Op verzoek van de financiële dienst onder leiding van de heer Petit werd naderhand beslist nog 4 langeafstands-A340-toestellen aan te kopen ter vervanging van 3 oudere, doch dit bleek achteraf een vergissing.

### 5. Financiering

De heer Reutlinger besepte heel goed dat Sabena de vlootvernieuwing niet alleen kon financieren (geen enkele luchtvaartmaatschappij ter wereld kan een dergelijke vernieuwing trouwens op eigen kracht aan), maar had in 1997, noch in 1998 trouwens, geen enkele reden om te twijfelen aan de financiële gezondheid van het moederbedrijf, waarvan de kredietwaardigheid door de banken minstens AAB en zelfs AAA was. De financiering stelde overigens geen noemenswaardige problemen, dus hoefde Sabena zich noch tot Swissair, noch tot Flightlease te wenden, te meer daar financiering door een van deze maatschappijen niet gratis zou zijn geweest en financiering door een gemeenschappelijke structuur zelfs duurder zou zijn uitgevallen.

Er is geen staatswaarborg verleend en er werden ook geen commissies gestort aan wie dan ook.

### 6. Overname Airbussen en Avro's

Drie Airbussen en zes Avro's — 9 toestellen in totaal — konden zonder verbrekingsvergoeding aan de constructeurs worden teruggegeven.

## Christoph Müller

### 1. Noodzaak vlootuitbreiding

De vlootuitbreiding kadert volledig in een in de jaren '95-'96 door consultants bij kleinere maatschappijen (zoals de Portugese TAP en de Franse AOM en Air Liberté) gepropageerde groeistrategie, waarbij de beperkte thuis-

cipations dans des compagnies comme celles d'Afrique du Sud et de Turquie, qui ont opté pour des Boeing-737.

### 3. Le nombre d'Airbus

L'augmentation du nombre d'avions s'est déroulée comme suit : il fallait remplacer 13 appareils, 28 si on souhaitait renouveler toute la flotte, 34 en tenant compte d'une stratégie de croissance et des conditions favorables proposées par Airbus ainsi que du fait que les pilotes des A320 pouvaient voler sur les A330 et ceux des A330 sur les A340.

### 4. L'achat de 4 A340

À la demande du service financier, dirigé par M. Petit, il a été décidé par la suite d'acheter 4 long-courriers A340 supplémentaires, en remplacement de 3 appareils vétustes. Cette décision s'est par la suite avérée être une erreur.

### 5. Le financement

M. Reutlinger se rendait parfaitement compte que la Sabena était incapable de financer seule le renouvellement de la flotte (du reste, aucune compagnie aérienne au monde n'est capable de supporter seule ce type de renouvellement). Toutefois, ni en 1997 ni en 1998, il n'avait de raisons de douter de la santé financière de la maison mère, dont la solvabilité vis-à-vis des banques était au moins du niveau AAB et même AAA. Le financement n'a d'ailleurs pas posé de problèmes notables. Par conséquent, la Sabena n'a dû s'adresser ni à Swissair ni à Flightlease, d'autant qu'un financement par une de ses deux sociétés n'aurait pas été gratuit et que le financement par une structure commune aurait même été plus cher.

Aucune garantie de l'État n'a été donnée et aucune commission n'a été versée à qui que ce soit.

### 6. La reprise des Airbus et des Avro

Trois Avro et six Airbus — 9 appareils au total — ont pu être rendus aux constructeurs sans indemnités de dédit.

## Christoph Müller

### 1. La nécessité d'étendre la flotte

L'extension de la flotte faisait partie d'une stratégie de croissance qui était propagée dans les années 95-96 par les consultants auprès des compagnies de moindre envergure (comme la TAP portugaise, les françaises AOM

markt gecompenseerd moet worden door het aanvoeren van transitpassagiers. Dit betekent echter een verdubbeling van de kosten en ook moet men de tarieven — omwille van het ongemak om via ten minste twee vluchten op dezelfde bestemming te geraken — laag houden. Een dergelijke groeistrategie is slechts aangegeven als men een lage-kostenstructuur heeft, zoals het geval is bij KLM bijvoorbeeld.

Ook luchthavenexploitant BIAC had geopteerd voor deze groeistrategie.

## 2. Noodzaak vlootvernieuwing

Geen enkele luchtvaartmaatschappij ter wereld haalt het in haar hoofd haar volledige vloot op vier jaar tijd te vernieuwen. Een vlootplanning omspant meestal een periode van 15 à 20 jaar, mede door het feit dat als men zijn vloot op een zo korte tijdsperiode vernieuwt, het grootste deel van de piloten voortdurend in opleiding is.

## 3. Financiering

Het investeringsvolume — om en bij de 5,5 miljoen dollar — was van die omvang dat men met dit geld tweemaal de hele SAirGroup had kunnen opkopen. Het veronderstelt bovendien een groei van de markt van 10 %. Er werden terzake ook geen risicosimulaties gemaakt (waarin ongunstige schommelingen van de brandstofprijzen en de dollarkoersen worden verwerkt).

Deze aankoop — waar zelfs het hoofd van Swissair, de Amerikaan Jeff Katz, tegen gekant was — is ongetwijfeld één van de oorzaken van het faillissement van Sabena, ofschoon de impact beperkt is gebleven door het feit dat nog niet alle toestellen waren geleverd. Een nieuwe vloot is echter duurder, de impact is dan — hoe beperkt ook — groter.

## 4. Overname Airbussen

Vanaf april 2001 — een maand nadat de nieuwe raad van bestuur werd geïnstalleerd — werd met Airbus onderhandeld over verbrekingsvergoedingen om het aantal Airbussen te beperken. Airbus had er geen belang bij dat Sabena failliet ging.

## 5. Aankoop 4 A340's

Ten slotte was de langeafstandsvloot — met 11 toestellen (inclusief de 2 MD11-toestellen van City-Bird) — reeds veel te groot. Het plan was echter over een langeafstandsvloot van 19 toestellen te beschikken.

et Air Liberté). Il s'agissait de compenser l'exiguïté du marché domestique par l'apport de passagers en transit. Cette stratégie implique toutefois un doublement des coûts ainsi que la nécessité de maintenir des tarifs très bas, en raison de l'inconfort dû au fait de devoir prendre deux vols pour arriver à une même destination. Ce type de stratégie est uniquement conseillé si on dispose d'une structure à faibles coûts, comme c'est le cas de la KLM.

BIAC, l'exploitant de l'aéroport, avait également opté pour cette stratégie de croissance.

## 2. La nécessité de renouveler la flotte

Aucune compagnie aérienne au monde ne se mettrait en tête de renouveler sa flotte complète en quatre ans. La planification de la flotte se fait généralement sur des périodes de 15 à 20 ans, ne fût-ce que parce que, si on renouvelle sa flotte sur un délai si court, la majorité des pilotes se trouve en permanence en formation.

## 3. Le financement

Le volume de l'investissement — près de 5,5 millions de dollars — était si élevé qu'il aurait suffi à racheter deux fois SAirGroup tout entier. De plus, il s'appuyait sur une hypothèse de croissance du marché de 10 %. Aucune simulation de risque (qui aurait intégré des fluctuations défavorables du prix du carburant et du cours du dollar) n'avait été effectuée.

Cet achat, auquel même le patron de Swissair, l'Américain Jeff Katz, était opposé, est indubitablement une des causes de la faillite de la Sabena, même si son impact est resté limité du fait que la totalité des appareils n'ont pas été livrés. Il reste qu'en tout état de cause, une nouvelle flotte est plus chère et que l'impact, aussi réduit soit-il, est plus élevé.

## 4. La reprise d'Airbus

À partir d'avril 2001, un mois après l'installation du nouveau conseil d'administration, des négociations ont été entamées avec Airbus concernant des indemnités de dédit pour réduction du nombre d'appareils achetés. Airbus n'avait aucun intérêt à pousser la Sabena à la faillite.

## 5. L'achat de 4 A340

Finalement, la flotte long-courrier était déjà beaucoup trop importante, avec ses 11 appareils, dont 2 MD11 de City Bird. Malgré cela, le plan prévoyait d'étendre la flotte long-courrier à 19 appareils.

## Michel Vander Stichele

### 1. Aantal Airbussen

Het aantal Airbussen werd niet « verdubbeld », van 17 naar 34 : dit is volgens de heer Vander Stichele een verkeerde voorstelling van zaken. Er moesten 17 Boeing-737's worden vervangen, vervolgens werd beslist de 28 Boeing-737's — zij het voortijdig — dan maar ook te vervangen in het kader van een expansieplan; de vloot zou louter met 6 nieuwe toestellen worden uitgebreid.

De heer Vander Stichele geeft toe dat de beslissing in november 1997 om 34 Airbussen aan te kopen eerst een maand later later door een ontwikkelingsplan — waarin werd voorzien in de wijze waarop deze 34 toestellen zouden worden ingezet — werd onderbouwd.

### 2. Financiering

Misschien heeft Sabena niet genoeg garanties geëist van Swissair, maar in die periode was iedereen ervan overtuigd dat Sabena eertlang door Swissair zou worden opgeslorpt.

## Eddy Wymeersch

Sabena had de aankoop van de 34 Airbussen via een aangepaste leasing zelf kunnen dragen.

## Clair Ysebaert

### 1. Vlootplanificatie

De aandeelhoudersovereenkomst van 1995 voorzag in een planificatie van de vloot. Dit werd vervolgens als harmonisering van vloot uitgelegd, wegens de potentiële kostenbesparingen.

### 2. Boeing contra Airbus

Doordat Swissair voor Airbus had gekozen, was Sabena bijna verplicht omwille van hogervermelde elementen eveneens voor Airbus te kiezen, terwijl ook rekening diende te worden gehouden met de belangen van Sabena Technics. Sabena werd voor de traditionele keuze voor Boeing en de groepskeuze voor Airbus gesteld. Qua werkgelegenheid, onderhoudsuren en simulatoren bood Airbus compensaties om het oorspronkelijk voordeliger bod van Boeing onderuit te halen.

## Michel Vander Stichele

### 1. Le nombre d'Airbus

Le nombre d'Airbus n'a pas été doublé de 17 à 34 appareils : d'après M. Vander Stichele, il s'agit d'une fausse représentation des choses. Il fallait remplacer 17 Boeing-737. Ensuite, il a été décidé de remplacer les 28 Boeing-737 dans le cadre d'un plan d'expansion, fût-ce prématurément. L'extension de la flotte ne portait que sur 6 appareils.

M. Vander Stichele admet toutefois que la décision d'acheter 34 Airbus, prise en novembre 1997, n'avait été étayée qu'un mois plus tard par un plan de développement qui prévoyait la façon dont ces 34 appareils seraient utilisés.

### 2. Le financement

Il se peut que la Sabena n'ait pas exigé suffisamment de garanties de la part de Swissair. À cette époque, toutefois, tout le monde était persuadé que la Sabena serait absorbée très rapidement par Swissair.

## Eddy Wymeersch

La Sabena aurait pu supporter seule, par un leasing approprié, l'achat des 34 Airbus.

## Clair Ysebaert

### 1. La planification de la flotte

L'accord entre actionnaires, intervenu en 1995, prévoyait une planification de la flotte. Par la suite, cette planification a été présentée comme une harmonisation de la flotte en raison des réductions de coûts potentiels.

### 2. Boeing contre Airbus

Étant donné que Swissair avait opté pour Airbus, la Sabena était quasiment obligée de faire le même choix en raison des arguments indiqués ci-dessus. Il fallait également tenir compte des intérêts de Sabena-Technics. La Sabena se trouvait devant le dilemme d'un choix traditionnel en faveur de Boeing ou d'un choix de groupe en faveur d'Airbus. Airbus a proposé des compensations sur le plan de l'emploi, des heures d'entretien et des simulateurs pour couler l'offre Boeing initialement plus favorable.

### 3. Aantal Airbussen

De vlootvernieuwing (13 toestellen onmiddellijk, 15 andere toestellen vervroegd, samen 28 toestellen) was een logische, doordachte beslissing. Een McKinsey-rapport voorzag in een acceptabele groei : daarom werden 6 toestellen bij de 28 gevoegd, en aldus bekomt men 34 toestellen.

### 4. Steun Swissair

De heer Georges Schorderet, bestuurder van Sabena en financieel directeur van Swissair, liet in november 1997 verstaan dat de niet door Sabena ingezette Airbussen op Swissair-lijnen konden worden ingezet. Aantallen vormden dus geen probleem.

### 5. Aanpassing ontwikkelingsplan

De aanpassing van het ontwikkelingsplan in december 1997 — een maand na de beslissing — was niet uitzonderlijk : elk ontwikkelingsplan wordt permanent aangepast.

## Jan Huyghebaert

### 1. Voorstel directie

Eventuele fraude wordt niet uitgesloten, maar de bestuurders konden die onmogelijk vermoeden, temeer daar de directie bij monde van de heer Reutlinger unaniem scheen te zijn en ook de Belgische regering — onder meer premier Dehaene — een keuze voor Airbus genegen was. De heer Huyghebaert heeft nooit enig discordant geluid vanuit de directie opgevangen, anders zou hij de beslissing hebben laten uitstellen.

### 2. Aanpassing ontwikkelingsplan

De beslissing van november 1997 werd genomen op basis van een ontwikkelingsplan van oktober 1997 waarin de totale vlootvernieuwing slechts een van de opties was. De groeicijfers waarop deze optie gebaseerd waren economisch goed onderbouwd.

### 3. Financiering

De vlootvernieuwing annex -uitbreiding zou financieel allerminst een sinecure worden, maar de heer Huyghebaert verklaart uitdrukkelijk dat Sabena die financiële last a priori wel kon dragen. Het uitblijven van een gemeenschappelijke financieringsstructuur met Swissair — een van de voorwaarden die moest worden voldaan om de beslissing van oktober 1997 te valideren — werd niet

### 3. Le nombre d'Airbus

Le renouvellement de la flotte (13 appareils immédiatement, 15 autres de façon anticipée, soit 28 appareils au total) était une décision logique et réfléchie. Comme un rapport de McKinsey prévoyait une croissance raisonnable, 6 appareils ont été ajoutés aux 28 pour obtenir le nombre final de 34.

### 4. L'appui de Swissair

M. Georges Schorderet, administrateur de la Sabena et directeur financier de Swissair, a laissé entendre en 1997 que les Airbus non utilisés par la Sabena pourraient l'être sur des lignes de Swissair. Le nombre ne posait donc pas de problème.

### 5. L'adaptation du plan de développement

L'adaptation du plan de développement en décembre 1997 — un mois après la décision — n'était pas exceptionnelle : tout plan de développement est adapté en permanence.

## Jan Huyghebaert

### 1. La proposition de la direction

S'il ne faut pas exclure une fraude éventuelle, les administrateurs étaient cependant dans l'impossibilité de la soupçonner, d'autant plus que la direction, s'exprimant par la voix de M. Reutlinger, semblait, ainsi d'ailleurs que le gouvernement belge entre autres, le premier ministre Dehaene unanimement en faveur d'Airbus. M. Huyghebaert n'a jamais entendu la moindre voix discordante de la part de la direction. Si tel eût été le cas, il aurait fait reporter la décision.

### 2. L'adaptation du plan de développement

La décision de novembre 1997 a été prise sur la base d'un plan de développement datant d'octobre 1997, dans lequel le renouvellement total de la flotte ne figurait qu'à titre d'option. Les taux de croissance sur lesquels s'appuyait cette option étaient parfaitement justifiés d'un point de vue économique.

### 3. Le financement

S'il était certain que le renouvellement et l'extension de la flotte ne seraient pas une sinécure, M. Huyghebaert n'en déclare pas moins formellement qu'*a priori*, la Sabena était capable de supporter cette charge. L'absence d'une structure de financement commune avec Swissair, qui était une des conditions qui permettait de valider la décision d'octobre 1997, n'était pas considérée

als een opschortende voorwaarde, maar louter als een modaliteit gezien. De banken stonden immers aan te schuiven om de financiering van de vloot te mogen doen; de uiteindelijke financiering was overigens gunstiger dan wat Swissair te bieden had.

### Valère Croes

#### 1. Noodzaak vlootvernieuwing en -uitbreiding

Vanaf 1995 werd de vloot voortdurend vernieuwd en uitgebreid. McKinsey-Zwitserland had een rapport gemaakt waarin een redelijke groei werd vooropgesteld. De directie stelde bij monde van de heer Reutlinger voor dat voor Airbus zou worden gekozen « op voorwaarde dat de hele vloot zou worden vernieuwd ».

#### 2. Boeing contra Airbus

De heer Bruggisser heeft aangedrongen op een keuze voor Airbus, maar niet op het feit dat er 34 toestellen moesten worden aangekocht. Er werd geen druk uitgeoefend op de heer Croes om voor Airbus veeleer dan voor Boeing te kiezen.

#### 3. Aanpassing ontwikkelingsplan

In september en december 1997 werden ontwikkelingsplannen opgesteld waarin de volgende aantallen werden geïntegreerd : 34 = 13 (B737's die absoluut vervangen moesten worden) + 4 (bijkomende) + 11 (B737's die al 10 jaar oud waren) + 6 (bijkomende).

#### 4. Financiering

De prijs was lager dan de prijs die Swissair eerder met Airbus had kunnen bedingen. De financiering zou gerealiseerd worden volgens deze ruwe verdeling : 1/6 in aankoop, 2/6 in « *financial* » en 3/6 in « *operational* » lease. Leasing is meestal duurder, maar aangezien vliegtuigen niet vatbaar zijn voor hypotheek verkiezen banken deze vorm omdat ze eigenaar blijven van het vliegtuig dat als onderpand dient. De bestelling was gespreid over vijf jaar : de verwachting was dat Swissair dan allang Sabena zou hebben opgeslorpt. De impact van de aankoop op het exploitatieresultaat, zoals getuige die begin 2001 kon berekenen, is beperkt : ten opzichte van 1999 kostte de brandstof Sabena in 2000 8,2 miljard Belgische frank meer; 1,4 miljard Belgische frank verlies was te wijten aan de verslechtering van de dollarkoers en slechts 1,2 miljard Belgische frank aan de vlootvernieuwing, dit alles bij een omzet van 80 miljard Belgische frank en personeelskosten ter hoogte van 25 miljard Belgische frank.

comme une condition suspensive, mais comme une pure modalité. En effet, les banques se pressaient au portillon pour pouvoir prendre en charge le financement de la flotte; du reste, le financement obtenu était plus avantageux que ce que Swissair proposait.

### Valère Croes

#### 1. La nécessité de renouveler et d'étendre la flotte

La flotte avait été renouvelée et étendue en permanence depuis 1995. McKinsey Suisse avait établi un rapport qui prévoyait une croissance raisonnable. Par la voix de M. Reutlinger, la direction avait proposé d'opter pour Airbus « à condition que toute la flotte soit renouvelée ».

#### 2. Boeing contre Airbus

Si M. Bruggisser a insisté en faveur de l'option Airbus, il n'a pas poussé à l'achat de 34 appareils. M. Croes n'a subi aucune pression pour opter pour Airbus plutôt qu'en faveur de Boeing.

#### 3. L'adaptation du plan de développement

Des plans de développement ont été établis en septembre et en décembre 1997. Ces plans intégraient les nombres suivants : 34 = 13 (des B737 qu'il fallait absolument remplacer) + 4 (supplémentaires) + 11 (des B737 ayant 10 ans d'âge) + 6 (supplémentaires).

#### 4. Le financement

Le prix était inférieur à celui que Swissair avait pu obtenir précédemment d'Airbus. Le financement devait être réalisé selon la répartition brute suivante : 1/6 en achat, 2/6 en leasing financier et 3/6 en leasing opérationnel. Si le leasing est généralement plus cher, les banques préférèrent cette forme de financement car, étant donné que les avions ne peuvent être hypothéqués, elle leur permet de rester propriétaires du bien qui sert de gage. La commande était répartie sur cinq ans, délai au terme duquel on prévoyait que Swissair aurait absorbé la Sabena depuis longtemps. L'impact de l'achat sur le résultat d'exploitation calculé par le témoin début 2001 était réduit : par rapport à 1999, la Sabena a dépensé, en 2000, 8,2 milliards de francs belges supplémentaires en carburant; une perte de 1,4 milliards de francs belges était imputable à la dégradation du cours du dollar et seulement 1,2 milliard de francs belges étaient imputables au renouvellement de la flotte; tout ceci avec un chiffre d'affaires de 80 milliards de francs belges et des frais de personnel s'élevant à 25 milliards de francs belges.

## Jacques Moulaert

### 1. *Noodzaak vlootuitbreiding*

Er was luidens de prognoses een tendens naar meer rendabiliteit. De keuze voor expansie én de keuze voor Swissair liggen ten grondslag aan deze beslissing.

### 2. *Boeing contra Airbus*

Heel de problematiek van de aankoop van de Airbusen, beslist op 17 november 1997, moet in het licht hiervan worden beschouwd : prioritair was de keuze tussen Airbus of Boeing, secundair was het aantal.

### 3. *Aanpassing ontwikkelingsplan*

Hierover werd in het najaar van 1997 niet slechts op één raad van bestuur maar op verscheidene raden van bestuur gediscussieerd zodat het niet hoeft te verbazen dat de beslissing tot aankoop van 34 Airbusen in november 1997 werd genomen en slechts een maand later in het ontwikkelingsplan werd geformaliseerd.

### 4. *Financiering*

Wanneer wordt gesteld dat de raad van bestuur van Sabena harde garanties had moeten eisen van Swissair, merkt de heer Moulaert op dat het niet de gewoonte is dat een dochterbedrijf garanties eist van het moederbedrijf.

## Jean-Luc Dehaene

### 1. *Noodzaak vlootvernieuwing*

Deze aankoop zorgde voor een keerpunt in de alliantie. De heren Croes en Reutlinger legden de eerste minister het plan voor van de vlootvernieuwing. Voor het overige beschouwt de heer Dehaene dit als een zaak die tot de bevoegdheid behoorde van de raad van bestuur en niet als een zaak van de regering.

### 2. *Boeing contra Airbus*

De heer Dehaene was allerminst tegen een keuze voor Airbus, maar wees erop dat Sabena Technics in dat geval garanties moest krijgen.

De heer Dehaene was gekant tegen economische compensaties.

## Jacques Moulaert

### 1. *La nécessité d'étendre la flotte*

Les pronostics faisaient état d'une tendance à l'accroissement de la rentabilité. Le choix de l'expansion et le choix de Swissair sous-tendent cette décision.

### 2. *Boeing contre Airbus*

Toute la problématique de l'acquisition des Airbus, décidée le 17 novembre 1997, doit être examinée à la lumière de ces éléments : la question essentielle était le choix entre Airbus et Boeing, le nombre d'appareils n'était qu'accessoire.

### 3. *L'adaptation du plan de développement*

À l'automne 1997, ce point avait déjà été abordé à plusieurs reprises au sein du conseil d'administration, de sorte qu'il n'y a pas lieu de s'étonner que la décision d'acquisition des 34 Airbus ait été prise en novembre 1997 et formalisée, dès le mois suivant, dans le plan de développement.

### 4. *Le financement*

À l'affirmation selon laquelle le conseil d'administration de la Sabena aurait dû exiger de solides garanties de la part de Swissair, M. Moulaert fait observer qu'il n'est pas d'usage qu'une filiale exige des garanties de la société mère.

## Jean-Luc Dehaene

### 1. *La nécessité d'étendre la flotte*

Cette acquisition a marqué un tournant dans l'alliance. MM. Croes et Reutlinger ont présenté le plan de renouvellement de la flotte au premier ministre. Pour le surplus, M. Dehaene considère que cette question relevait de la compétence du conseil d'administration et que le gouvernement ne devait pas s'y immiscer.

### 2. *Boeing contre Airbus*

M. Dehaene n'était pas le moins du monde opposé au choix d'Airbus, mais soulignait que Sabena-Technics devait dans ce cas obtenir des garanties.

M. Dehaene était opposé aux compensations économiques.

### 3. Aantal Airbussen

Aantallen — 17 of 34 — werden sowieso niet besproken.

#### Philippe Suinen

##### 1. Noodzaak vlootharmonisering

Deze aankoop kan niet los worden gezien van het perspectief van een evenwichtige integratie in Swissair. Ook moest de dysharmonie van de vloot ter gelegenheid van haar vernieuwing en uitbreiding absoluut worden vermeden : dat verklaart het aantal toestellen dat uiteindelijk werd aangekocht.

##### 2. Boeing contra Airbus

De heer Suinen had vaak contacten met leden van de directie en heeft, met uitzondering van de reserves met betrekking tot Sabena Technics indien de keuze voor Airbus werd doorgezet, geen dissidente stem gehoord. Er is ook nooit sprake geweest van economische compensaties.

##### 3. Voorstel directie

De bestuurders hebben het voorstel van de directie, dat bij monde van de heren Reutlinger en du Bois aan de raad van bestuur werd voorgelegd, zonder meer goedgekeurd.

#### Michel Daerden

##### 1. Noodzaak vlootvernieuwing en -uitbreiding

De minister stelt dat hij geen bevoegdheid had over strategische beslissingen zoals de vlootvernieuwing en -uitbreiding, die door de raad van bestuur in volle onafhankelijkheid dienen te worden genomen. De minister heeft terzake geen enkel advies verstrekt en dit punt is ook nooit op de ministerraad besproken.

##### 2. Boeing contra Airbus

Aan Belairbus, dat veel lobbywerk verrichtte, werd in oktober 1997 geantwoord dat de minister in deze geen stelling kon nemen, maar wel onder de aandacht van de bestuurders kon brengen dat een aantal onderaannemers van Airbus in de drie gewesten van het land gevestigd waren.

### 3. Le nombre d'Airbus

La question du nombre — 17 ou 34 — n'avait de toute manière pas été abordée.

#### Philippe Suinen

##### 1. La nécessité d'harmoniser la flotte

L'examen de cette acquisition ne peut être scindé de la perspective d'une intégration équilibrée dans Swissair. En outre, il convenait à tout prix d'éviter la dysharmonie de la flotte à l'occasion de son renouvellement et de son extension, ce qui explique le nombre d'appareils ayant en définitive été acquis.

##### 2. Boeing contre Airbus

M. Suinen avait fréquemment des contacts avec des membres de la direction et n'a entendu aucune voix discordante — à l'exception des réserves relatives à Sabena-Technics dans l'éventualité de la confirmation du choix d'Airbus. Il n'a également jamais été question de compensations économiques.

##### 3. La proposition de la direction

Les administrateurs ont purement et simplement approuvé la proposition de la direction, qui avait été formulée au conseil d'administration par MM. Reutlinger et du Bois.

#### Michel Daerden

##### 1. La nécessité de renouveler et d'étendre la flotte

Le ministre affirme qu'il ne disposait d'aucune compétence à propos des décisions stratégiques, telles que le renouvellement et l'extension de la flotte, lesquelles doivent être prises en toute autonomie par le conseil d'administration. Le ministre n'a rendu aucun avis en la matière et ce point n'a du reste jamais été abordé au Conseil des ministres.

##### 2. Boeing contre Airbus

Belairbus, qui effectuait un important travail de lobbying, s'est vu préciser en octobre 1997 que le ministre ne pouvait pas prendre position dans ce débat, mais qu'il pouvait attirer l'attention des administrateurs sur le fait qu'un certain nombre de sous-traitants d'Airbus étaient établis dans les trois régions du pays.

### 3. Aantal Airbussen

Met de minister is steeds slechts over « enkele vliegtuigen » gesproken.

## C. CONTRACT MET VIRGIN-EXPRESS

### Claude Palmero

Het samenwerkingsakkoord met Virgin-Express liep over een lange termijn en onder bepaalde voorwaarden. De leden van het directiecomité werden hiervan nooit op de hoogte gebracht.

### Marc Petit

De samenwerking met Virgin-Express op de lijn naar Londen veroorzaakte meerkosten voor Sabena door kwaliteitsverlies. Sabena stelde haar « Heathrow-slots » zonder meer ter beschikking aan Virgin-Express.

### Erik Follet

Sabena sloot met Virgin-Express een contract voor de duur van acht jaar, en droeg haar « slots » (zakelijk recht om op bepaalde tijdstippen voornamelijk op drukke luchthavens te opereren) over.

### Patrick du Bois

#### 1. Sluiting contract

De contracten met Virgin-Express werden gelanceerd door collega Bernadette Franzi, die de eerste onderhandelingen voerde met EBA, zoals Virgin-Express toen nog heette. Paul Reutlinger heeft inderdaad een leidende rol gespeeld in de onderhandelingen. Hij werd bijgestaan door Eric Follet die terzake specialist was. De heer Reutlinger besliste ook over de aanpassing van het contract na onderhandelingen die hij gevoerd heeft met Virgin-Express, ook in het directiecomité. Dat punt op de agenda van de raad van bestuur was snel afgehandeld. De heer Philippe Suinen heeft samen met de heer Reutlinger dat contract ondertekend.

#### 2. Duur contract

Wat de verlenging van het contract betreft, was iedereen erover verbaasd dat de heer Reutlinger Sabena voor zo'n lange periode verbond.

### 3. Le nombre d'Airbus

Le ministre n'a jamais entendu parler que de « quelques avions ».

## C. LE CONTRAT AVEC VIRGIN-EXPRESS

### Claude Palmero

L'accord de collaboration avec Virgin-Express a été conclu à long terme et sous certaines conditions. Les membres du comité de direction n'en ont jamais été informés.

### Marc Petit

La collaboration avec Virgin-Express sur la ligne vers Londres générerait des frais supplémentaires pour la Sabena en raison d'une perte de qualité. La Sabena mit purement et simplement ses créneaux horaires de Heathrow à la disposition de Virgin-Express.

### Erik Follet

La Sabena a conclu avec Virgin-Express un contrat de huit ans, qui prévoyait la cession de ses créneaux horaires (droit de propriété permettant d'opérer à certaines périodes, essentiellement dans les aéroports très fréquentés).

### Patrick du Bois

#### 1. La conclusion du contrat

Les contrats avec Virgin-Express ont été initiés par sa collègue Bernadette Franzi, qui a mené les premières négociations avec EBA, du nom que portait encore à l'époque Virgin-Express. Paul Reutlinger a effectivement joué un rôle moteur dans ces négociations. Il a été assisté par Eric Follet, qui était le spécialiste en la matière. M. Reutlinger a également décidé de l'adaptation du contrat après les négociations qu'il a menées avec Virgin-Express, même au sein du comité de direction. Ce point, inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration, a été rapidement traité. MM. Philippe Suinen et Reutlinger ont signé ce contrat.

#### 2. La durée du contrat

S'agissant de la prorogation du contrat, tout le monde a été surpris que M. Reutlinger lie la Sabena pour une période aussi longue.

### 3. « Business »-strategie

Soms was er inderdaad een contradictie tussen de strategie van Sabena die gericht was op zakenreizigers wat een hoog-kwalitatieve dienstverlening vereiste en de uiteindelijk door Virgin-Express aangeboden dienstverlening.

### 4. « Slots »-verkoop

De vraag stelt zich of « slots » (zakelijk recht om op bepaalde tijdstippen voornamelijk op drukke luchthavens te opereren) de luchthavens dan wel de luchtvaartmaatschappijen toebehoren. De Europese Gemeenschap wil luchtvaartmaatschappijen verbieden « slots » te verkopen.

#### Paul Reutlinger

##### 1. Noodzaak contract

De heer Reutlinger zou dit contract vandaag opnieuw afsluiten met een gevaarlijke concurrent op rendabele lijnen, zoals de lijn naar Londen.

##### 2. Behandeling raad van bestuur

De heer Reutlinger kan zich niet meer herinneren of hij de raad van bestuur heeft ingelicht, maar had wel het mandaat om soortgelijke contracten voor andere lijnen (Barcelona, Rome) af te sluiten.

##### 3. Duur contract

De lange duurtijd — 8 jaar — is ook in het voordeel geweest van de Sabenafilialen.

##### 4. Resultaten voor Sabena

Tegenover het oordeel van de heer Müller dat volgens auditkantoor US Alpa Virgin-Express eigenlijk door Sabena gesubsidieerd werd en dit contract Sabena tussen 22 en 34 miljoen euro per jaar kostte, stelt de heer Reutlinger de meerinkomsten op de lijnen waarop werd samengewerkt met Virgin-Express.

#### Christoph Müller

##### 1. Noodzaak contract

Er zou sowieso een prijzenslag hebben plaatsgehad op voor Sabena rendabele lijnen. Virgin-Express zou zonder het contract met Sabena onderuit zijn gegaan.

### 3. La stratégie commerciale

Nous observons en effet parfois une contradiction entre la stratégie de la Sabena, qui était axée sur les voyageurs d'affaires, ce qui nécessitait une prestation de services de qualité supérieure, et la qualité de la prestation rendue par Virgin-Express.

### 4. La vente de créneaux horaires

Il y a lieu de se demander si les créneaux horaires (droit de propriété permettant d'opérer à certaines périodes, essentiellement dans les aéroports très fréquentés) appartiennent aux aéroports ou aux compagnies aériennes. La Communauté européenne veut interdire à ces dernières de céder des créneaux horaires.

#### Paul Reutlinger

##### 1. La nécessité du contrat

M. Reutlinger conclurait aujourd'hui de nouveau ce contrat avec un concurrent dangereux sur des lignes rentables, comme celle vers Londres.

##### 2. Le traitement par le conseil d'administration

M. Reutlinger n'est plus en mesure de se souvenir s'il a informé le conseil d'administration ou non, mais il disposait du mandat nécessaire à la conclusion de tels contrats pour d'autres lignes (Barcelone, Rome).

##### 3. La durée du contrat

Les filiales de la Sabena ont également profité de la durée contractuelle prolongée à 8 ans.

##### 4. Les résultats pour la Sabena

Contrairement à M. Müller — qui précise que, d'après le bureau d'audit US Alpa, Virgin-Express était en réalité subventionnée par la Sabena et que ce contrat coûtait chaque année à la Sabena entre 22 et 34 millions d'euros — M. Reutlinger met l'accent sur les recettes supplémentaires engrangées sur les lignes où la Sabena collaborait avec Virgin-Express.

#### Christoph Müller

##### 1. La nécessité du contrat

La Sabena aurait de toute manière dû faire face à une guerre des prix sur les lignes rentables. Sans le contrat avec la Sabena, Virgin-Express aurait périclité.

## 2. Resultaten voor Sabena

Het verlies echter kan op 20 à 30 miljoen euro per jaar geraamd worden, wat een fameuze aderlating is (nota bene 10 % van de kapitaalinjectie van 250 miljoen euro in februari 2001). De problemen kwamen in de eerste plaats onder de aandacht van de heer Müller niet louter via de verliezen, maar omdat 80 % van de klachten betrekking hadden op de dienstverlening door Virgin-Express.

### Valère Croes

Dit contract, dat in oktober 1996 werd afgesloten, zou 1,5 miljoen euro het eerste jaar, 3,4 miljoen euro het tweede jaar en meer dan 10 miljoen euro in 1997 hebben opgeleverd.

### Philippe Suinen

#### 1. Noodzaak contract

De heer Suinen heeft als ondervoorzitter het contract ondertekend dat een duurtijd had van 1 jaar. De reden was dat de lijn van Sabena naar Londen verlieslatend was.

#### 2. Duur contract

De heer Suinen neemt akte van het feit dat het contract dezelfde dag nog, maar zonder zijn handtekening, verlengd werd tot 8 jaar.

#### 3. Behandeling raad van bestuur

De raad van bestuur werd alleszins geïnformeerd.

#### 4. Verkoop « slots »

De heer Suinen heeft geen weet van verkoop van « slots », maar is van oordeel dat het veeleer het ging om « *codesharing* » (delen van vluchtnummers op eenzelfde lijnvlucht). Dit is evenwel onvermijdelijk bij onderhandelingen. De raad van bestuur werd alleszins geïnformeerd.

## D. CONTRACT MET CITY-BIRD

### Claude Palmero

#### 1. Advies directiecomité

Alle aanwezige leden van het directiecomité hebben, toen de samenwerking met CityBird aan bod kwam, te-

## 2. Les résultats pour la Sabena

La perte annuelle peut cependant se chiffrer entre 20 et 30 millions d'euros, ce qui représente une profonde saignée (à titre de comparaison, cela représente 10 % de l'injection de capital de 250 millions d'euros de février 2001). Ce ne sont toutefois pas les pertes enregistrées qui ont, dans un premier temps, attiré l'attention de M. Müller, mais bien le fait que 80 % des plaintes concernaient la prestation de services de Virgin-Express.

### Valère Croes

Ce contrat, conclu en octobre 1996, aurait rapporté 1,5 million d'euros la première année, 3,4 millions d'euros la deuxième année et plus de 10 millions d'euros en 1997.

### Philippe Suinen

#### 1. La nécessité du contrat

En sa qualité de vice-président, M. Suinen a signé le contrat d'une durée d'un an, lequel avait été conclu en raison des pertes enregistrées par la ligne de la Sabena à destination de Londres.

#### 2. La durée du contrat

M. Suinen prend acte du fait que le contrat a été prorogé, le même jour, pour une durée de 8 ans, mais sans sa signature.

#### 3. Le traitement par le conseil d'administration

Le conseil d'administration a été en tout point informé.

#### 4. La vente de créneaux horaires

M. Suinen n'est pas au courant de la vente de créneaux horaires, mais est d'avis qu'il s'agissait plutôt de « *partage des codes* » (partage des numéros de vol sur une même ligne). Cette situation est cependant inévitable en cas de négociations. Le conseil d'administration a été en tout point informé.

## D. LE CONTRAT AVEC CITY-BIRD

### Claude Palmero

#### 1. L'avis du comité de direction

Lors de l'examen de la question de la collaboration avec CityBird, tous les membres du comité de direction

gen de samenwerking gestemd. De heer Reutlinger heeft zelf de beslissing genomen om toch verder te gaan in de samenwerking.

## 2. *Opzegging contract*

Na het vertrek van de heer Reutlinger werd een vroegde einde aan het akkoord met CityBird gemaakt. Dat was een beslissing van de heer Müller. Sabena heeft dan een forse schadevergoeding aan CityBird betaald. Dit punt is nooit aan bod gekomen in het directiecomité.

### **Marc Petit**

#### 1. *Sluiting contract*

Dit contract met een rechtstreekse concurrent was zeer onevenwichtig qua voorwaarden in het nadeel van Sabena.

#### 2. *Congo-lijn*

De goede betrekkingen tussen Sabena en CityBird gingen teloor na het opstarten door laatstgenoemde van een lijn naar Kinshasa (die zes maand later al ter ziele ging).

#### 3. *Bestuurder CityBird*

De heer Petit was tegelijk financieel directeur van Sabena en bestuurder van CityBird (nadat Sabena in deze nieuwkomer een 10 %-participatie had genomen).

#### 4. *Eis piloten*

Het was een eis van de piloten om ingezet te worden op de door CityBird verzorgde lijnen.

#### 5. *Opzegging contract*

De opzegging van het contract kostte Sabena een schadevergoeding van 50 miljoen euro.

### **Erik Follet**

Dit contract ging duidelijk niet in de richting van een vlootharmonisering (vermits het de inzet van twee MD-11-toestellen impliceerde). Deze vluchten werden bovendien later, onder druk van de piloten, bemand met Sabenapiloten, wat extra opleidingskosten veroorzaakte.

présents ont voté contre cette collaboration. M. Reutlinger a pris seul la décision d'approfondir la collaboration.

## 2. *La résiliation du contrat*

Après le départ de M. Reutlinger, l'accord avec CityBird a été résilié de manière anticipée. Cette décision a été prise par M. Müller. La Sabena a versé des dommages et intérêts considérables à CityBird. Ce point n'a jamais été abordé au sein du comité de direction.

### **Marc Petit**

#### 1. *La conclusion du contrat*

Les conditions de ce contrat avec un concurrent direct étaient très déséquilibrées, au détriment de la Sabena.

#### 2. *La ligne du Congo*

Les bonnes relations entre la Sabena et CityBird ont cessé lors du démarrage par celle-ci d'une ligne vers Kinshasa (qui a été abandonnée six mois plus tard à peine).

#### 3. *L'administrateur de CityBird*

M. Petit est simultanément directeur financier de la Sabena et administrateur de CityBird (après l'acquisition d'une participation de 10 % par la Sabena dans ce nouveau venu).

#### 4. *Une exigence des pilotes*

Les pilotes exigeaient d'être affectés sur les lignes assurées par CityBird.

#### 5. *La résiliation du contrat*

La résiliation du contrat a coûté 50 millions d'euros de dommages et intérêts à la Sabena.

### **Erik Follet**

Manifestement, ce contrat n'allait pas dans le sens d'une harmonisation de la flotte (étant donné qu'il prévoyait l'utilisation de deux appareils MD-11). Par la suite, sous la pression des pilotes, ces vols ont été assurés par des pilotes de la Sabena, ce qui a nécessité des frais de formation supplémentaires.

### Patrick du Bois

De stelling van Reutlinger was : « *If you can't beat them, join them.* » Dat was zijn motto, ook wat CityBird betrof.

### Paul Reutlinger

#### 1. Context contract

De heer Reutlinger zou dit contract vandaag niet opnieuw afsluiten. Hij kende de heer Gutelmann omdat TEA (Trans European Airways) niet alleen in België, maar ook in Zwitserland actief was.

#### 2. Congo-lijn

Er is contractbreuk gepleegd op het ogenblik dat de heer Hasson besliste een lijn naar Kinshasa te openen.

#### 3. Leasing 2 MD-11's

De leasing van 2 MD-11-toestellen was zeer duur vergeleken bij huidige voorwaarden. De « *dry-lease* » (de huur van een toestel zonder bemanning) werd naderhand omgezet in « *wet-lease* » (met bemanning) onder druk van de piloten van Sabena. Een audit stelde dat dit contract overbodig was daar Sabena geen capaciteitsuitbreiding behoeftte.

#### 4. Rol De Croo

De heer De Croo heeft de heer Reutlinger een enkele keer opgebeld om eventueel te bemiddelen.

### Christoph Müller

Het verlies voortvloeiend uit dit contract bedroeg jaarlijks 20 à 30 miljoen euro. Mits de betaling van een verbrekingsvergoeding kon het contract worden opgezegd.

### Herman De Croo

#### 1. Bestuurder CityBird

De heer De Croo was van oktober 1997 tot oktober 2001 in zijn hoedanigheid van luchtvaartspecialist onafhankelijk bestuurder van CityBird om te voldoen aan een EASDAQ-norm. Dit impliceert ook dat hij geen aandelen van de maatschappij kon bezitten.

#### 2. Contract Sabena-CityBird

Het contract tussen CityBird en Sabena, dat oorspronkelijk 3 jaar bedroeg, werd op vraag van Sabena, met

### Patrick du Bois

La thèse de Reutlinger était la suivante : « *If you can't beat them, join them* » (« Si vous ne pouvez les vaincre, rejoignez-les »). C'était sa devise, même en ce qui concerne CityBird.

### Paul Reutlinger

#### 1. Le contexte du contrat

M. Reutlinger ne conclurait plus ce contrat aujourd'hui. Il connaissait M. Gutelmann, car TEA (Trans European Airways) était active en Belgique, mais également en Suisse.

#### 2. La ligne du Congo

La décision de M. Hasson d'ouvrir une ligne vers Kinshasa a constitué une infraction au contrat.

#### 3. Le leasing de 2 MD-11

Le leasing de 2 appareils MD-11 était très onéreux par rapport aux conditions actuelles. Le « *dry-lease* » (la location d'un appareil sans équipage) a par la suite été converti en un « *wet-lease* » (une location avec équipage) sous la pression des pilotes de la Sabena. Un audit a précisé que ce contrat était superflu, étant donné que la Sabena n'avait pas besoin d'une extension de capacité.

#### 4. Le rôle de De Croo

M. De Croo a appelé M. Reutlinger à l'une ou l'autre occasion en vue de lui proposer ses bons offices.

### Christoph Müller

La perte annuelle découlant de ce contrat se chiffrait entre 20 et 30 millions d'euros. Ce contrat a pu être résilié moyennant le paiement d'une indemnité de rupture.

### Herman De Croo

#### 1. L'administrateur de CityBird

Afin de répondre à une norme de l'EASDAQ, M. De Croo a été, en sa qualité de spécialiste des questions aéronautiques, administrateur indépendant de CityBird entre octobre 1997 et octobre 2001. Cela implique qu'il ne pouvait détenir aucune action de la compagnie.

#### 2. Le contrat entre la Sabena et CityBird

Le contrat conclu entre CityBird et la Sabena, dont la durée avait été initialement fixée à 3 années, avait été, à

5 jaar verlengd om een aantal piloten van Sabena toe te laten hun loopbaan op een MD-11 te beëindigen. Toen Sabena besliste één MD-11-toestel aan de grond te zetten, heeft dit bijgedragen tot het faillissement van CityBird. Dit laatste rijfde echter wel een schadeclaim binnen ten koste van Sabena.

### 3. Congo-lijn

Aleen inzake het opstarten van een lijn van CityBird naar Kinshasa, op verzoek van de « Lignes Aériennes Congolaises », lijn die overigens na zeven maand al werd gestaakt, heeft de getuige zijn diensten aangeboden om te bemiddelen. Sabenabaas Reutlinger weigerde dit. Uiteindelijk werd de zaak voorgelegd aan een arbiter, die CityBird ongelijk gaf wegens het niet raadplegen van Sabena, dat van haar kant evenwel geen ontbinding van het contract bekwam.

### 4. Winst Sabena

Sabena heeft om en bij 2 miljoen dollar winst gemaakt door de verkoop van haar CityBirdaandelen, die ze had verworven bij de verlenging van het contract (tijdens die periode was de heer Marc Petit een tijdlang bestuurder van CityBird).

### Philippe Suinen

In dit contract kwam het er vooral op aan — zelfs indien de inzet van MD-11 niet geheel in overeenstemming was met het vlootharmoniseringsbeleid — een nieuwe relatie met een concurrent op te bouwen. Tenslotte bleef Sabena de lijnen exploiteren en werd op een gegeven ogenblik zelfs aandeelhouder à 10 %.

### E. AMP (AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP)

#### Françoise Guelton, Maria Vindevoghel

De vertegenwoordigsters van « *Sabena Tomorrow* » hekelen de systematische afwendingswijze door Swissair van passagiers die op Sabenavluchten waren geboekt.

### Paul-Marie Dessart

#### 1. Oprichting en maatschappelijk doel

De heer Dessart is van mening dat de oprichting (voor alles wat de marketing, de verkoop en het beheer van het netwerk, plus de daarbij horende informatica, personeelsbeheer en financiën betreft) en de werking van AMP volledig kaderden binnen het aandeelhoudersakkoord van

la demande de la Sabena, prorogé de 5 années afin de permettre à un certain nombre de pilotes de la Sabena de terminer leur carrière sur un MD-11. Lorsque la Sabena a décidé de clouer un appareil MD-11 au sol, cette décision a contribué à la faillite de CityBird, laquelle a cependant obtenu une indemnisation de la part de la Sabena.

### 3. La ligne du Congo

Le témoin n'a proposé ses bons offices que dans le cadre du démarrage d'une ligne de CityBird vers Kinshasa, à la demande des « Lignes Aériennes Congolaises » — ligne qui, au demeurant, a cessé ses activités après sept mois de fonctionnement seulement. Reutlinger, le patron de la Sabena, a refusé cette proposition. Ce litige a en définitive été soumis à un arbitre, lequel a débouté CityBird de sa demande, en raison de l'absence de consultation de la Sabena, cette dernière n'ayant cependant pas obtenu la résolution du contrat.

### 4. Le bénéfice de la Sabena

La Sabena a réalisé un bénéfice de 2 millions de dollars environ sur la cession des actions CityBird qu'elle avait acquises au moment de la prorogation du contrat (au cours de cette période, M. Marc Petit avait été quelque temps administrateur de CityBird).

### Philippe Suinen

La conclusion de ce contrat visait pour l'essentiel la mise en place d'une nouvelle relation avec un concurrent — même si l'utilisation de MD-11 ne cadrait pas totalement avec la politique d'harmonisation de la flotte. La Sabena a continué à exploiter les lignes et est même devenue, à un moment donné, actionnaire à concurrence de 10 %.

### E. L'AMP (AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP)

#### Françoise Guelton, Maria Vindevoghel

Les représentantes de « *Sabena Tomorrow* » fustigent le détournement systématique par Swissair des passagers inscrits sur des vols Sabena.

### Paul-Marie Dessart

#### 1. La constitution et l'objet social

M. Dessart est d'avis que la constitution (pour tout ce qui concerne le marketing, la vente et la gestion du réseau, ainsi que les questions informatiques, financières et de gestion du personnel y afférentes) et le fonctionnement d'AMP cadraient parfaitement avec les dispositions

1995. Dat was trouwens ook de mening van de Europese Commissie. Het was de bedoeling om op al die domeinen synergieën tot stand te brengen. De overdracht van personeel van Sabena en Swissair naar AMP was eind 1999 reeds doorgevoerd. Die personeelsleden kreeg een AMP-arbeidscontract. Ze hielden dus op te behoren tot het personeel van Swissair of Sabena.

## 2. Maatschappelijke zetel

Om dit mogelijk te maken en vooral ook om fiscale redenen (AMP was geen luchtvaartmaatschappij en geenoot dus niet van het daaraan verbonden bevoorrechte fiscaal statuut) werd uiteindelijk gekozen voor een « *partnership* » naar Engels recht. Dat verklaart meteen waarom het AMP-contract bepaalde typisch Engelse clausules (bijvoorbeeld inzake insolventie) bevat.

## 3. Misbruik partnerschap

De heer Dessart is er niet van overtuigd dat de verslechtering van de resultaten van Sabena aan AMP te wijten is. Ook voordien waren de vluchten naar Boston, Chicago, Johannesburg en Tokyo verlieslatend. Hij heeft geen aanwijzingen dat AMP door Swissair zou zijn gebruikt om Sabena leeg te zuigen. Voor belangrijke beslissingen binnen AMP was overigens het akkoord van beide partners vereist.

### Philippe Fontaine

#### 1. Oprichting

De heer Fontaine geeft aan dat AMP een « *partnership* » naar Engels recht was, waarin Sabena en Swissair evenveel aandelen hadden en gezamenlijk optraden. Wanneer AMP zich verbond, verbond het Swissair en Sabena. Een « *partnership* » naar Engels recht wordt gekenmerkt door een hoofdelijke en onbeperkte aansprakelijkheid van de partners.

#### 2. Maatschappelijk doel

AMP moest synergieën opleveren voor een bedrag van 150 miljoen euro per jaar. Op korte termijn werden vooral besparingen verwacht in diverse luchthavens in de Verenigde Staten, Afrika en Europa waar in de toekomst een en dezelfde persoon zowel Sabena als Swissair zou vertegenwoordigen. Op lange termijn werden synergieën in uitzicht gesteld tussen de netwerken van beide maatschappijen.

de la convention d'actionariat de 1995 — avis que la Commission européenne partagea également. L'objectif était de réaliser des synergies dans tous ces domaines. Le transfert du personnel de la Sabena et de Swissair vers AMP avait déjà été effectué en 1999. Ces membres du personnel signèrent un contrat de travail AMP et cessèrent dès lors d'appartenir au personnel de la Swissair ou de la Sabena.

## 2. Le siège social

Afin de concrétiser tous ces projets et pour des questions de nature essentiellement fiscale (AMP n'était pas une compagnie aérienne et ne bénéficiait dès lors pas du statut fiscal privilégié y afférent), le choix s'était en définitive porté sur un « *partnership* » (« partenariat ») de droit anglais. Ce choix explique du même coup l'insertion dans le contrat AMP de certaines clauses typiquement anglaises (par exemple, en matière d'insolvabilité).

## 3. L'usage abusif du partenariat

M. Dessart n'est pas convaincu que la détérioration des résultats de la Sabena soit due à AMP. Les vols vers Boston, Chicago, Johannesburg et Tokyo étaient déjà déficitaires. Il ne dispose d'aucune indication permettant d'affirmer qu'AMP aurait été utilisé par la Swissair pour phagocyter la Sabena. L'accord des deux partenaires était du reste requis pour les décisions importantes au sein d'AMP.

### Philippe Fontaine

#### 1. Constitution

M. Fontaine signale que l'AMP était un « *partnership* » de droit anglais au sein duquel la Sabena et Swissair détenaient le même nombre d'actions et agissaient ensemble. Quand l'AMP prenait un engagement, celui-ci liait Swissair et la Sabena. Un « *partnership* » de droit anglais implique que les partenaires sont solidairement responsables sans limitation aucune.

#### 2. Objet social

L'AMP devait créer des synergies pour un montant de 150 millions d'euros par an. L'objectif à court terme était de réaliser avant tout des économies dans les divers aéroports aux États-Unis, en Afrique et en Europe où à l'avenir une seule et même personne devait représenter tant la Sabena que Swissair. À long terme, des synergies devaient être réalisées entre les réseaux des deux sociétés.

### 3. Werking

AMP groepeerde de commerciële functies van beide maatschappijen : het netwerk, de verkoopbureaus in de landingsplaatsen en in de steden, de marketing en de daarbij horende informatica, personeelsbeheer en financiën. AMP had twee bijhuizen, één in Brussel (verkoop, marketing en productbeheer) en één in Zürich (netwerk, financiën en informatica), waar onder meer de personeelsleden van de commerciële dienst van Sabena met een AMP-contract waren tewerkgesteld. Zij werden ook door AMP betaald en niet door Sabena of Swissair.

De werkingskosten van AMP werden voor 71 procent door Swissair en voor 29 procent door Sabena gedragen. Er bestond ook een uitvoerend comité, dat om de twee weken afwisselend in Zürich en in Brussel vergaderde. Als personeelslid van de juridische dienst van Sabena heeft de heer Fontaine samengewerkt met zowel Belgen als Zwitsers die voor AMP werkten. Het bij Sabena in voege zijnde visum van de juridische dienst voor alle contracten bestond niet bij Swissair en bijgevolg ook niet bij AMP, zodat hij niet alle contracten heeft kunnen inkijken. Die welke hij wel heeft gezien waren echter volledig in orde.

### 4. Ontbinding partnerschap

Toen Sabena het gerechtelijk akkoord aanvraag werd AMP bij gezamenlijke beslissing van de heren Müller en Corti op 31 oktober 2001 ontbonden en keerden de betrokken personeelsleden naar hun werkgever van oorsprong terug.

#### Jean-Louis Herremans

##### 1. Oprichting

Volgens de heer Herremans was AMP op zich een goede zaak, maar in de toen bestaande stand van het aandeelhouderschap was haar oprichting absurd : eerst moest eigenlijk een fusie of volledige overname gebeuren, pas daarna kon een nieuw lichaam worden opgericht.

In theorie moest AMP (dochter) aan Sabena (moeder) rapporteren en niet rechtstreeks aan de grootmoeder (SAirGroup), wat nochtans vaak gebeurde.

##### 2. Werkingskosten

AMP was verantwoordelijk voor het beheer van de airline, maar de kosten van AMP waren gewoon *overhead-*

### 3. Fonctionnement

AMP regroupait les fonctions commerciales des deux compagnies : le réseau, les agences commerciales dans les aéroports et les villes, le marketing, ainsi que l'informatique, le personnel et les finances. AMP disposait de deux succursales : une succursale à Bruxelles (vente, marketing et gestion des produits) et une autre à Zürich (réseau, finances et informatique), où notamment le personnel du service commercial de Sabena avait un contrat de travail AMP. Ils étaient également payés par AMP et non par la Sabena ou Swissair.

Les frais de fonctionnement d'AMP étaient supportés à 71 % par Swissair et à 29 % par la Sabena. Il y avait également un comité exécutif qui se réunissait toutes les deux semaines alternativement à Zürich et à Bruxelles. En tant que collaborateur du service juridique de la Sabena, M. Fontaine a collaboré tant avec des Belges que des Suisses travaillant pour AMP. Au sein de la Sabena, il était prévu que le service juridique de l'entreprise devait apposer son visa sur tous les contrats, un système qui n'existait pas au sein de Swissair et qui n'a dès lors pas été repris par AMP, de sorte que M. Fontaine n'a pas été en mesure d'examiner tous les contrats. Toutefois, les contrats examinés par M. Fontaine étaient parfaitement corrects.

### 4. Dissolution du partenariat

Après que la Sabena a introduit une demande de concordat, le 31 octobre 2001, MM. Muller et Corti ont décidé de commun accord de procéder à la dissolution d'AMP et les membres du personnel concernés sont retournés auprès de leur employeur d'origine.

#### Jean-Louis Herremans

##### 1. Constitution

Selon M. Herremans, AMP n'était pas une mauvaise chose en soi, mais la création d'un tel partenariat à ce moment précis n'avait aucun sens étant donné la structure de l'actionariat : il fallait d'abord procéder à une fusion ou une reprise totale avant de constituer un nouvel organe.

En théorie, AMP devait rendre des comptes à la Sabena (société mère) et non pas directement à la grand-mère (SAirGroup), ce qui se produisit néanmoins à de nombreuses reprises.

##### 2. Coûts de fonctionnement

AMP était responsable de la gestion « de l'activité aérienne », mais les frais d'AMP correspondaient en fait

*kosten*. Alle operationele kosten — aankoop van *catering*, vliegtuigkosten, alles wat AMP beheerde, werden rechtstreeks in de boeken van Sabena ingeschreven. Hetzelfde gebeurde met de opbrengsten van AMP. De overheadkosten, met name de kantoren, de informatici, enzovoort, werden binnen AMP verdeeld volgens de sleutel 71/29.

### 3. *Netwerkbeheer*

De eindbeslissing om lijnen af te schaffen lag bij de raad van bestuur, zeker wat de lange afstand betrof. Maar de berekeningen van de twee laatste jaren werden in feite door AMP gemaakt, niet meer door de mensen van Sabena. De lijnen naar Tokio en Johannesburg zouden in feite al lang moeten zijn afgeschaft wegens onvoldoende rendabiliteit.

Er waren ook veel geruchten dat de uurregeling op bepaalde Amerikaanse bestemmingen veranderd was om een voordeel aan Swissair te bieden. De heer Herremans heeft die geruchten ook gehoord en in de pers gelezen, maar hij heeft daarvan nooit het bewijs gekregen.

## **Claude Palmero**

### 1. *Oprichting en maatschappelijk doel*

De heer Palmero bekritiseert het ontbreken van betrouwbare cijfermatige gegevens over AMP.

AMP was logisch in het kader van de integratie van Sabena in de SAirGroup. Het directiecomité heeft de creatie van AMP ook goedgekeurd. Het was logisch dat men een gemeenschappelijke organisatie zou creëren voor de marketing en voor commerciële activiteiten.

Daaraan was een mogelijke besparing van 150 miljoen euro verbonden. Daarvan is echter volgens de heer Palmero weinig gerealiseerd.

### 2. *Structuur*

De feiten hebben aangetoond dat men inzake AMP een zeer zware structuur heeft gecreëerd waarin de Belgen weinig te zeggen hadden. Het aantal leden van het directiecomité van Sabena die op het directieniveau van AMP actief waren, was heel beperkt. De kosten van AMP zijn blijven groeien. Het directiecomité van Sabena had geen zicht op AMP. Het heeft vanaf de datum van de oprichting van AMP nooit over cijfermatige gegevens van AMP over de rendabiliteit van de lijnen kunnen beschikken. Die waren met alle andere kosten van AMP gebundeld.

simplesment à des frais généraux. Tous les frais opérationnels — achat du catering, frais d'avion, l'ensemble des éléments gérés par AMP — étaient directement inscrits dans les livres de la Sabena. Idem pour les recettes d'AMP. Les frais généraux, à savoir les bureaux, les informaticiens et autres étaient ventilés au sein d'AMP sur la base d'une clé de répartition 71/29.

### 3. *Gestion du réseau*

La décision finale de supprimer des lignes devait être prise par le conseil d'administration, du moins en ce qui concerne les vols long-courriers. Cependant, les calculs des deux dernières années ont été réalisés par AMP, et non par des collaborateurs de la Sabena. Les vols à destination de Tokyo et de Johannesburg auraient déjà dû être supprimés depuis longtemps puisqu'ils n'étaient pas suffisamment rentables.

À l'époque, de nombreuses rumeurs circulaient à propos des changements d'horaire pour certaines destinations américaines, qui avaient pour but de favoriser Swissair. M. Herremans a entendu ces rumeurs et les a également lues dans la presse, mais il n'a jamais obtenu aucune preuve.

## **Claude Palmero**

### 1. *Constitution et objet social*

M. Palmero critique le manque de données chiffrées fiables au sujet d'AMP.

AMP se justifiait dans le cadre de l'intégration de la Sabena au sein de SAirGroup. Le comité de direction a d'ailleurs approuvé la création d'AMP. Il était logique de créer une organisation commune pour le marketing et les activités commerciales.

Cette mesure devait permettre de réaliser une économie de 150 millions d'euros. Selon M. Palmero, l'objectif est cependant loin d'avoir été atteint.

### 2. *Structure*

Les faits ont montré qu'en ce qui concerne AMP, on a créé une structure très lourde au sein de laquelle les Belges n'avaient pas beaucoup à dire. Le nombre de membres du comité de direction de la Sabena actifs au niveau de la direction d'AMP était très limité. Les coûts d'AMP n'ont cessé d'augmenter. Le comité de direction de la Sabena n'avait aucun contrôle sur AMP. Il n'a à aucun moment pu disposer des données chiffrées d'AMP concernant la rentabilité des lignes. Ces informations étaient incorporées dans l'ensemble des coûts d'AMP.

## John Lindekens

### 1. Oprichting en maatschappelijk doel

De heer Lindekens heeft het over de eenzijdig opgelegde oprichting (in het perspectief van een fusie van Sabena en Swissair), de onevenwichtige samenstelling van het organogram, de driekoppige leiding met Zwitsers overwicht (waarin Reutlinger de belangen van Sabena verdedigde) en de afgehaspelde ontbinding van AMP. Via synergieën werd (op termijn) een besparing van honderden miljoenen euro verhoopt. Het was echter vooral een onomkeerbare beslissing.

### 2. Mislukking partnerschap

De heer Lindekens wijst op het belang van de uiteenlopende bedrijfsculturen en markten bij het mislukken van de AMP-constructie. Swissair had ook een veel beter imago dan Sabena.

### 3. Misbruik partnerschap

De heer Lindekens heeft nooit bewijzen gezien van flagrante misbruiken (inzake de overvloedig becommentarieerde afwending van zakenreizigers op vluchten uit Noord-Amerika, bijvoorbeeld) maar wel talrijke voorbeelden van verkwisting door overdracht van voor Sabena voordelige of kostenneutrale activiteiten via AMP aan Swissair-gezinde bedrijven (weze het op het vlak van de uitgave van het boordtijdschrift, de publiciteit, de marketing, overfacturatie door GateGourmet, gebrekkige controle door AMP-dochter Airport Customer Service, ...).

Vanaf 1999 begon de verkoop van Sabena-tickets, onder meer in Duitsland, te slabakken omdat men tegen hetzelfde tarief een ticket van het veel hoger aangeschreven Swissair kon kopen.

### 4. Geografische spreiding

AMP was een Britse vennootschap maar bestond enkel in België, Zwitserland, Nederland, Oostenrijk en ook in Israël. In andere landen als Duitsland en de Verenigde Staten was het een virtuele maatschappij. Het personeel daar had ofwel een Sabena- ofwel een Swissaircontract.

### 5. Netwerkbeheer

Het openen of sluiten van een lange-afstandslijn gebeurde op voorstel van AMP, maar moest door de raad van bestuur worden bekrachtigd.

## John Lindekens

### 1. Constitution et objet social

M. Lindekens évoque la création imposée unilatéralement (dans la perspective d'une fusion de la Sabena et de Swissair), le déséquilibre de l'organigramme, la direction tricéphale dominée par les Suisses (au sein de laquelle Reutlinger défendait les intérêts de la Sabena), la dissolution bâclée d'AMP. On espérait, grâce à des synergies, réaliser (à terme) une économie de plusieurs centaines de millions d'euros. Il s'agissait en fait avant tout d'une décision irréversible.

### 2. Échec du partenariat

M. Lindekens signale que la différence de culture d'entreprise et les différences en termes de marchés ont joué un rôle dans l'échec du montage AMP. Swissair disposait aussi d'une meilleure image de marque que la Sabena.

### 3. Abus du partenariat

Si M. Lindekens n'a jamais vu aucune preuve d'abus flagrants (concernant le détournement largement commenté de passagers business sur des vols en partance d'Amérique du Nord, par exemple), il a toutefois constaté de nombreux exemples de gaspillage liés à la décision d'AMP de confier des activités avantageuses ou neutres en termes de coûts pour la Sabena à des entreprises proches de Swissair (notamment la publication de la revue distribuée dans les avions, la publicité, le marketing, la surfacturation de la part de GateGourmet, le contrôle déficient de la part de la filiale d'AMP, Airport Customer Service, ...).

La vente de billets Sabena a commencé à diminuer en 1999, notamment en Allemagne, étant donné qu'il était désormais possible d'acheter un billet Swissair nettement plus prisé au tarif Sabena.

### 4. Répartition géographique

AMP était une société britannique qui n'existait qu'en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas, en Autriche et aussi en Israël. Dans les autres pays comme l'Allemagne ou les États-Unis, AMP était une société virtuelle et le personnel disposait soit d'un contrat Sabena, soit d'un contrat Swissair.

### 5. Gestion du réseau

AMP proposait l'ouverture ou la fermeture de lignes long-courriers. La décision devait toutefois être entérinée ensuite par le conseil d'administration.

## 6. *Ontbinding partnerschap*

In juli 2001 werd de marketingafdeling van AMP gesplitst en werd zij binnen Sabena heropgericht.

### **Marc Petit**

#### 1. *Oprichting*

De heer Petit was niet rechtstreeks betrokken bij de oprichting van AMP. Betrokkene was aangezocht om financieel directeur van AMP te worden maar wilde liever niet naar Zwitserland verhuizen. De belangrijkste uitvoerende functies werden bekleed door drie Britten, namelijk de heer Lyons (netwerkbeheer en aankopen, de sleutelpositie bij uitstek binnen AMP), de heer Shave (marketing) en de heer Fraser (commerciële activiteiten).

#### 2. *Maatschappelijk doel*

Het AMP-project is waarschijnlijk in Zwitserland geboren als een poging om kosten te besparen. De geleidelijke integratie van de activiteiten van Sabena in AMP gaf de alliantie met Swissair echter een quasi-onomkeerbaar karakter.

#### 3. *Aankoop van 4 A340's*

Deze aankoop (vervanging van vier Airbussen door nieuwe) gebeurde op grond van commerciële projecties van AMP die aantoonde dat de nieuwe toestellen meer rendabel waren dan de oude. Het was ook de bedoeling dat AMP in de toekomst die toestellen zou huren.

#### 4. *Misbruik partnerschap*

De heer Petit heeft geen weet van overfacturering. Wel was er een verhoging van de kosten allerhande door de verplichte afstemming van Sabena op Swissair-standaarden.

### **Patrick Van Dessel**

De heer Van Dessel was niet betrokken bij de oprichting van AMP. Van bij het begin bleek al vlug dat Swissair deskundigheid inzake specifieke luchtvaartactiviteiten ontbeerde. AMP was nagenoeg helemaal Zwitsers op een kleine input van de Belgen na. De beslissingen over de uitbouw van het netwerk waren gebaseerd op een foute inschatting van de markt.

## 6. *Dissolution du partenariat*

Le département marketing d'AMP a été scindé en juillet 2001, pour être recréé au sein de la Sabena.

### **Marc Petit**

#### 1. *Constitution*

M. Petit n'a pas été directement associé à la constitution d'AMP. L'intéressé avait été pressenti pour le poste de directeur d'AMP, mais il ne souhaitait pas s'installer en Suisse. Les principales fonctions d'exécution étaient remplies par trois Britanniques, M. Lyons (gestion du réseau et des achats, une fonction clé au sein d'AMP), M. Shave (marketing) et M. Fraser (activités commerciales).

#### 2. *Objet social*

Le projet AMP est probablement né en Suisse dans le but de réduire les coûts. L'intégration progressive des activités de la Sabena dans AMP donnait à l'alliance avec Swissair un caractère quasi irréversible.

#### 3. *Achat de 4 A340*

La décision de procéder à cet achat (remplacement de 4 anciens Airbus par de nouveaux appareils) a été prise sur la base de projections commerciales fournies par AMP démontrant que les nouveaux appareils étaient plus rentables que les anciens. Il était aussi prévu qu'AMP loue ces avions à l'avenir.

#### 4. *Usage abusif du partenariat*

M. Petit ne connaît pas de cas de surfacturation. Il y a toutefois eu une augmentation de divers coûts, étant donné que la Sabena devait s'aligner sur les normes Swissair.

### **Patrick Van Dessel**

M. Van Dessel n'a pas participé à la constitution d'AMP. Dès le début, il est rapidement apparu que Swissair ne possédait pas le savoir-faire nécessaire en matière d'activités aériennes spécifiques. AMP était quasi entièrement composée de Suisses, à l'exception de quelques Belges. Les décisions concernant le développement du réseau étaient basées sur une mauvaise évaluation du marché.

## Erik Follet

### 1. Oprichting

De heer Follet leidde binnen AMP de afdeling netwerkplanning en -*sheduling* (aanduiden van de routes, de bestemmingen, de frequentie, het type toestel dat op die frequenties wordt ingezet, de uurregeling ...) te Zürich, waar hij rapporteerde aan de heer Lyons.

Vanaf de oprichting van AMP — die beantwoordde aan de wil om Sabena met Swissair te fuseren, fusie die de Europese Commissie omwille van de trafiekrechten echter tegenhield — werd de netwerkplanning voor beide maatschappijen immers gedaan in Zürich. In de jaren 2000 en 2001 kon worden vastgesteld dat het netwerk van Swissair maar pover presteerde.

### 2. Misbruik partnerschap

Binnen AMP werd nooit een bewuste afwendingsstrategie gevoerd ten voordele van Swissair en ten nadele van Sabena. De kostenverdeling op een 71/29-basis was forfaitair en kon op sommige gebieden in het voordeel zijn van Sabena maar op andere gebieden dan weer in het voordeel van Swissair.

### 3. Maatschappelijk doel

Onder druk van de heer Bruggisser streefde het netwerkteam voortdurend naar een optimalisatie van het inzetten van toestellen en bemanning. De heer Follet heeft echter nooit vastgesteld dat zulks significante voordelen (belangrijke bedragen) kon opleveren. Dat was trouwens ook de mening van de heer Roland Berger, een externe consultant.

## Patrick du Bois

### 1. Oprichting

De oprichting van AMP — waar de heer du Bois eveneens secretaris-generaal van was — lag in het verlengde van de aandeelhoudersovereenkomst van 1995 alsook in dat van het akkoord met Swissair dat deze laatste aandeelhouder van Sabena zou worden à 85 %. De aandeelhoudersovereenkomst van 1995 voorzag reeds in de oprichting van AMP. Het kwam eerst in 1999 tot stand nadat in 1997 Swissair twijfels had geuit over het voortzetten van haar alliantie met Sabena. Op 14 juni 1999 weigerde verkeersminister Michel Daerden, in het licht van de nakende verkiezingen, een definitieve beslissing te nemen. De principiële beslissing werd genomen door de raad van bestuur op 25 november 1999 nadat de nieuwe regering was aangetreden, met minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Partici-

## Erik Follet

### 1. Constitution

M. Follet dirigeait au sein d'AMP le département planning et *sheduling* du réseau (définition des liaisons aériennes, destinations, fréquences, types d'appareil pour les différentes fréquences, horaires ...) à Zürich, où il rendait compte à M. Lyons.

Dès la constitution d'AMP — qui répondait à la volonté de fusionner la Sabena avec Swissair, une fusion à laquelle s'opposait la Commission européenne pour des raisons de droits de trafic — la planification réseau pour les deux sociétés a été effectuée à Zürich. On pouvait constater en 2000 et 2001 que les performances du réseau Swissair laissaient à désirer.

### 2. Usage abusif du partenariat

Il n'y a jamais eu une stratégie de détournement en faveur de Swissair et au détriment de la Sabena au sein d'AMP. La répartition des frais sur la base de 71/29 était forfaitaire; dès lors, celle-ci pouvait être dans certains domaines favorable à la Sabena et dans d'autres, à Swissair.

### 3. Objet social

Sous la pression de M. Bruggisser, l'équipe réseau a constamment cherché à optimiser l'utilisation des appareils et du personnel. M. Follet n'a cependant jamais constaté que cette stratégie pouvait apporter des avantages (importantes économies) significatifs. C'est également l'avis du consultant externe Roland Berger.

## Patrick du Bois

### 1. Constitution

La constitution d'AMP — dont M. du Bois était par ailleurs secrétaire général — s'inscrivait dans le cadre de l'accord conclu entre les actionnaires en 1995 et de l'accord conclu avec Swissair, qui prévoyait que cette dernière devait à terme acquérir 85 % des actions de la Sabena. L'accord conclu entre les actionnaires en 1995 prévoyait déjà la constitution d'AMP. C'est en 1999, qu'AMP devait voir le jour suite aux doutes émis par Swissair en 1997 quant à l'avenir de l'alliance entre Swissair et la Sabena. Le 14 juin 1999, le ministre des Transports Michel Daerden refusa de prendre une décision définitive, étant donné que nous étions à la veille des élections. La décision de principe a été prise par le conseil d'administration le 25 novembre 1999, après la mise en place du nouveau gouvernement. Rik Daems

paties Rik Daems als nieuwe voogdijminister. Het kabinet-Daems onderhandelde van september 1999 tot april 2000 over de modaliteiten van het akkoord tot oprichting van AMP.

## 2. Misbruik partnerschap

De heer du Bois heeft flagrante gevallen van verspilling en overfacturering in het raam van AMP steeds consequent aangekaart. Hij bevestigt dat er geen systematische wil is geweest om Sabena leeg te zuigen.

## 3. Leiding

Het triumviraat (één vertegenwoordiger van Sabena, één van Swissair en één gemeenschappelijke) kon AMP niet efficiënt besturen omdat de leden van dit triumviraat andere beslommeringen hadden. Er was geen echte leiding. De cultuur van Swissair — kwaliteit ten allen prijze — overheerste. Klachten over verspilling en overfacturering — zoals die welke onder meer door de heer Lindekens op de hoorzitting van 31 mei 2001 werden aangekaart — werden niet echt serieus genomen.

### Paul Reutlinger

#### 1. Oprichting en maatschappelijk doel

De oprichting van AMP lag in het verlengde van het aandeelhoudersakkoord van 1995, maar heeft aangesleept tot 1999 omdat beide maatschappijen elkaar eerst beter moesten leren kennen. Het was de bedoeling Swissair en Sabena — met inbegrip van de filialen (bijvoorbeeld Sabena-Catering en Gate-Gourmet) op termijn te fuseren en in afwachting besparingen te realiseren ter waarde van 100 miljoen euro per jaar (door het reduceren van personeel buiten Zwitserland en buiten België; dit bedrag werd bevestigd door het auditkantoor KPMG) ten voordele van beide maatschappijen, rekening houdend met hun respectieve dimensies (de overheadkosten werden op 13 % geraamd, de verdeelsleutel werd forfaitair vastgelegd volgens een 71/29-verhouding).

#### 2. Toepassingsgebied

AMP zou bevoegd worden voor marketing, personeel, netwerkbeheer (dat onder meer het tarievenbeleid van beide maatschappijen inhield, wat toch zeer verregaand was) en financiën. De opening van lijnen en de aankoop van toestellen zouden tot de bevoegdheid van elke maatschappij afzonderlijk blijven behoren.

était, en qualité de ministre des Télécommunications et des Entreprises et Participations publiques, aussi le nouveau ministre de tutelle. Le cabinet Daems a négocié les modalités de l'accord instituant AMP de septembre 1999 à avril 2000.

## 2. Usage abusif du partenariat

M. du Bois n'a cessé de dénoncer les cas flagrants de gaspillage et de surfacturation de la part d'AMP. Il confirme cependant qu'il n'y avait pas de volonté systématique de piller Sabena.

## 3. Direction

Le triumvirat (un représentant Sabena, un représentant Swissair et un représentant des deux parties) ne pouvait pas diriger AMP de manière efficace étant donné que les membres de ce triumvirat avaient d'autres priorités. Il n'y avait pas vraiment de direction. La culture de Swissair — la qualité à tout prix — dominait. Les plaintes concernant le gaspillage et la surfacturation — évoquées notamment par M. Lindekens lors de l'audition du 31 mai 2001 — n'ont pas été prises au sérieux.

### Paul Reutlinger

#### 1. Constitution et objet social

La constitution d'AMP s'inscrivait dans le cadre de l'accord conclu entre les actionnaires en 1995, mais elle n'a été mise en œuvre qu'en 1999 étant donné que les compagnies devaient d'abord apprendre à mieux se connaître. Il était prévu de procéder à terme à la fusion entre Swissair et la Sabena — y compris des filiales respectives (par exemple Sabena-Catering et Gate-Gourmet) — et dans l'attente de cette fusion de réaliser des économies pour un montant de 100 millions d'euros par an (en réduisant le personnel hors de la Belgique et de la Suisse; ce montant a été confirmé par la cabinet d'audit KPMG) au profit des deux sociétés, en tenant compte de leurs dimensions respectives (les frais généraux avaient été évalués à 13 %, la clé de répartition avait été fixée forfaitairement à 71/29).

#### 2. Champ d'application

AMP devait être compétente pour le marketing, le personnel, la gestion du réseau (y compris notamment la politique tarifaire des deux compagnies, c'est-à-dire une intégration avancée) et les finances. L'ouverture de lignes et l'achat d'appareils devaient continuer à relever des compétences de chaque compagnie.

## Christoph Müller

### 1. Oprichting

De heer Müller heeft het opstarten van AMP — waarin hij van december 1999 tot oktober 2001 Sabena's vertegenwoordiger was — van derden (met name de voorzitter van Delta Airlines) moeten vernemen. Hij was toen echter nog geen CEO van Sabena. De overeenkomst van AMP werd geformaliseerd omstreeks april 2000, nadat AMP reeds was begonnen functioneren. Parallel daaraan werden onderhandelingen gevoerd die moesten leiden tot een meerderheidsparticipatie van Swissair à 85 %. Deze overeenkomst verplichtte echter geenszins tot een herkapitalisering. Men ging ervan uit dat de consolidering van Sabena in Swissair een herkapitalisering overbodig maakte.

### 2. Maatschappelijk doel

AMP vertoonde alle gebreken die eigen zijn aan een fusie van twee maatschappijen met een verschillende achtergrond en cultuur. Het was de aanzet tot een algehele fusie, met inbegrip van de filialen op het gebied van de *catering*, de *ground-handling*, enzovoort; de samenwerking terugschroeven zou voor beide maatschappijen nadelig zijn geweest.

## Jannie Haek

### 1. Belang van AMP

In het AMP-dossier heeft de heer Haek alles in het werk gesteld om de belangen van de Belgische Staat veilig te stellen. De realisatie van AMP, die in het verlengde ligt van de aandeelhoudersovereenkomst van 1995, werd gekoppeld aan de ondertekening van een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst, krachtens welke Swissair à 85 % eigenaar van Sabena zou worden. De « Zwitserse optie » werd als enig alternatief voorgesteld. Er was ten andere geen interesse voor Sabena van enig andere industriële partner.

De bestuurders werd nooit gevraagd de feitelijke uitvoering van AMP te blokkeren. AMP moest stapsgewijs worden uitgevoerd. Deze uitvoering moest bovendien worden gekoppeld aan het sluiten van het aandeelhoudersakkoord van januari 2001. Dit laatste kwam helaas te laat tot stand.

### 2. Controle werking

De heer Haek was, samen met de heer Vander Stichele, lid van het comité van toezicht binnen AMP, waarvan de correcte werking door meerdere studies is

## Christoph Müller

### 1. Constitution

M. Müller a appris par des tiers (à savoir le président de Delta Airlines) la mise en œuvre d'AMP, où il représentait la Sabena de décembre 1999 à octobre 2001. Il n'était pas encore CEO de la Sabena à ce moment-là. L'accord AMP a été formalisé vers avril 2000, alors qu'AMP avait déjà commencé ses activités. Parallèlement, des négociations avaient lieu en vue de porter la participation de Swissair à 85 % du capital de la Sabena. Cet accord n'imposait néanmoins en aucune manière une éventuelle recapitalisation. On estimait que la consolidation de la Sabena au sein de Swissair permettrait d'éviter une recapitalisation.

### 2. Objet social

AMP présentait les défauts inhérents à la fusion de deux compagnies qui ont une culture et un passé différents. Il s'agissait de la première étape devant mener à une fusion totale y compris des filiales *catering*, *ground-handling* et autres. La remise en cause de cette collaboration aurait porté préjudice aux deux sociétés.

## Jannie Haek

### 1. Importance d'AMP

Dans le dossier AMP, M. Haek a tout mis en œuvre pour préserver les intérêts de l'État belge. La concrétisation d'AMP, qui s'inscrit dans le cadre de l'accord conclu entre les actionnaires en 1995, était lié à la signature d'un nouvel accord entre actionnaires prévoyant que Swissair deviendrait propriétaire à 85 % de la Sabena. L'« option suisse » était présentée comme la seule option possible. Aucun partenaire industriel n'était intéressé par la Sabena.

Il n'a jamais été demandé aux dirigeants de bloquer la mise en œuvre d'AMP. Celle-ci devait être réalisée progressivement. La mise en œuvre d'AMP devait par ailleurs être liée à la conclusion de l'accord entre actionnaires de janvier 2001. Cet accord est arrivé malheureusement trop tard.

### 2. Contrôle du fonctionnement

M. Haek était, avec M. Vander Stichele, membre du comité de surveillance au sein d'AMP, dont le fonctionnement correct a été confirmé par plusieurs études. La

aangetoond. AMP maakte het bovendien mogelijk dat de Belgische Staat controle bleef uitoefenen ook nadat Swissair meerderheidsaandeelhouder zou zijn geworden.

### Clair Ysebaert

In 1999 en 2000 riep openbare-participatieminister Rik Daems de Belgische bestuurders bij zich om hen te vragen AMP niet formeel goed te keuren vooraleer de nieuwe aandeelhoudersovereenkomst was ondertekend krachtens dewelke Swissair haar participatie in Sabena zou optrekken tot 85 % teneinde de onderhandelingspositie van de Belgische overheid niet in het gedrang te brengen.

### Jan Huyghebaert

#### 1. Oprichting en maatschappelijk doel

In november 1999 werd met AMP gestart nadat de SAirGroup in juni 1999 daartoe het initiatief had genomen. Een en ander gebeurde voor de officiële oprichting teneinde zo vlug mogelijk besparingen te realiseren. In 2000 werden aldus besparingen gerealiseerd voor een bedrag van 90 miljoen euro (in plaats van de vooropgezette 150 miljoen euro). De oprichting van AMP lag overigens geheel in het verlengde van de aandeelhoudersovereenkomst van 1995.

#### 2. Misbruik partnerschap

De belangen van Sabena werden binnen AMP niet systematisch achteruitgeschoven. Binnenskamers is het wel mogelijk dat er binnen de diensten enig getouwtrek is geweest. Topmensen van Sabena maakten echter deel uit van de top van AMP om een en ander te voorkomen. Wel is het zo dat voogdijminister Rik Daems de Belgische bestuurders heeft gevraagd AMP niet formeel goed te keuren vooraleer Swissair haar participatie zou hebben opgetrokken tot 85 %.

### Philippe Suinen

AMP lag niet automatisch in het verlengde van de aandeelhoudersovereenkomst van 1995, maar bracht wel synergieën teweeg.

Toen werd bewezen dat Swissair in de Verenigde Staten passagiers van Sabena afsnoept, werd de Zwitserse AMP-verantwoordelijke ontslagen.

### Elio Di Rupo

De heer Di Rupo onderstreept het feit dat het samenwerkingsakkoord van 25 juli 1995, dat als bijlage bij de

création d'AMP permettait par ailleurs à l'État belge de continuer à exercer un contrôle, même après que Swissair fut devenu actionnaire majoritaire.

### Clair Ysebaert

En 1999 et 2000, le ministre des Participations publiques, Rik Daems, a convoqué les dirigeants belges et leur a demandé de ne pas approuver formellement AMP avant que le nouvel accord entre actionnaires qui devait porter la participation de Swissair au sein de la Sabena à 85 % ne soit signé, et ce, afin de ne pas compromettre la position des pouvoirs publics belges dans les négociations.

### Jan Huyghebaert

#### 1. Constitution et objet social

Suite à l'initiative de SAirGroup de juin 1999, AMP fut mise en place en novembre 1999. Quelques mesures furent mises en œuvre avant la constitution officielle afin de réaliser des économies dans les meilleurs délais. Des économies pour un montant de 90 millions d'euros (au lieu des 150 millions d'euros initialement prévus) furent réalisées en 2000. La constitution d'AMP était d'ailleurs prévue dans le cadre de l'accord conclu entre les actionnaires en 1995.

#### 2. Usage abusif du partenariat

Les intérêts de la Sabena n'ont pas été systématiquement relégués à l'arrière-plan au niveau d'AMP. Il est possible qu'il y ait eu en coulisse quelques conflits d'intérêts entre les services. Il faut rappeler que les responsables de la Sabena faisaient partie de la direction d'AMP et qu'ils pouvaient dès lors éviter que se perpétue un certain nombre de choses. Il est vrai que le ministre Rik Daems a demandé aux dirigeants belges de ne pas approuver formellement AMP avant que les Suisses n'aient porté leur participation à 85 %.

### Philippe Suinen

AMP ne s'inscrivait pas automatiquement dans le cadre des accords signés entre les actionnaires en 1995, mais le partenariat permettait de créer des synergies.

Lorsqu'il a été prouvé qu'aux États-Unis, Swissair récupérait de manière déloyale des passagers Sabena, le responsable suisse d'AMP a été licencié.

### Elio Di Rupo

M. Di Rupo souligne que l'accord de coopération du 25 juillet 1995, qui avait été joint en annexe à l'accord

aandeelhoudersvereenkomst werd gevoegd, voorzorg in een samenwerking, niet in een opslorping, zoals voorgestaan door het akkoord van juli 2000 over AMP.

### Charles d'Arenberg

Door AMP werd Sabena praktisch geïntegreerd in Swissair. Het kabinet-Daems bracht volgende correctieven aan : bepaalde beslissingen moesten bij eenparigheid worden genomen, er werd een technisch toezichtsc comité opgericht waarvan de Sabena-bestuurders Jannie Haek en Michel Vander Stichele lid waren, en ook Zephyr-Fin — een dochter van de Belgische Staat — moest voor bepaalde beslissingen geraadpleegd worden.

Indien er al misbruiken zijn geweest, zijn die louter aan de vraagzijde — via het aankoopbeleid waarbij Swissair hogere kwaliteitseisen stelde dan Sabena — gebeurd.

### F. DE HERKAPITALISERINGS AKKOORDEN VAN APRIL 2000 EN JANUARI 2001

#### Fred Chaffart

De grootste zorg van de heer Chaffart tijdens zijn voorzitterschap was het vinden van vers kapitaal omdat de liquiditeitstoestand van Sabena reeds in april-mei 2001 desastreus was. Het heeft de getuige wel twee weken gekost om te ontdekken hoe belabberd de toestand was waarin Sabena verkeerde. Het is mogelijk dat voogdijminister Rik Daems hem niet alle noodzakelijke informatie heeft bezorgd waarover hij op dat ogenblik beschikte.

### Charles d'Arenberg

De Belgische Staat zou à 3,3 % referentieaandeelhouder worden van de SAirGroup en recht hebben op een bestuurder. Ook werd voorzien in een strategische « *call-optie* », waarbij de Belgische Staat ingeval diens belangen — dit wil zeggen : diens strategie in Brussel-Nationaal een activiteit te ontwikkelen die zowel de werkgelegenheid als de economische ontwikkeling ten goede zou komen — werden geschaad.

#### Rik Daems

De enige uitweg om Sabena te laten overleven was via de verhoging van de participatie van Swissair in Sabena, wat in april 2000 en januari 2001 werd geconcretiseerd, toen een herkapitalisering ter waarde van 750 miljoen euro (waarvan een derde in februari 2001 reeds werd betaald en de rest op verschillende manieren moest worden gerealiseerd) werd bedongen. De omzetting van het

entre actionnaires, prévoyait une collaboration et non une absorption comme mentionné dans l'accord de juillet 2000 sur l'AMP.

### Charles d'Arenberg

Suite à la mise en œuvre de l'AMP, Sabena était pratiquement complètement intégrée dans Swissair. Le cabinet Daems apporta les correctifs suivants : certaines décisions devaient être prises à l'unanimité, un comité technique de surveillance fut créé — dont les administrateurs de la Sabena Jannie Haek et Michel Vander Stichele faisaient partie, et Zephyr-Fin — une filiale de l'État belge — devait être consultée pour un certain nombre de décisions.

S'il y a eu des abus, ceux-ci se situent uniquement du côté de la demande — la politique d'achat de Swissair étant plus exigeante en matière de normes de qualité.

### F. LES ACCORDS DE RECAPITALISATION D'AVRIL 2000 ET DE JANVIER 2001

#### Fred Chaffart

Pendant sa présidence, M. Chaffart a avant tout essayé de trouver des capitaux frais étant donné que la Sabena avait déjà en avril-mai 2001 des problèmes de trésorerie importants. Le témoin a mis au moins deux semaines avant de découvrir combien la situation de Sabena était critique. Il est possible que le ministre de tutelle, Rik Daems, ne lui ait pas transmis toutes les informations nécessaires dont il disposait.

### Charles d'Arenberg

L'État belge deviendrait actionnaire de référence de SAirGroup à hauteur de 3,3 % et aurait droit à un administrateur. Une clause de « *call-option* » stratégique était également prévue permettant à l'État belge de développer une activité en faveur de l'emploi et/ou du développement de Bruxelles-National au cas où les intérêts de l'État étaient lésés.

#### Rik Daems

La survie de la Sabena ne pouvait être assurée que par une augmentation de la participation de Swissair dans le capital de Sabena, ce qui fut fait en avril 2000 et janvier 2001, lorsqu'une recapitalisation d'un montant de 750 millions d'euros (dont un tiers avait déjà été payé en février 2001, le reste devant être réalisé de diverses manières) fut négociée. La concrétisation de cet accord de

principeakkoord van april 2000 sleepte ongewoon lang aan door de haarklieverij van de Zwitsers, maar ook door de participaties van deze laatsten in Franse en Duitse luchtvaartmaatschappijen.

#### Jannie Haek

Het principeakkoord van april 2000 impliceerde de vastlegging van staatsmiddelen opdat de Belgische Staat zijn deel van het akkoord zou kunnen nakomen.

#### Luc Coene

Tussen april 2000, wanneer het principeakkoord aangaande de herkapitalisering wordt ondertekend, en januari 2001, wanneer het akkoord formeel wordt ondertekend, heeft Swissair nooit gevolg gegeven aan uitnodigingen om de onderhandelingen te voltooien. Swissair had problemen met haar Franse filialen. In februari 2001, amper een maand na de formele ondertekening van het herkapitaliseringsakkoord, wou Swissair-topman Erich Honegger dit akkoord opnieuw op de helling zetten.

#### G. DE AKKOORDEN VAN JULI EN AUGUSTUS 2001 (« HOTELAKKOORD »)

##### Jan Coolbrandt

De heer Coolbrandt heeft nooit begrepen waarom voogdijminister Daems van oordeel was dat het herkapitaliseringsakkoord van januari 2001 spijkerharde garanties bevatte. Indien dit het geval was geweest, was het « hotelakkoord » niet nodig geweest. Dit laatste was een ultiem geschenk aan Swissair.

##### Tony Jossa

De heer Jossa keerde, samen met de heer du Bois, van een AMP-vergadering uit Zürich weer met hetzelfde vliegtuig waarin ook de heer Corti zich incognito naar Brussel begaf.

##### Patrick du Bois

###### 1. Context « hotelakkoord »

De heer du Bois zat, samen met personeelsdirecteur Tony Jossa, na aan een AMP-vergadering in Zürich te hebben deelgenomen, op hetzelfde vliegtuig dat Mario Corti, de nummer één van de SAirGroup, naar Brussel bracht.

De Sabena-advocaten hebben de heer du Bois later op de hoogte gebracht van het in het Brusselse Astoria hotel onderhandelde pakket.

principe obtenu en avril 2000 a duré excessivement longtemps à cause des chicaneries des Suisses, mais aussi des participations de ces derniers dans des compagnies aériennes françaises et allemandes.

#### Jannie Haek

L'accord de principe d'avril 2000 impliquait l'investissement à long terme de deniers publics afin que l'État belge soit en mesure de respecter l'accord.

#### Luc Coene

Pendant la période qui s'étend d'avril 2000, date de la signature de l'accord de principe sur la recapitalisation, à janvier 2001, date de la signature officielle de l'accord, Swissair n'a jamais répondu aux invitations à mettre un terme aux négociations. Swissair devait faire face aux problèmes de ses filiales françaises. En février 2001, soit un mois à peine après la signature officielle de l'accord de recapitalisation, le responsable de Swissair — Erich Honegger — voulait remettre l'accord en question.

#### G. LES ACCORDS DE JUILLET ET D'AÔÛT 2001 (« L'ACCORD DE L'ASTORIA »)

##### Jan Coolbrandt

M. Coolbrandt n'a jamais compris pourquoi le ministre de tutelle Daems estimait que l'accord de recapitalisation de janvier 2001 contenait des garanties dites « en béton ». Si cela avait été le cas, « l'accord de l'Astoria » n'aurait pas été nécessaire. Il s'agissait en fait d'un dernier cadeau à Swissair.

##### Tony Jossa

M. Jossa, ainsi que M. du Bois revenant d'une réunion d'AMP qui s'était tenue à Zürich, ont voyagé dans le même avion que M. Corti qui se rendait incognito à Bruxelles.

##### Patrick du Bois

###### 1. Contexte de « l'accord de l'Astoria »

M. du Bois et le directeur du personnel Tony Jossa qui avaient participé à une réunion de l'AMP à Zürich étaient dans l'avion qui amenait Mario Corti, le responsable de SAirGroup, à Bruxelles.

M. du Bois a été informé plus tard par les avocats de Sabena de l'existence de l'accord conclu à l'hôtel Astoria de Bruxelles.

Nooit werd de directie om enig advies gevraagd.

Van de bestuurders was slechts de heer Patrick De Maeseneire bij de onderhandelingen aanwezig.

Op 6 augustus 2001 heeft de raad van bestuur het bereikte akkoord — dat op 2 augustus 2001 schriftelijk werd geformaliseerd — geratificeerd bij gebrek aan alternatief, maar zonder veel illusie.

De uitvoering werd toevertrouwd aan de aandeelhouders.

## 2. Inhoud « hotelakkoord »

Ter gelegenheid van het « hotelakkoord » van juli en augustus 2001 had de regering — inmiddels al bekend met het feit dat Swissair geen reserves meer had — een bankgarantie moeten eisen.

De heer du Bois heeft kritiek op twee punten : ten eerste werd alleen de terugname van 9 middellangeafstands-Airbussen A319&A320 bedongen en werd niets geregeld aangaande de terugname van de langeafstandstoestellen A340, waarover eerder met Flightlease een akkoord was bereikt, dat echter door Flightlease ten slotte niet werd nagekomen; ten tweede heeft de regering-Verhofstadt de Sabena-directie terecht verweten in 1997, ten tijde van de aankoop van de 34 Airbussen, geen harde garanties van Swissair te hebben geëist, terwijl ze in juli 2001 dat zelf nalaat te doen, nadat de slechte financiële toestand en het gebrek aan goede wil vanwege Swissair voor iedereen duidelijk is geworden.

## 3. Kredietwaardigheid Swissair

Geen enkele verantwoordelijke van Sabena geloofde in de goede trouw van Swissair, maar evenmin had iemand ooit kunnen vermoeden dat het begin oktober zijn verbintenissen al naast zich neer zou leggen, amper twee dagen nadat voorzitter Chaffart het tegendeel had vernomen.

### Christoph Müller

#### 1. Context « hotelakkoord »

De heer Müller wist dat de internationale bankgemeenschap Swissair geen krediet van een miljard Zwitserse frank zou verstrekken zolang de vordering tot uitvoering van het aandeelhoudersakkoord van april 2000 in naam van de Belgische Staat niet was ingetrokken (zelfs indien — en ook enigszins omdat — een definitieve uitspraak 5 à 7 jaar op zich zou laten wachten). De heer Mario Corti, aan het hoofd van de SAirGroup, zou alles-

La direction n'a jamais été consultée à ce sujet.

Patrick De Maeseneire était le seul administrateur présent à ces négociations.

Le conseil d'administration a ratifié le 6 août 2001 l'accord conclu — qui avait été officialisé par écrit le 2 août 2001 — en l'absence d'alternative, mais sans illusion.

La mise en œuvre de l'accord a été confiée aux actionnaires.

## 2. Contenu de « l'accord de l'Astoria »

Le gouvernement aurait dû dans le cadre de « l'accord de l'Astoria » de juillet-août 2001 exiger une garantie bancaire, vu qu'on savait déjà que Swissair n'avait plus de réserves.

M. du Bois émet deux critiques : premièrement sur le fait que nous n'avons réussi à obtenir que la reprise de neuf Airbus moyen courrier A319&A320, la question de la reprise des Airbus long courrier A340 restant en suspens, alors qu'un accord avait été conclu à ce sujet avec Flightlease, accord qui n'a finalement pas été respecté par Flightlease; deuxièmement sur le fait que le gouvernement Verhofstadt, qui avait reproché à juste titre à la direction de Sabena en 1997 lors de l'achat de 34 Airbus de ne pas avoir exigé de garanties sérieuses de Swissair, a commis la même erreur en juillet 2001 alors que la mauvaise situation financière et la mauvaise volonté de Swissair étaient devenues évidentes pour tout un chacun.

## 3. Solvabilité de Swissair

Si aucun responsable de Sabena ne croyait en la bonne foi de Swissair, personne ne pouvait pressentir que Swissair cesserait de respecter ses obligations dès début octobre, soit deux jours après que le président Chaffart avait appris le contraire.

### Christoph Müller

#### 1. Contexte de « l'accord de l'Astoria »

M. Müller savait que la communauté bancaire internationale n'accorderait pas un crédit d'un milliard de francs suisses à Swissair tant que l'action en justice visant à mettre en œuvre l'accord conclu entre les actionnaires en avril 2000 introduite par l'État belge était pendante (même si — et aussi à cause du fait que — le jugement définitif n'interviendrait qu'après 5 à 7 ans). M. Mario Corti qui était à la tête de SAirGroup voulait tenter de

zins een poging doen om van de Belgische vordering af te geraken, zelfs indien een handvol Zwitserse banken hem influisterde geen frank meer naar Sabena te laten vloeien.

## 2. Inhoud « hotelakkoord »

De heer Müller werd op de hoogte gebracht door Airbus (omdat de terugname van een aantal Airbussen deel uitmaakten van de deal) dat een akkoord tot stand was gekomen.

## 3. Kredietwaardigheid Zwitsers

De heer Müller twijfelde niet aan de capaciteit van Swissair haar verbintenissen vervat in het hotelakkoord na te komen.

### Jannie Haek

#### 1. Context « hotelakkoord »

De vergadering van 19 juni 2001 in de ambtswoning van de premier, waar geen verslag werd over verspreid, had als doel de uitvoerbaarheid van het plan-Müller te toetsen. Het was geenszins een voorbereiding op het zogeheten « hotelakkoord ». De heer Haek was niet verbaasd over de afwezigheid van voogdijminister Daems omwille van een taakverdeling binnen de regering (waarvan de coördinatie soms te wensen overliet), maar wel over het feit dat deze laatste niet op de hoogte was van de aan gang zijnde onderhandeling. Het kabinet-Daems heeft zowel voor als na het zogeheten « hotelakkoord » een actieve rol gespeeld.

#### 2. Inhoud « hotelakkoord »

Het bereikte compromis was beter dan wat de advocaten, die reeds verscheidene maanden met Swissair aan het onderhandelen waren, hadden verhoopt te bereiken.

#### 3. Kredietwaardigheid Swissair

De heer Mario Corti, hoofd van de SAirGroup, wou absoluut vermijden vers geld in Sabena te stoppen, maar de heer Haek stelt zijn goede trouw niet in vraag. Er zouden direct — begin oktober 2001 — 220 miljoen euro worden gestort. De overige 210 miljoen euro zouden in drie schijven worden betaald. Voor deze laatste bedragen werd inderdaad geen bankgarantie geëist. Niemand had het faillissement van Swissair ooit kunnen voorspellen.

mettre fin à l'action en justice de l'État belge, même si certaines banques suisses lui conseillaient de ne plus investir un seul franc dans Sabena.

## 2. Contenu de « l'accord de l'Astoria »

M. Müller avait été informé par Airbus (étant donné que la reprise d'un certain nombre d'Airbus faisait partie de l'accord) qu'un accord était intervenu.

## 3. Solvabilité de Swissair

M. Müller n'avait pas de doute quant à la capacité de Swissair à respecter les engagements prévus dans « l'accord de l'Astoria ».

### Jannie Haek

#### 1. Contexte de « l'accord de l'Astoria »

La réunion du 19 juin 2001 qui s'est tenue à la résidence du premier ministre, à propos de laquelle aucun rapport n'a circulé, devait permettre de vérifier si le plan Müller était réaliste. Il ne s'agissait nullement de préparer « l'accord de l'Astoria ». M. Haek n'était pas tant surpris de l'absence du ministre de tutelle Daems étant donné la répartition des tâches au sein du gouvernement (dont la coordination laissait parfois à désirer), que du fait que ce dernier n'était pas informé de la négociation en cours. Le cabinet Daems a joué un rôle actif tant avant qu'après la signature de « l'accord de l'Astoria ».

#### 2. Contenu de « l'accord de l'Astoria »

Le compromis qui avait été atteint dépassait les espérances de avocats qui négociaient déjà depuis plusieurs mois avec Swissair.

#### 3. Solvabilité de Swissair

M. Mario Corti, responsable du SAirGroup, voulait éviter à tout prix de devoir investir de l'argent frais dans Sabena, mais M. Haek ne met pas en cause sa bonne foi. Il était prévu de verser directement 220 millions d'euros début octobre. Les 210 millions d'euros restants devant être versés en trois fois. Aucune garantie bancaire n'avait été exigée pour ces derniers montants. Personne n'envisageait que Swissair puisse faire faillite.

## Patrick De Maeseneire

### 1. Context « hotelakkoord »

De uitvoering van het « Blue Sky »-project hinkte hopenoos achter.

Swissair verklaarde niet aansprakelijk te zijn voor de financiële toestand van Sabena.

Het Zwitserse plan ter herkapitalisering was onaanvaardbaar omdat het Sabena niet vooruithielp : het had voornamelijk tot doel een lening in kapitaal om te zetten, wat boekhoudkundig gesproken een goede maatregel was maar het zware liquiditeitsprobleem van Sabena niet verhielp.

Over dit plan heeft de heer De Maeseneire in de ambtswoning van de premier, in aanwezigheid van de heren Johan Vande Lanotte, Jannie Haek, Luc Coene en medebestuurder Paul Borghgraef, een informeel gesprek gehad. De redenen waarom noch Franstalige bestuurders, noch voorzitter Chaffart, noch voogdijminister Daems aanwezig waren, zijn de heer De Maeseneire nooit duidelijk geweest. Deze informele vergadering had vermoedelijk plaats tussen 18 juni en 3 juli 2002 — de data van twee opeenvolgende raden van bestuur — maar ze kan ook één of twee dagen na laatstgenoemde raad van bestuur hebben plaatsgehad, waar de heer De Maeseneire niet op aanwezig kon zijn omdat hij op dat ogenblik in het buitenland vertoefde.

De heer De Maeseneire preciseert vervolgens dat het eerder vermelde informele gesprek in de ambtswoning van de eerste minister (waarop naast de getuige ook de premier en diens kabinetschef, de heer Coene, vice-premier Vande Lanotte en diens kabinetschef, de heer Haek en medebestuurder Paul Borghgraef aanwezig waren) plaatsvond op 19 juni 2001. Volgens hem was er geen verband tussen dit gesprek en het zogenaamde « hotelakkoord » van 16-17 juli 2001. Op 19 juni werd immers alleen gesproken over het voorstel van Swissair om haar lening aan Sabena om te zetten in kapitaal, wat door hem en door de heer Borghgraef volstrekt onvoldoende werd geacht aangezien Sabena dringend behoefte had aan cash (10 à 12 miljoen euro). De raad van bestuur was van dit voorstel nog niet in kennis gesteld. De heer De Maeseneire weet niet of iemand over die vergadering een verslag heeft gemaakt. Ook in de privé-sector zijn informele contacten tussen bestuurders en aandeelhouders volgens hem niet ongewoon.

## Patrick De Maeseneire

### 1. Contexte de « l'accord de l'Astoria »

La mise en œuvre du projet « Blue Sky » avait pris un retard considérable.

Swissair affirmait ne pas être responsable de la situation financière de la Sabena.

Le plan de recapitalisation de Swissair était inacceptable étant donné qu'il ne soulageait en rien la Sabena : ce plan visait avant tout à transformer un emprunt en capital, une mesure utile sur le plan comptable mais qui n'apportait aucune solution au problème important de liquidités auquel la Sabena était confrontée.

M. de De Maeseneire a abordé de manière informelle ce plan dans la résidence du premier ministre en présence de MM. Johan Vande Lanotte, Jannie Haek, Luc Coene et de son collègue-administrateur Paul Borghgraef. M. De Maeseneire ignore encore à ce jour pourquoi les administrateurs francophones, le président Chaffart, ainsi que le ministre de tutelle Daems étaient absents ce jour-là. Cette réunion informelle a probablement eu lieu entre le 18 juin et le 3 juillet 2002 — dates des deux conseils d'administration successifs —, mais il n'est pas exclu que cette réunion ait eu lieu un ou deux jours après le conseil d'administration du 3 juillet 2002 auquel M. De Maeseneire n'a pas pu participer étant donné qu'il se trouvait à l'étranger.

M. De Maeseneire précise ensuite que cette discussion informelle à la résidence du premier ministre (à laquelle étaient également présents outre l'intéressé le premier ministre et son chef de cabinet, M. Coene, le vice-premier ministre Vande Lanotte et son chef de cabinet, M. Haek et son collègue-administrateur Paul Borghgraef) a effectivement eu lieu le 19 juin 2001. Il n'existe selon lui aucun lien entre cette discussion et « l'accord de l'Astoria » des 16 et 17 juillet 2001. Le 19 juin, il n'a en effet été question que de la proposition de Swissair de transformer le prêt à la Sabena en capital, une proposition jugée totalement insuffisante par MM. De Maeseneire et Borghgraef étant donné que Sabena avait un besoin urgent de cash (10 à 12 millions d'euros). Le conseil d'administration n'avait pas encore pris connaissance de cette proposition. M. De Maeseneire ignore si quelqu'un a rédigé un rapport sur cette réunion. Selon lui, il n'est pas rare que, dans le secteur privé, des contacts informels aient lieu entre administrateurs et actionnaires.

## 2. Chronologie « hotelakkoord »

Na een en ander te hebben nagetrokken is de chronologie volgens de heer De Maeseneire de volgende :

1. Op donderdag 12 juli 2001 ontmoet de heer De Maeseneire op de luchthaven van Boston de heer Félix Weber, die de heer Mario Corti kent, en hem meedeelt dat deze laatste, ontstemd over het feit dat de raad van bestuur van Sabena — toch voor de helft eigendom van Swissair — op 3 juli 2001 besliste een geding aan te spannen tegen Swissair, een uitweg zoekt. De uitslag van voornoemd proces kon allerminst de redding van Sabena garanderen, zodat ook Sabena belang had bij een compromis. De heer Corti drong erop aan dat noch voogdijminister Daems, noch voorzitter Chaffart — beiden verantwoordelijk geacht voor het aanspannen van het geding tegen Swissair — bij de onderhandelingen zouden worden betrokken.

2. De getuige neemt op vrijdag 13 juli 2001 contact op met vice-premier Vande Lanotte en met diens kabinetschef Jannie Haek, waarna hij telefonische gesprekken voert met de heer Corti. Deze laatste wil Swissair geen meerderheidsaandeelhouder laten worden van Sabena en is allerminst bereid zijn participatie op te trekken tot 85 %.

3. Op zondag 15 juli 2001 stelt de getuige een synthesenota op van diens gesprekken met Mario Corti (die de heer De Maeseneire ter zitting integraal voorleest). Deze nota wordt naar het kabinet-Vande Lanotte gestuurd met de vraag ze door te sturen aan wie het behoort; achteraf heeft de heer De Maeseneire geconstateerd dat noch de premier, noch diens kabinetschef op de hoogte waren van deze nota die in grote lijnen overeenstemt met het uiteindelijke zogeheten « hotelakkoord ».

4. Op maandagmiddag 16 juli 2001 heeft de heer De Maeseneire een informeel gesprek over onder meer Sabena met VLD-voorzitter Karel De Gucht. 's Avonds vervoegt hij het kabinet-Vande Lanotte alvorens zich naar het hotel Astoria te begeven, waar het zijn oorspronkelijke bedoeling was louter de inleiding bij te wonen om de heer Corti aan zijn voorstellen tot compromis te herinneren.

5. Intussen blijkt het kabinet-Vande Lanotte een informeel gesprek te hebben gehad met de socialistische vakbond over mogelijke herstructurerings (met afdankingen en/of afvloeiingen), die door de Zwitsers geëist zouden worden als voorafgaandelijke voorwaarde om vers kapitaal in Sabena te stoppen. De vice-premier geloofde stellig dat de vakbonden van een andere strekking dan de socialistische zich even soepel zouden opstellen.

## 2. Chronologie de « l'accord de l'hôtel »

Après quelques vérifications, M. De Maeseneire présente la chronologie suivante :

1. Le jeudi 12 juillet 2001, M. De Maeseneire rencontre à l'aéroport de Boston M. Félix Weber, une connaissance de M. Mario Corti. M. Weber signale que M. Corti était contrarié par la décision du 3 juillet 2001 du conseil d'administration de Sabena — qui appartenait pour moitié à Swissair — d'entamer une action en justice contre Swissair et qu'il cherchait à trouver une solution. L'issue du procès ne pouvait nullement garantir le sauvetage éventuel de la Sabena, de sorte qu'il était dès lors également dans l'intérêt de la Sabena de trouver un compromis. M. Corti insistait sur le fait que le ministre de tutelle Daems et le président Chaffart — tous deux responsables de l'action en justice contre Swissair — ne pourraient être impliqués dans les négociations.

2. Le témoin prend contact le vendredi 13 juillet avec le vice-premier ministre Vande Lanotte et son chef de cabinet Jannie Haek, et s'entretient ensuite à plusieurs reprises par téléphone avec M. Corti. Ce dernier ne souhaite pas que Swissair devienne actionnaire principal de Sabena et encore moins que Swissair porte sa participation à 85 %.

3. Le dimanche 15 juillet 2001, le témoin rédige une note portant sur ses discussions avec Mario Corti (M. De Maeseneire lit l'intégralité de cette note lors de l'audition). Cette note a été envoyée au cabinet Vande Lanotte avec la demande de transmettre la note à qui de droit. M. De Maeseneire a constaté par la suite que le premier ministre et son chef de cabinet ignoraient l'existence de cette note qui correspond dans les grandes lignes au contenu de « l'accord de l'Astoria ».

4. Le lundi 16 juillet 2001, à midi, M. De Maeseneire a eu une discussion informelle avec le président du VLD, Karel De Gucht, entre autres au sujet de la Sabena. Le soir, il est passé au cabinet Vande Lanotte avant de se rendre à l'hôtel Astoria, où il avait initialement l'intention d'assister simplement à l'introduction pour rappeler à M. Corti ses propositions de compromis.

5. Entre-temps, il apparaît que le cabinet Vande Lanotte a eu une discussion informelle avec le syndicat socialiste quant à d'éventuelles restructurations (avec licenciements et/ou départs spontanés), qui auraient été souhaitées par les Suisses comme condition préalable à l'injection de capital frais dans la Sabena. Le vice-premier croyait réellement que les syndicats des autres tendances que les socialistes adopteraient une position aussi souple.

### 3. Rol van de heer De Maeseneire

De heer De Maeseneire herhaalt dat hij goede contacten had met zowel minister Daems als vice-premier Vande Lanotte en dat hij ook met VLD-voorzitter De Gucht over het « hotelakkoord » heeft gepraat. Het was duidelijk, aldus de heer De Maeseneire, dat de herstructurering van Sabena (die ongeveer 2 000 banen zou kosten) best niet tijdens het Belgisch EU-voorzitterschap noch kort voor de parlementsverkiezingen van juni 2003 zou geschieden. De passus in dezelfde e-mail dat « Swissair geen geld heeft » moet worden verstaan als volgt : « Swissair dringt aan op een spreiding van betaling ».

Op uitdrukkelijke vraag van de heer Corti werden echter noch minister Daems noch de heer Chaffart bij de onderhandelingen betrokken, aangezien zij — volgens de heer De Maeseneire met recht en reden — een rechtsgeding tegen Swissair hadden ingespannen. Het feit dat zij zelfs niet op de hoogte waren van de onderhandelingen vindt de heer De Maeseneire betreurenswaardig. Het was echter niet zijn taak hen op de hoogte te brengen.

Achteraf toonde minister Daems zich daarover in een gesprek met de heer De Maeseneire fel ontgoocheld omdat de minister zelf via andere tussenpersonen (uit de industrie, met name Mercator, ABB) eveneens informele contacten met Swissair had gelegd, die door het initiatief van de heer De Maeseneire waren doorkruist. Niettemin vond minister Daems dat het « hotelakkoord » een goed akkoord was, omdat het de enige manier was om het business-plan van de heer Müller te realiseren.

### 4. Kredietwaardigheid Swissair

De heer De Maeseneire wist niets af van een kredietlijn die Swissair door enkele Zwitserse banken zou zijn toegezegd op voorwaarde dat ze haar buitenlandse dochterondernemingen zou afstoten. Hij had integendeel de indruk dat alvast de heer Corti zelf op termijn (en mits Swissair zelf uit haar financiële problemen zou geraken) een verhoging van de deelname in Sabena wenselijk achtte. Uit het gesprek dat hij daarover met de heer Corti had bleek echter dat de financiers van Swissair dergelijke verhoging toen niet zagen zitten.

De heer De Maeseneire wijst er ook op dat het zogenaamde « hotelakkoord » door de raad van bestuur van Swissair werd goedgekeurd en dat het aandeel van Swissair op de beurs onmiddellijk daarna met 15 procent in waarde steeg. Het bestaan van een « verborgen agenda » in hoofde van Swissair lijkt hem onwaarschijnlijk.

### 3. Le rôle de M. De Maeseneire

M. De Maeseneire répète qu'il entretenait de bons contacts tant avec le ministre Daems qu'avec le vice-premier ministre Vande Lanotte et qu'il a également évoqué l'« accord de l'Astoria » avec le président du VLD, M. De Gucht. Il était clair, selon M. De Maeseneire, qu'il était préférable que la restructuration de la Sabena (qui coûterait environ 2 000 emplois) n'ait pas lieu pendant la présidence belge de l'UE, ni peu de temps avant les élections parlementaires de juin 2003. Le passage dans le même e-mail qui dit « Swissair n'a pas d'argent » doit par conséquent être compris comme suit : « Swissair pousse à l'étalement du paiement ».

À la demande expresse de M. Corti, ni le ministre Daems, ni M. Chaffart n'ont toutefois été impliqués dans les négociations, car à juste titre selon M. De Maeseneire, ils avaient intenté un procès contre la Swissair. M. De Maeseneire estime qu'il est fâcheux qu'ils n'aient même pas été mis au courant des négociations. Il ne lui appartenait toutefois pas de les en informer.

Par la suite, le ministre Daems a indiqué, dans une conversation avec M. De Maeseneire, qu'il était fortement déçu, car il avait aussi établi des contacts informels avec la Swissair par le biais d'autres personnes de contact (issues de l'industrie, à savoir Mercator, ABB), contacts qui étaient perturbés par l'initiative de M. De Maeseneire. Le ministre Daems estimait néanmoins que « l'accord de l'Astoria » était un bon accord, car il constituait la seule manière possible de réaliser le business-plan de M. Müller.

### 4. La solvabilité de la Swissair

M. De Maeseneire n'était pas du tout au courant d'une ligne de crédit que la Swissair aurait obtenue auprès de quelques banques suisses à condition que cette société se débarrasse de ses filiales étrangères. Il avait au contraire l'impression que M. Corti estimait qu'une augmentation de la participation dans la Sabena était souhaitable à terme (et pour autant que la Swissair sorte elle-même de ses problèmes financiers). Il est cependant apparu, suite à une conversation qu'il eut à ce sujet avec M. Corti, qu'à ce moment, les financiers de la Swissair n'envisageaient pas cette augmentation.

M. De Maeseneire indique également que « l'accord de l'Astoria » a été approuvé par le conseil d'administration de la Swissair et que suite à cela, la valeur en bourse de l'action de la Swissair a immédiatement augmenté de 15 pour-cent. L'existence d'un « double agenda » dans le chef de la Swissair lui semble improbable. Le revirement

Wellicht is de ommekeer in haar houding veeleer te wijten aan de gebeurtenissen van 11 september.

### **Fred Chaffart**

#### *1. Geding tegen Swissair*

Het aanspannen van een geding tegen de Zwitserse aandeelhouder opdat deze zijn verbintenissen zou nakomen, was in eerste instantie bedoeld om druk uit te oefenen. De heer Philippe Bodson zou als waarnemer in de raad van bestuur van de SAirGroup zetelen. Sabena kon het uiteindelijke resultaat niet afwachten, want dan zou het allang failliet zijn. Dit proces was evenwel het enige alternatief om een punt te zetten achter maandenlange steriele discussies omtrent de verbintenissen van Swissair.

#### *2. Context « hotelakkoord »*

De heer Chaffart meent dat er geen alternatief was voor het zogeheten « hotelakkoord », dat hem als een voldongen feit werd opgedrongen en waar hij zich met heel Sabena tegen wil en dank heeft aan vastgeklampt als enige mogelijkheid tot redding.

Op 26 juli 2001 kreeg de heer Chaffart een fax van bestuurder Patrick De Maeseneire waarin deze zijn excuses aanbood voor het feit dat hij bij het hele proces van het zogeheten « hotelakkoord », net zo min als voogdijminister Daems trouwens, betrokken was geworden. Hij overwoog op een gegeven ogenblik ontslag te nemen en meldde dit aan voogdijminister Daems.

Tot 2 augustus 2002 werd wel aan de juridische uitwerking van het nachtelijk akkoord gesleuteld; de eerste minister moest er bij de heer Corti op aandringen dat de Zwitsers minder zouden gaan dwarsliggen (zelfs over het feit of Swissair nu 9 Airbussen moest overnemen of slechts 7 werd eindeloos getwist), anders zou hij de pers inlichten over het feit dat er geen akkoord was, met alle gevolgen vandie voor Swissair.

#### *3. Kredietwaardigheid Swissair*

De cijfers van Swissair waren allerm minst rooskleurig, maar de heer Chaffart hoopte dat de Zwitsers niet lichtzinnig hadden onderhandeld met twee Belgische topministers.

Op 10 september 2001 had de getuige nog in de namiddag een onderhoud met de heer Mario Corti, het hoofd van de SAirGroup, om er zich van te vergewissen dat de SAirGroup zijn deel van de verbintenissen zou nakomen. De heer Corti vroeg ook garanties van de kant van de Belgische overheid, die voogdijminister Daems prompt

d'attitude de la Swissair est peut-être bien davantage dû aux événements du 11 septembre.

### **Fred Chaffart**

#### *1. Le procès contre la Swissair*

Ce procès contre l'actionnaire suisse afin qu'il respecte ses engagements avait tout d'abord pour but d'exercer une pression. M. Philippe Bodson siégerait dans le conseil d'administration de SAirGroup en qualité d'observateur. La Sabena ne pouvait se permettre d'attendre le résultat final, car elle aurait alors fait faillite depuis longtemps. Ce procès constituait également la seule alternative possible pour mettre un terme à des discussions stériles de plusieurs mois au sujet des engagements de la Swissair.

#### *2. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »*

M. Chaffart affirme qu'il n'existait pas de solution alternative à « l'accord de l'Astoria », qui lui a été imposé comme un fait accompli et auquel il s'est accroché avec toute la Sabena car il s'agissait de la seule solution possible de sauvetage.

Le 26 juillet 2001, M. Chaffart a reçu un fax de l'administrateur Patrick De Maeseneire par lequel celui-ci présentait ses excuses pour le fait que, comme son ministre de tutelle Daems par ailleurs, il n'avait pas été impliqué dans l'ensemble du processus de « l'accord de l'Astoria ». Il a un moment envisagé de donner sa démission et l'a signalé à son ministre de tutelle Daems.

Jusqu'au 2 août 2002, les développements juridiques de l'accord nocturne ont été mis au point; le premier ministre a dû insister auprès de M. Corti pour que les Suisses soient moins rétifs (même le fait que la Swissair devait alors reprendre 9 Airbus ou seulement 7 fut contesté sans fin), sans quoi, il informerait la presse qu'il n'y avait pas d'accord, avec toutes les conséquences qui en découleraient pour la Swissair.

#### *3. La solvabilité de la Swissair*

Les chiffres de la Swissair étaient tout sauf brillants, mais M. Chaffart espérait que les Suisses n'aient pas agi avec légèreté avec deux ministres belges de premier rang.

L'après-midi du 10 septembre 2001, le témoin a encore eu un entretien avec M. Mario Corti, premier responsable de SAirGroup, afin de s'assurer que SAirGroup respecterait sa part des engagements. M. Corti a demandé de son côté des garanties de la part des autorités belges, garanties qui ont été confirmées sur le champ

over de telefoon bevestigde. Achteraf deed een gerucht de rond dat de SAirGroup diezelfde dag een gerechtelijk akkoord wilde aanvragen, aanvraag die ten slotte eerst op 5 oktober 2001 effectief werd ingediend.

### Philippe Suinen

Swissair heeft Sabena bedrogen door de beloofde kapitalen niet te storten, door haar participatie niet tot 85 % te verhogen en door de Sabena-filialen niet over te nemen. In een brief van 27 maart 2001 reeds schreef de heer Suinen aan de heer Di Rupo, voorzitter van de *Parti Socialiste* dat alles erop wees dat Swissair haar verplichtingen niet zou nakomen, noch met betrekking tot de verhoging van haar participatie in Sabena, noch met betrekking tot de overname van de filialen van Sabena.

### Paul Borghgraef

#### 1. *Informeel vergadering premier*

De heer Borghgraef nam deel aan een informeel vergadering in de ambtswoning van de premier, die plaats had op 19 juni 2001 om 20 h 30. Deze vergadering werd belegd op initiatief van de premier; waren aanwezig : de heren Luc Coene (die de pen vasthield), de premier, vice-premier Vande Lanotte, diens kabinetschef de heer Jannie Haek en collega-bestuurder Patrick De Maeseneire. Het voorwerp van die vergadering was niet de bespreking van het Zwitsers voorstel een lening om te zetten in kapitaal, maar louter de financiële toestand van Sabena en de uitvoering van het ondernemingsplan-Müller. Er waren geen andere vergaderingen. De heer Borghgraef informeerde Sabenavoorzitter Chaffart achteraf en achtte het niet zijn taak, maar wel die van de voorzitter, voogdijminister Daems te informeren over wat op die vergadering werd besproken.

#### 2. *Context « hotelakkoord »*

De heer Borghgraef vernam de inhoud van het « hotelakkoord » via Sabenavoorzitter Chaffart op 17 of 18 juli 2001 toen hij in het buitenland vertoefde. Dit akkoord werd niet ongunstig onthaald vermits het voorzag in de levensnoodzakelijke middelen om het ondernemingsplan-Müller en het « *Blue-Sky* »-plan verder uit te voeren.

#### 3. *Kredietwaardigheid Swissair*

Nooit werd overwogen dat Swissair het beloofde geld niet zou storten aangezien zij in die periode hetzelfde deed met de Franse AOM en Air Liberté. Het persbericht dat op 1 juli 2001 werd verspreid, waarin werd gemeld dat Swissair 1 miljard Zwitserse frank van drie banken kreeg voor zover het filialen zou afstoten, was de heer Borgh-

par téléphone par le ministre de tutelle Daems. Par la suite, une rumeur a couru que SAirGroup souhaitait demander ce même jour un concordat judiciaire, demande qui n'a finalement été introduite que le 5 octobre 2001.

### Philippe Suinen

La Swissair a trompé la Sabena en ne versant pas les capitaux promis, en n'augmentant pas sa participation jusqu'à 85 % et en ne reprenant pas les filiales de la Sabena. Dans une lettre du 27 mars 2001, M. Suinen écrivait déjà à M. Di Rupo, président du *Parti Socialiste* que tout indiquait que la Swissair ne respecterait pas ses obligations, que ce soit quant à son engagement d'augmenter sa participation dans la Sabena, ou quant à sa promesse de reprise des filiales de la Sabena.

### Paul Borghgraef

#### 1. *La réunion informelle avec le premier ministre*

M. Borghgraef a participé à une réunion informelle au domicile de fonction du premier ministre le 19 juin 2001 à 20 h 30. Cette réunion a été organisée sur l'initiative du premier ministre. Étaient présents : MM. Luc Coene (qui assurait la prise de notes), le premier ministre, le vice-premier Vande Lanotte, son chef de cabinet, M. Jannie Haek et son collègue-administrateur Patrick De Maeseneire. L'objet de cette réunion n'était pas de discuter de la proposition suisse de transformer un emprunt en capital, mais simplement d'examiner la situation financière de la Sabena et la mise en œuvre du plan d'entreprise de M. Müller. Il n'y eut pas d'autres réunions. M. Borghgraef a, par la suite, informé le président de la Sabena, M. Chaffart, et a estimé qu'il ne lui appartenait pas d'informer le ministre de tutelle Daems de ce qui avait été dit lors de cette réunion, mais que c'était au président de le faire.

#### 2. *Le contexte de « l'accord de l'Astoria »*

M. Borghgraef a pris connaissance du contenu de « l'accord de l'Astoria » par l'intermédiaire du président de la Sabena, M. Chaffart, le 17 ou le 18 juillet 2001 alors qu'il se trouvait à l'étranger. Cet accord n'a pas été accueilli défavorablement, dans la mesure où il prévoyait les fonds vitaux nécessaires à la mise en œuvre du plan d'entreprise Müller et du plan « *Blue-Sky* ».

#### 3. *La solvabilité de la Swissair*

Il n'a jamais été envisagé que la Swissair ne verserait pas l'argent promis, car à ce moment, elle en faisait autant avec les sociétés françaises AOM et Air Liberté. M. Borghgraef ignorait le communiqué de presse qui fut diffusé le 1<sup>er</sup> juillet 2001, dans lequel il était indiqué que la Swissair avait trouvé 1 milliard de francs suisses auprès

graef niet bekend. Ook het kelderen van het Swissair-aandeel op 12 juli 2001 was geen bekend feit. Zijn collega-bestuurder De Maeseneire vervulde louter de rol van bemiddelaar. De heer Mario Corti was achteraf gezien te kwader trouw toen hij onderhandelingen aanknoopte met de Belgische regering, omdat hij op dat ogenblik moet geweten hebben dat de SAirGroup het geld op de beoefde datum niet zou kunnen storten.

De raad van bestuur van 6 augustus 2001 keurde het in juridische vorm gegoten « hotelakkoord » goed. Er werd enkel voorbehoud gemaakt nopens het feit dat Swissair het zoveelste akkoord had gesloten maar meerdere malen reeds gesloten akkoorden niet had nageleefd. De enige aanwezige Zwitserse bestuurder was de heer Raymond Lyons, tevens AMP-verantwoordelijke.

### Jan Meyers

#### 1. Raadsman Belgische Staat

Meester Meyers is aangesteld als raadsman van de Belgische Staat wegens zijn ervaring inzake economische herstructureringen in de staal- en textielindustrie, alsmede op grond van de deskundigheid in de luchtvaartsector die zijn kantoor in huis heeft. Hij was in 1994 rechtstreeks betrokken bij het sluiten van de akkoorden met Swissair, op vraag van toenmalig verkeersminister Elio Di Rupo, en bij de herkapitaliseringsakkoorden van april 2000, die in januari 2001 definitief werden vastgelegd, op vraag van openbare-participatieminister Rik Daems.

Meester Meyers was niet betrokken bij de uitwerking van de AMP-akkoorden, doch wel bij die van het zogeheten « hotelakkoord », dat op 2 augustus 2001 officieel werd ondertekend.

#### 2. Geding tegen Swissair

Meester Meyers motiveert de dagvaarding in uitvoering van 3 juli 2001 voor de Brusselse rechtbank van koophandel tegen de SAirGroup en SwissairLines, beiden in gerechtelijk akkoord. De Zwitsers wordt onder meer verweten de vlootvernieuwing van Sabena te hebben opgedrongen en de belofte van overname van vier A340-toestellen door haar filiaal Flightlease niet gestand te hebben gedaan. De pleidooien zijn gepland voor juni 2003. De Belgische Staat hoopt op een principiële veroordeling.

de trois banques, pour autant toutefois qu'elle se débarrasse de ses filiales. Il n'avait pas d'avantage connaissance du fait que l'action de la Swissair avait atteint son niveau le plus bas le 12 juillet 2001. Son collègue-administrateur De Maeseneire a simplement joué le rôle d'intermédiaire. M. Mario Corti a, au vu de la suite, été de mauvaise foi lorsqu'il a entamé des négociations avec le gouvernement belge, dès lors qu'il devait savoir, à ce moment-là, que SAirGroup ne pourrait pas verser l'argent promis à la date prévue.

Le conseil d'administration du 6 août 2001 a entériné la traduction juridique de « l'accord de l'Astoria ». Quelques réserves furent émises quant au fait que la Swissair avait conclu un énième accord, mais qu'elle avait, à plusieurs reprises déjà, négligé de respecter les accords qu'elle avait conclus. Le seul administrateur suisse présent était M. Raymond Lyons, également responsable d'AMP.

### Jan Meyers

#### 1. Le conseil de l'État belge

Maître Meyers est désigné comme conseil de l'État belge du fait de son expérience en matière de restructurations économiques dans le secteur de l'acier et du textile, ainsi que sur la base de l'expertise dans le secteur aéroportuaire que présente son cabinet. En 1994, il fut directement impliqué dans la conclusion des accords avec la Swissair, à la demande du ministre des transports de l'époque, Elio Di Rupo, et dans les accords de recapitalisation d'avril 2000, qui furent définitivement arrêtés en janvier 2001, à la demande du ministre des participations publiques, Rik Daems.

Maître Meyers n'a pas été impliqué dans l'élaboration des accords de l'AMP, mais bien dans celle de « l'accord de l'Astoria », qui fut signé officiellement le 2 août 2001.

#### 2. Le procès contre la Swissair

Maître Meyers explique les motifs qui ont conduit à la citation en exécution du 3 juillet 2001 devant le tribunal de commerce de Bruxelles contre SAirGroup et SwissairLines, toutes deux sous concordat judiciaire. Il est notamment reproché aux Suisses d'avoir contraint la Sabena à renouveler sa flotte et de ne pas avoir respecté sa promesse de reprise de quatre appareils A340 par sa filiale Flightlease. Les plaidoiries sont prévues pour juin 2003. L'État belge espère une condamnation de principe.

### 3. Kredietwaardigheid Swissair

De SAirGroup heeft haar ware financiële toestand verborgen gehouden bij het sluiten van de opeenvolgende akkoorden.

#### Charles d'Arenberg

##### 1. Context « hotelakkoord »

De heer d'Arenberg nam op 10 juli 2001 — een week voor de sluiting van het hotelakkoord — aan een vergadering deel met de kabinetten van premier Verhofstadt en vice-premier Vande Lanotte, waarin de kapitaalsbehoeften van Sabena werden besproken. Het zijn deze bedragen die uiteindelijk in het « hotelakkoord » — waarover zijn minister hem achteraf inlichtte — terug te vinden zijn.

##### 3. Inhoud « hotelakkoord »

De heer d'Arenberg heeft destijds de zwakke punten van dit akkoord, dat hij niet mee heeft onderhandeld maar dat hij wel heeft helpen uitwerken, in een volgens hem niet verstuurd nota op een rijtje gezet : ten gronde droeg de Belgische Staat het risico en ook werd geen gewag gemaakt van de financiering — ter waarde van 250 miljoen euro — van de vier A340-toestellen.

##### 4. Nasleep « hotelakkoord »

De rechtspositie van de Belgische Staat bleef daarentegen onaangetast aangezien het — in tegenstelling tot wat de Zwitsers aan de pers lieten weten — een voorwaardelijk akkoord was : ingeval van niet-uitvoering, zou het proces tegen de SAirGroup en SwissairLines worden gereactiveerd.

#### Rik Daems

##### 1. Context « hotelakkoord »

Omstreeks vrijdag 13 juli 2001 had de minister nog een uitgebreid gesprek met de premier over deze materie. Nog eens een paar dagen later — op 17 juli 2001 om precies te zijn — kwam het zogeheten « hotelakkoord » tot stand. Dit gebeurde buiten weten van de minister, maar de uitwerking werd door hem en zijn ploeg gedaan, wat leidde tot het akkoord van 2 augustus 2001, waarbij de Belgische Staat 172 miljoen euro in Sabena zou stoppen, en Swissair 258 miljoen euro. Swissair verbond er zich bovendien toe 9 Airbusen over te nemen, de helft van de 4-miljardlening van 1995 weg te werken, en kon in ruil daarvoor minderheidsaandeelhouder blijven.

### 3. La solvabilité de la Swissair

SAirGroup a caché sa véritable situation financière lors de la conclusion des accords successifs.

#### Charles d'Arenberg

##### 1. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »

Le 10 juillet 2001, soit une semaine avant la conclusion de l'accord de l'Astoria, M. d'Arenberg a participé à une réunion avec les cabinets du premier ministre Verhofstadt et du vice-premier ministre Vande Lanotte. Les besoins de capitaux de la Sabena ont été évoqués aux cours de cette réunion. Ces montants se retrouvent finalement dans « l'accord de l'Astoria » — dont son ministre l'informa ultérieurement.

##### 3. Le contenu de « l'accord de l'Astoria »

À l'époque, M. d'Arenberg a mis en exergue, dans une note qu'il n'a, selon lui, pas envoyée, les points faibles de cet accord, à la négociation duquel il n'a pas participé, mais qu'il a contribué à élaborer : sur le fond, l'État belge assumait le risque et il n'était pas fait mention du financement — d'une valeur de 250 millions d'euros — de quatre appareils A340.

##### 4. Les suites de « l'accord de l'Astoria »

La position juridique de l'État belge est par contre restée inchangée, dès lors que — contrairement à ce que les Suisses ont fait savoir dans la presse — il s'agissait d'un accord conditionnel : en cas de non-exécution, le procès contre SAirGroup et SwissairLines serait réactivé.

#### Rik Daems

##### 1. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »

À l'approche du vendredi 13 juillet 2001, le ministre a encore eu un entretien détaillé avec le premier ministre à ce sujet. Quelques jours plus tard (c'est-à-dire le 17 juillet 2001), « l'accord de l'Astoria » était conclu, à l'insu du ministre. Toutefois, ce dernier s'est chargé, avec son équipe, de son élaboration. Cela a donné lieu à l'accord du 2 août 2001 qui prévoyait que l'État belge investirait 172 millions d'euros dans Sabena contre 258 millions d'euros pour Swissair. En outre, Swissair s'est engagée à reprendre 9 Airbus, à réduire de moitié l'emprunt de 4 milliards de 1995. Elle a pu, en échange, rester actionnaire minoritaire.

## 2. Kredietwaardigheid Swissair

Op 1 oktober 2001 kondigde Swissair aan niet aan haar verplichtingen te voldoen en vroeg op 5 oktober 2001 een gerechtelijk akkoord aan.

## 3. Interventie Belgische Staat

De brugfinanciering van 125 miljoen euro, die de Belgische Staat ter beschikking wou stellen van Sabena, werd ten slotte benut voor de oprichting, via DAT (aan wie de « slots » onder het toezicht van de rechters-commissarissen van het gerechtelijk akkoord werden overgedragen), van SN Brussels Airlines.

### Johan Vande Lanotte

#### 1. Rol van de heer De Maeseneire

De heer De Maeseneire is een persoonlijke vriend van de vice-premier. Deze laatste heeft hem voorgedragen als bestuurder van Sabena omdat hij de toeristische en luchtvaartsector kent en tal van herstructurerings tot een goed einde heeft weten te brengen. De minister heeft de heer De Maeseneire nooit enige instructie gegeven, noch kan hij ideologisch beschouwd worden als een lid van de « socialistische familie ».

#### 2. Context « hotelakkoord »

Ofschoon het Sabena-dossier niet tot zijn directe bevoegdheid behoorde, heeft de minister de opening die via de heer De Maeseneire werd gemaakt benut om een langverwacht compromis tot stand te brengen. Sabena had dringend vers geld nodig, zoniet kon het bedrijf niet overleven. Er is nooit een fundamenteel meningsverschil geweest tussen de premier, de vice-premier en de voorgedijminister over het dossier-Sabena. Begin juni 2001 had de vice-premier een diepgaand gesprek met de heer De Maeseneire over de haalbaarheid van het plan-Müller. De vice-premier vroeg om ook de heer Paul Borghgraef bij de evaluatie van dit plan te betrekken. Op 19 juni 2001 vond hierover een louter informatieve vergadering plaats in de ambtswoning van de premier.

#### 3. Inhoud « hotelakkoord »

De 60/40-verdeling van de herkapitalisering ter waarde van 425 miljoen euro (60 % voor rekening van Swissair ofschoon de Zwitsers minderheidsaandeelhouders bleven, 40 % voor de Belgische Staat) was nodig om het fiat van Europa te bekomen. De fasering van de betaling kwam er omdat de Zwitsers in ruil voor vers kapitaal enige voortgang in de herstructureringsplannen wilden zien. Een eventuele bankwaarborg moest niet in het principeakkoord

## 2. La solvabilité de Swissair

Le 1<sup>er</sup> octobre 2001, Swissair annonçait ne pas pouvoir remplir ses obligations et, le 5 octobre 2001, demandait un concordat judiciaire.

## 3. L'intervention de l'État belge

Le crédit-pont de 125 millions d'euros, que l'État belge devait mettre à disposition de la Sabena, a finalement été utilisé pour la création, par le biais de DAT (à qui les créneaux horaires ont été transférés sous contrôle des juges-commissaires du concordat), de SN Brussels Airlines.

### Johan Vande Lanotte

#### 1. Le rôle de M. De Maeseneire

M. De Maeseneire est un ami personnel du vice-premier ministre. Ce dernier l'a proposé comme administrateur de Sabena parce qu'il connaît le secteur touristique et aéronautique et qu'il a su mener à bien de nombreuses restructurations. Le ministre n'a jamais donné la moindre instruction à M. De Maeseneire qui ne peut non plus être considéré idéologiquement comme un membre de la « famille socialiste ».

#### 2. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »

Bien que le dossier Sabena n'ait pas relevé directement de sa compétence, le ministre a utilisé l'ouverture créée par M. De Maeseneire pour mettre sur pied un compromis attendu depuis longtemps. La Sabena avait besoin d'urgence de capitaux, sans quoi l'entreprise ne pouvait pas survivre. Les positions du premier ministre, du vice-premier ministre et du ministre de tutelle n'ont jamais fondamentalement divergé concernant le dossier Sabena. Début juin 2001, le vice-premier ministre a eu un entretien approfondi avec M. De Maeseneire sur la faisabilité du plan Müller. Le vice-premier ministre a également demandé que M. Paul Borghgraef soit, lui aussi, associé à l'évaluation de ce plan. Le 19 juin 2001, une réunion à caractère purement informatif a eu lieu dans la résidence officielle du premier ministre.

#### 3. Le contenu de « l'accord de l'Astoria »

La répartition 60/40 de la recapitalisation pour une valeur de 425 millions d'euros (60 % pour Swissair bien que les Suisses restent actionnaires minoritaires, 40 % pour l'État belge) était nécessaire pour obtenir l'autorisation des instances européennes. L'échelonnement des paiements intervint parce que les Suisses voulaient voir quelque progrès dans les plans de restructuration en échange de capital frais. Une éventuelle garantie ban-

worden opgenomen, het kon beter in het definitieve akkoord worden ingeschreven. De herstructureringsplannen konden niet met de noodzakelijke daadkracht kort voor de verkiezingen van 2003 worden uitgevoerd.

#### 4. Kredietwaardigheid Swissair

De vice-premier heeft uit een betrouwbare bron binnen Swissair vernomen dat Swissair tot begin september 2001 effectief van plan was haar verplichtingen na te komen.

### Luc Coene

#### 1. Informele vergadering

Op 19 juni 2001 had in de ambtswoning van de premier, samen met de twee Sabena-bestuurders die op voordracht van de Vlaamse meerderheidspartijen in de raad van bestuur zetelden, een infovergadering gehouden om de haalbaarheid van het plan-Müller te onderzoeken. Voorzitter Chaffart werd op deze vergadering niet uitgenodigd, omdat deze laatste neutraal moest kunnen blijven in het geding tussen de twee aandeelhouders. Voogdijminister Daems werd van zijn kant niet uitgenodigd omdat het over een infovergadering ging. De heer Coene bevestigt dat hij van deze vergadering geen notities heeft.

#### 2. Geding tegen Swissair

Het kernkabinet heeft op 20 juni 2001 voogdijminister Daems een mandaat gegeven om op 3 juli 2001 een geding tegen Swissair — minderheidsaandeelhouder à 49,5 % van Sabena — aan te spannen nadat alle andere middelen om een compromis in de wacht te slepen waren uitgeput. Zelfs de Belgische ambassadeur werd ingeschakeld om via de Zwitserse regering er bij de SAirGroup op aan te dringen dat deze haar verplichtingen zou nakomen.

#### 3. Context « hotelakkoord »

Voogdijminister Rik Daems coördineerde alle activiteiten in verband met dit dossier, op uitzondering van een informatievergadering op 19 juni 2001 in de ambtswoning van de premier en de onderhandelingsvergadering van 16 op 17 juli 2001, die tot het zogeheten « hotelakkoord » heeft geleid.

De heer Coene was aanvankelijk niet gelukkig met de door bestuurder De Maeseneire gemaakte opening, omdat de Belgische Staat haar onderhandelingspositie verzwakte door zo snel tot onderhandelen bereid te worden gevonden. Noch hij, noch de premier ontvingen ooit de

caire ne devait pas être reprise dans l'accord de principe mais devait plutôt être inscrite dans l'accord définitif. Les plans de restructuration n'auraient pas pu être exécutés avec l'énergie nécessaire à la veille des élections de 2003.

#### 4. Solvabilité de Swissair

Le vice-premier ministre a appris d'une source sûre, au sein de Swissair, que cette dernière avait l'intention de respecter effectivement ses obligations jusqu'à septembre 2001.

### Luc Coene

#### 1. La réunion informelle

Le 19 juin 2001, une réunion d'information a eu lieu dans la résidence officielle du premier ministre avec les deux administrateurs de la Sabena qui siégeaient au conseil d'administration sur la proposition des partis majoritaires flamands, afin d'étudier la faisabilité du plan Müller. Le président Chaffart n'était pas invité à cette réunion car ce dernier devait pouvoir rester neutre dans l'action en justice entre les deux actionnaires. Le ministre de tutelle Daems, pour sa part, n'était pas invité en raison du caractère purement informatif de cette réunion. M. Coene confirme n'avoir aucune note concernant cette réunion.

#### 2. L'action en justice contre Swissair

Le 20 juin 2001, le cabinet restreint a mandaté, le 3 juillet 2001, le ministre de tutelle Daems pour tenter une action en justice contre Swissair (actionnaire minoritaire de la Sabena à 49,5 %) après avoir épuisé tous les autres moyens pour parvenir à un compromis. Même l'ambassadeur belge a été mis à contribution pour pousser SAirGroup à respecter ses obligations par le biais du gouvernement suisse.

#### 3. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »

Le ministre de tutelle Rik Daems a coordonné toutes les activités liées à ce dossier, à l'exception d'une réunion informative qui a eu lieu le 19 juin 2001 à la résidence officielle du premier ministre et de la réunion de négociation des 16 et 17 juillet 2001 qui a débouché sur « l'accord de l'Astoria ».

Initialement, M. Coene n'était pas satisfait de l'ouverture réalisée par l'administrateur M. De Maeseneire car l'État belge affaiblissait sa position de négociation en se montrant prêt à négocier si rapidement. Ni lui, ni le premier ministre n'ont jamais reçu la note De Maeseneire,

nota-De Maeseneire, (de nota die de heer De Maeseneire aan vice-premier Vande Lanotte stuurde om de onderhandelingen voor te bereiden).

Voorzitter Chaffart en voogdijminister Daems werden vanaf vrijdag 13 juli 2001 niet bij de besprekingen betrokken op vraag van de heer Corti uit vrees voor mogelijke lekken indien teveel personen bij de zaak werden betrokken. De premier heeft de voogdijminister na afloop van de nachtelijke onderhandeling over het zogeheten « hotelakkoord » onmiddellijk over de stand van zaken geïnformeerd.

#### 4. Inhoud « hotelakkoord »

Er werd geen bankgarantie gevorderd omdat dit gelijkstond met een onmiddellijke betaling. De Zwitsers hadden op hetzelfde ogenblik verplichtingen ten aanzien van onder meer het Franse Air Littoral. Uiteindelijk werd de eerste storting geëist voor begin oktober 2001 omdat de in februari van hetzelfde jaar door Swissair gestorte 150 miljoen euro dan waren opgebruikt.

#### 5. Kredietwaardigheid Swissair

De Belgische regering vertrouwde Swissair in de mate dat deze in februari 2001 reeds 150 miljoen euro had gestort om Sabena te herkapitaliseren. De rechtspositie van de Belgische Staat bleef onaangetast doordat het proces tegen Swissair werd opgeschort, maar niet geheel tenietgedaan, in weerwil van het feit dat de Zwitsers aan de pers meedeelden dat het proces definitief werd gestaakt. De heer Corti kon zich niet verbinden zonder eerst de grenzen van het haalbare met de bankiers te hebben afgebakend.

### Guy Verhofstadt

#### 1. Context « hotelakkoord »

Op vrijdag 13 juli 2001 liet vice-premier Vande Lanotte de premier weten dat de heer Corti bereid was om te praten. 400 miljoen euro waren het absolute minimum om het plan-Müller te kunnen uitvoeren.

De bedragen nodig voor de uitvoering van het plan-Müller werden door de premier voorafgaandelijk met voogdijminister Daems doorgenomen. Deze laatste werd alleen niet bij de nachtelijke onderhandeling zelf betrokken.

#### 2. Inhoud « hotelakkoord »

Uiteindelijk sleepten de onderhandelaars 430 miljoen euro in de wacht. Een 50/50-regeling was niet verkoopbaar aan Europa, zodat de Zwitsers mits specifieke voor-

(note que M. De Maeseneire a envoyée au vice-premier ministre pour préparer les négociations).

À partir du vendredi 13 juillet 2001, le président Chaffart et le ministre de tutelle Daems n'ont plus été impliqués dans les discussions à la demande de M. Corti par crainte d'éventuelles fuites si trop de personnes étaient impliquées. Suite à la négociation nocturne sur « l'accord de l'Astoria », le premier ministre a immédiatement informé le ministre de tutelle de l'état de la situation.

#### 4. Le contenu de « l'accord de l'Astoria »

Aucune garantie bancaire n'a été exigée car celle-ci revenait à un paiement immédiat. Au même moment, les Suisses avaient des obligations vis-à-vis, entre autres, de la compagnie française Air Littoral. Finalement, le premier versement a été exigé pour début octobre 2001 car les 150 millions d'euros versés par Swissair en février de la même année étaient alors épuisés.

#### 5. La solvabilité de Swissair

Le gouvernement belge faisait confiance à Swissair dans la mesure où cette dernière avait déjà versé 150 millions d'euros en février 2001 pour recapitaliser Sabena. La position juridique de l'État belge restait inchangée car le procès contre Swissair était suspendu, mais pas totalement annulé, en dépit du fait que les Suisses avaient communiqué à la presse que le procès était définitivement annulé. M. Corti ne pouvait pas s'engager sans avoir établi au préalable avec les banquiers les limites d'un engagement éventuel.

### Guy Verhofstadt

#### 1. Le contexte de « l'accord de l'Astoria »

Le vendredi 13 juillet 2001, le vice-premier ministre Vande Lanotte fit savoir au premier ministre que M. Corti était prêt à discuter. 400 millions d'euros étaient le minimum absolu pour pouvoir exécuter le plan Müller.

Les montants nécessaires à l'exécution du plan Müller avaient été passés en revue au préalable par le premier ministre et le ministre de tutelle Daems. Seule la négociation nocturne s'est faite sans son apport personnel.

#### 2. Le contenu de « l'accord de l'Astoria »

Finalement, les négociateurs sont parvenus à se mettre d'accord sur un montant de 430 millions d'euros. Un règlement 50/50 n'était pas acceptable vis-à-vis de l'Eu-

waarden 258 miljoen euro voor hun rekening namen. De heer Corti wilde de eerste betaling eerst in 2002 laten geschieden.

### 3. Kredietwaardigheid Swissair

De premier is van oordeel dat de kwade trouw van de heer Corti onmogelijk op voorhand kon worden vermoed.

## 4. HET GERECHTELIJK AKKOORD EN DE FAILLISEMENTSVERKLARING

### A. HET GERECHTELIJK AKKOORD

#### Patrick du Bois

De periode van twee maanden respijt verleend door het gerechtelijk akkoord van 5 oktober 2001 was te kort, vooral in het licht van « 11 september » en de staking van de piloten.

#### Christoph Müller

##### 1. Zoektocht alternatieve partners

Vanaf maart 2001 was Swissair een rondit onbetrouwbare partner. AMP was de grootste hindernis om een solo-scenario tot een goed eind te brengen. De schuld op de balans maar ook de buiten-balansverplichtingen van Sabena schrikten potentiële partners af.

##### 2. Kredietwaardigheid Swissair

De heer Müller beweert ten vroegste op 29 september 2001 op de hoogte te zijn gebracht van het feit dat Swissair het « hotelakkoord » niet zou nakomen en begin oktober niet de eerste schijf zou betalen van het nachtelijk afgesproken totaalbedrag.

#### Fred Chaffart

De voorzitter van de rechtbank van koophandel, mevrouw Anne Spiritus-Dassesse, verklaarde nog in mei 2001 dat zelfs geen gerechtelijk akkoord nog kon baten. De SAirGroup wilde zich toen reeds uit Sabena terugtrekken.

#### Jannie Haek

De regering was ervoor beducht te vroeg met de voorbereiding te beginnen van een — commercieel desastreuus — gerechtelijk akkoord, welke ook de looptijd hiervan had kunnen zijn, omdat zij dan ook de greep op het dossier zou hebben verloren.

rope, de sorte que les Suisses ont pris en charge 258 millions d'euros sous réserve de conditions spécifiques. M. Corti voulait que le premier paiement ait lieu en 2002.

### 3. La solvabilité de Swissair

Le premier ministre est d'avis qu'il était impossible de savoir à l'avance que M. Corti serait de mauvaise foi.

## 4. LE CONCORDAT JUDICIAIRE ET L'AVEU DE FAILLITE

### A. LE CONCORDAT JUDICIAIRE

#### Patrick du Bois

La période de deux mois de sursis accordée par le concordat judiciaire du 5 octobre 2001 était trop brève, notamment à la lumière du « 11 septembre » et de la grève des pilotes.

#### Christoph Müller

##### 1. La recherche de partenaires alternatifs

À partir de mars 2001, Swissair fut un partenaire franchement douteux. L'AMP était le principal obstacle au succès d'un scénario solo. Cependant, la dette sur le bilan mais également les obligations de Sabena hors bilan effarouchaient les partenaires potentiels.

##### 2. La solvabilité de Swissair

M. Müller affirme avoir été informé au plus tôt le 29 septembre 2001 du fait que Swissair ne respecterait pas « l'accord de l'Astoria » et ne paierait pas, début octobre, la première tranche du montant total convenu cette nuit-là.

#### Fred Chaffart

Le président du tribunal de commerce, Madame Anne Spiritus-Dassesse, a encore déclaré, en mai 2001, qu'aucun concordat judiciaire ne pouvait redresser la situation. Le SAirGroup voulait déjà se retirer de Sabena à ce moment-là.

#### Jannie Haek

Le gouvernement redoutait la préparation prématurée d'un concordat judiciaire (commercialement désastreux), quelle qu'en ait pu être la durée, car il aurait alors perdu sa prise sur le dossier.

**Johan Vande Lanotte**

Het is niet gemakkelijk tegelijkertijd het gerechtelijk akkoord voor te bereiden en met een overnemer te onderhandelen.

**Luc Coene***1. Aanleiding gerechtelijk akkoord*

Het gerechtelijk akkoord werd aangevraagd ingevolge de niet-betaling door de Zwitsers, omdat alle bankiers een na een hun kredietlijnen begonnen op te zeggen. Het was ook noodzakelijk om de doorstart via DAT te kunnen realiseren en de nodige fondsen te mobiliseren. De heer Coene kwam in aanvaring met mevrouw Anne Spiritus-Dassesse, nadat deze had geweigerd begrip te hebben voor het algemeen belang (onder meer de werkgelegenheid) dat door de Belgische Staat in dit dossier werd verdedigd en alleen oog scheen te hebben voor de Europese concurrentieregels en de belangen van de schuldeisers. Uiteindelijk vroeg Sabena anderhalve maand respijt, terwijl zij het dubbele — drie maanden — had kunnen vorderen.

*2. Zoektocht alternatieve partners*

Er zijn — vanaf het najaar van 2000 al — druk partners gezocht, maar onder meer de hoge schuldenlast en de nadelige lange-termijncontracten van Sabena maar ook het hangende conflict tussen aandeelhouders hebben potentiële partners op afstand gehouden. « 11-september » betekende de nekslag omdat alle luchtvaartmaatschappijen nadien met overcapaciteit te kampen hadden.

**Guy Verhofstadt**

Op 5 oktober 2001 werd een gerechtelijk akkoord aangevraagd dat in principe tot eind november zou lopen. Eind oktober werd een faillissement, door het uitblijven van enige partner, echter meer en meer onafwendbaar.

**B. DE FAILLISSEMENTSVERKLARING****Anne Spiritus-Dassesse**

In haar vonnis van faillietverklaring van Sabena van 7 november 2001 onderstreepte mevrouw Spiritus-Dassesse dat het gerechtelijk akkoord werd misbruikt om het faillissement voor te bereiden.

**Johan Vande Lanotte**

Il n'est pas facile de préparer un concordat judiciaire tout en négociant avec un repreneur.

**Luc Coene***1. La raison du concordat judiciaire*

Le concordat judiciaire a été demandé suite au non-paiement par les Suisses, dont les banquiers commençaient à résilier un à un les lignes de crédit. Ce concordat était également nécessaire pour pouvoir réaliser la remise sur pied d'une nouvelle société par le biais de DAT et mobiliser les fonds nécessaires. M. Coene est entré en conflit avec Madame Anne Spiritus-Dassesse après le refus de celle-ci de comprendre l'intérêt général (entre autres en termes d'emploi) défendu par l'État belge dans ce dossier. En outre, elle semblait n'accorder d'importance qu'aux règles de concurrence européenne et aux intérêts des créanciers. Finalement, la Sabena demanda un mois et demi de sursis alors qu'elle aurait pu réclamer le double, à savoir trois mois.

*2. Recherche de partenaires alternatifs*

Depuis l'automne 2000, des partenaires ont été activement recherchés mais, entre autres, les dettes élevées et les contrats à long terme désavantageux de la Sabena ainsi que le conflit en cours entre les actionnaires ont tenu les partenaires potentiels à distance. Le « 11 septembre » fut le coup de grâce car toutes les compagnies aériennes durent ensuite faire face à une surcapacité.

**Guy Verhofstadt**

Le 5 octobre 2001, une demande de concordat judiciaire a été introduite. Celui-ci devait durer, en principe, jusque fin novembre. Cependant, à la fin du mois d'octobre, aucun partenaire ne s'étant manifesté, la faillite devint de plus en plus inéluctable.

**B. L'AVEU DE FAILLITE****Anne Spiritus-Dassesse**

Dans son jugement d'aveu de faillite de la Sabena du 7 novembre 2001, Madame Spiritus-Dassesse a souligné que le concordat judiciaire avait été utilisé de manière abusive afin de préparer la faillite.

### Jacques Moulaert

#### 1. *Kwetsbaarheid luchtvaartsector*

De luchtvaartsector is oneindig veel complexer dan de staalsector, die de heer Moulaert goed kent

#### 2. *Gerechtigd akkoord Swissair*

Het faillissement (in feite gerechtelijk akkoord) van Swissair was onvoorspelbaar.

#### 3. *Oorzaken faillissement*

Onderkapitalisering, gebrek aan coördinatie door de publieke aandeelhouder, samen met de nefaste kanten van politisering en syndicalisering, alsook het feit dat de helft van de trafiek Sabena afhankelijk was van de Franse luchtverkeersleiders, de perikelen met Kinshasa en zo meer, waren de voornaamste oorzaken van het faillissement.

### Jan Huyghebaert

#### 1. *Gerechtigd akkoord Swissair*

De heer Huyghebaert is van oordeel dat Sabena failliet ging nadat Swissair zelf haar financiële verplichtingen niet meer kon nakomen.

#### 2. *Oorzaken faillissement*

Een aandeelhoudersstructuur met twee grote aandeelhouders is niet leefbaar, ook in andere economische sectoren dan de luchtvaart niet. Een echte privatisering impliceert ook dat de overheid niet meer participeert. Een herstructurering met duizenden afdankingen en inkrimping van de vloot was onbespreekbaar. Een herkapitalisering was Europees dan niet weer mogelijk. De vlootvernieuwing annex -uitbreiding is allerminst de oorzaak van het faillissement: de stijging van de prijs van de kerosene, de ongunstige dollarkoers, het niet uitvoeren van « *Blue Sky* » hebben veel meer bijgedragen om Sabena de dieperik in te jagen dan de financiële last voortvloeiend uit de aankoop van de 34 Airbussen.

### Valère Croes

#### 1. *Gerechtigd akkoord Swissair*

De hoofdoorzaak van het faillissement van Sabena was het faillissement van Swissair doordat dit laatste diens verplichtingen inzake herkapitalisering niet kon nakomen.

### Jacques Moulaert

#### 1. *La vulnérabilité du secteur de l'aviation*

Le secteur de l'aviation est infiniment plus complexe que le secteur de l'acier que M. Moulaert connaît bien.

#### 2. *Le concordat judiciaire de Swissair*

La faillite (en fait le concordat judiciaire) de Swissair était imprévisible.

#### 3. *Les causes de la faillite*

La sous-capitalisation, le manque de coordination de la part de l'actionnaire public ajoutés aux côtés néfastes de la politisation et de la syndicalisation, ainsi que le fait que la moitié du trafic de la Sabena dépendait des contrôleurs aériens français, les péripéties de Kinshasa et tant d'autres furent les principales causes de la faillite.

### Jan Huyghebaert

#### 1. *Le concordat judiciaire de Swissair*

M. Huyghebaert est d'avis que la Sabena a fait faillite après que Swissair n'a plus été en mesure de respecter elle-même ses obligations financières.

#### 2. *Les causes de la faillite*

Une structure d'actionnaires comprenant deux gros actionnaires n'est pas rentable, pas plus dans l'aviation que dans d'autres secteurs de l'économie. Une véritable privatisation implique également que le gouvernement ne participe plus. Une restructuration avec des milliers de licenciements et une réduction de la flotte était impensable. Une recapitalisation n'était plus possible vis-à-vis de l'Europe. Le renouvellement de la flotte et son élargissement ne sont pas du tout la cause de la faillite: l'augmentation du prix du kérosène, le cours défavorable du dollar, la non-exécution de « *Blue Sky* » ont bien plus contribué à précipiter Sabena dans le gouffre que la charge financière ayant découlé de l'achat des 34 Airbus.

### Valère Croes

#### 1. *Le concordat judiciaire de Swissair*

La principale cause de la faillite de la Sabena a été la faillite de Swissair. En effet, celle-ci a entraîné l'impossibilité pour la compagnie suisse de respecter ses obligations en matière de recapitalisation.

## 2. Chronisch verlies

Zeker leed Sabena chronisch verlies, maar het had geen eigen vermogen en moest niettemin, om commerciële redenen, zijn vloot vernieuwen en zelfs uitbreiden. De lage productiviteit van het personeel en de lagere « *yield* » (opbrengst per passagier) eigen aan overstapreizigers, samen met te hoge exploitatiekosten en sociale lasten, maakten de rendabiliteit quasi onmogelijk.

## 3. Bedrijfscultuur

Er was de cultuur van het bedrijf die nog eens verschillend was in de verschillende filialen.

## 4. Sociale dialoog

De invloed van de vakbonden bewerkstelligde een enorme vertraging in de besluitvorming en de tenuitvoerlegging. Er was veel rivaliteit tussen de vakbonden alsook tussen deze laatsten en de pilotenvereniging. De verschillende uitvlaggingsscenario's — goed voor jaarlijks 25 à 40 miljoen euro — konden niet worden gerealiseerd omdat de piloten het daarmee bekomen voordeel louter voor zichzelf wilden.

## 5. Externe factoren

De grillige dollarkoers, de stijgende prijs van de kerosene en de overcapaciteit zorgden voor belangrijke exploitatieverliezen.

## 6. Verlies partners

Het verlies van Delta Airlines als transatlantische partner was ook geen goede zaak.

## 7. AMP

De oprichting van AMP heeft handenvol geld gekost.

## 8. Houding overheid

Vanuit de Belgische overheid werd de boodschap herhaald dat men van Sabena af wou.

## 9. Filialen

De filialen konden niet worden verkocht, zoals nochtans was vooropgesteld door het « *Blue Sky* »-plan dat een besparing van 250 miljoen euro moest opleveren.

## 2. Une perte chronique

La Sabena a indubitablement subi des pertes chroniques mais elle n'avait pas de fonds propres et devait néanmoins, pour des raisons commerciales, renouveler et même élargir sa flotte. La faible productivité du personnel et le rendement plus faible par passager (« *yield* ») propre aux voyageurs de passage ajoutés à des frais d'exploitation et à des charges sociales trop élevés ont rendu la rentabilité quasiment impossible.

## 3. La culture d'entreprise

Il y avait la culture d'entreprise et celle-ci différait encore d'une filiale à l'autre.

## 4. Le dialogue social

L'influence des syndicats a provoqué un ralentissement considérable de la prise de décision et de la mise en application. Il régnait une grande rivalité entre les syndicats ainsi qu'entre ces derniers et l'association des pilotes. Les différents scénarios de délocalisation (représentant 25 à 40 millions d'euros par an) n'ont pas pu être réalisés car les pilotes voulaient l'avantage perçu pour eux seuls.

## 5. Les facteurs externes

Le cours capricieux du dollar, l'augmentation du prix du kérosène et la surcapacité ont engendré d'importantes pertes d'exploitation.

## 6. La perte de partenaires

La perte de Delta Airlines en tant que partenaire transatlantique n'a pas non plus été une bonne chose.

## 7. AMP

La création de l'AMP a coûté énormément d'argent.

## 8. L'attitude des pouvoirs publics

Le gouvernement belge a répété vouloir en finir avec Sabena.

## 9. Les filiales

Les filiales ne pouvaient pas être vendues comme le postulait néanmoins le plan « *Blue Sky* » dont devait découler une économie de 250 millions d'euros.

## André Pahaut

### 1. *Kwetsbaarheid luchtvaartsector*

De heer Pahaut stelt dat de crisismomenten in de luchtvaart volledig samenvallen met de crisismomenten in de wereldeconomie. De elementen die het ontstaan van depressies kunnen beïnvloeden — zoals de brandstofprijs, de dollarkoers, ... — laten zich in de luchtvaart onmiddellijk gevoelen. In de luchtvaart zijn 60 % à 65 % van de elementen die de exploitatieresultaten kunnen beïnvloeden externe factoren.

### 2. *Chronische onderkapitalisering*

Specifiek voor Sabena is dat de chronische onderkapitalisering steeds weer als een liquiditeitsprobleem werd behandeld.

### 3. *Financiële crisissen*

De financiële crisissen hebben de inspanningen van loonmatiging door het personeel, kapitaalsverhoging door de overheidsaandeelhouder en besparingen door de directie vaak tenietgedaan.

### 4. *Herstructureringsplannen*

De talloze besparings- en herstructureringsplannen konden nooit gelijke tred houden met de evolutie van de luchtvaartsector zelf.

## Fred Chaffart

### 1. *Noodzaak partner*

Sabena leed aan een endemische kwaal : aanhoudend gebrek aan rendabiliteit had tot gevolg dat het aangewezene was op een sterke partner.

### 2. *Overheidsmentaliteit*

Het gebrek aan wil tot verandering vanwege de sociale partners om zich aan te passen aan de economische realiteit maakte het faillissement — dat als een onmogelijkheid werd ervaren, men was ervan overtuigd dat de Staat het verlies toch wel zou bijpassen, zoals dit zo vaak in het verleden was gebeurd — op de duur onvermijdelijk.

## André Pahaut

### 1. *La vulnérabilité du secteur de l'aviation*

M. Pahaut déclare que les périodes de crise du secteur de l'aviation coïncident parfaitement avec les périodes de crise de l'économie mondiale. Les éléments qui peuvent influencer l'apparition de crises (comme le prix du carburant, le cours du dollar, ...) se font sentir immédiatement dans l'aviation. Dans ce secteur, 60 % à 65 % des éléments pouvant influencer les résultats d'exploitation sont des facteurs externes.

### 2. *Une sous-capitalisation chronique*

L'un des problèmes spécifiques à la Sabena est que la sous-capitalisation chronique a été traitée de plus en plus souvent comme un problème de liquidités.

### 3. *Les crises financières*

Les crises financières ont souvent anéanti les efforts de modération salariale du personnel, l'augmentation de capital de l'actionnaire public et les économies de la direction.

### 4. *Les plans de restructuration*

Les nombreux plans d'économie et de restructuration n'ont jamais pu suivre l'évolution du secteur de l'aviation lui-même.

## Fred Chaffart

### 1. *La nécessité d'un partenaire*

La Sabena a souffert d'un mal endémique : de par l'absence permanente de rentabilité, elle en a été réduite à disposer d'un partenaire solide.

### 2. *Une mentalité de secteur public*

L'absence de volonté de changement de la part des partenaires sociaux qui auraient dû s'adapter à la réalité économique ont rendu la faillite (considérée comme impossible, tant ils étaient convaincus que l'État compenserait les pertes comme il l'avait déjà fait si souvent par le passé) inévitable au bout du compte.

**Guy Verhofstadt**1. *Houding Swissair*

Begin oktober 2001 heeft de premier de Zwitserse ambassadeur ontboden om zijn verontwaardiging te uiten over het in gebreke blijven van Swissair.

2. *Brugfinanciering*

Op 2 oktober 2001 overlegde het kernkabinet over de mogelijke opties en werd de brugfinanciering ter waarde van 125 miljoen euro voorgesteld (die op 17 oktober 2001 ten slotte door de Europese Commissie werd aanvaard).

3. *Doorstart via DAT*

De « doorstart » via DAT — filiaal van Sabena — is slechts mogelijk geweest na de mobilisering van 200 miljoen euro (die de absoluut minimale kritische massa was opdat de nieuwe luchtvaartmaatschappij enige kans op slagen zou hebben) en de overdracht van het voornoemd brugkrediet (dankzij onder meer de bemiddeling van Europees Commissievoorzitter Roman Prodi). De huidige bezettingsgraad nodig om geen verlies te lijden, ligt 20 % lager. SN Brussels Airlines is een « afgeslankte » Sabena waarvan het embryo terug te vinden is in het plan-Müller. Streefdoel is jaarlijks 3 miljoen passagiers te vervoeren plus nog eens 1,4 miljoen passagiers via Sobelair. Men is nog ver verwijderd van de 11 à 12 miljoen passagiers van het failliete Sabena, maar er is beterschap op komst. Op de Afrikalijnen is de bezettingsgraad, ondanks een onderbreking van ettelijke maanden, toch al 70 %.

## 6. OVER DE AFWIKKELING VAN HET FAILLISSEMENT VAN SABENA

## A. HET SOCIAAL PLAN

**Salvatore Bongiorno**

De afgevaardigden hebben niet op het sociaal plan kunnen reageren. Het werd zelfs niet ter discussie gesteld. Afgevaardigden zijn ten persoonlijke titel bij alle politieke partijen gaan aankloppen om de politieke druk dusdanig op te voeren dat er een sociaal plan kwam. Het was evenwel tijdverspilling. Het sociaal plan kwam te laat. En het was te nemen of te laten. De vakbondshierarchie heeft het niet aangedurfd het plan met de basis te bespreken.

**Guy Verhofstadt**1. *L'attitude de Swissair*

Début octobre 2001, le premier ministre a convoqué l'ambassadeur suisse pour exprimer son indignation quant aux manquements de Swissair.

2. *Le crédit-relais*

Le 2 octobre 2001, le cabinet restreint s'est concerté sur les options possibles et le crédit-relais de 125 millions d'euros a été proposé (finalement accepté par la Commission européenne le 17 octobre 2001).

3. *La remise sur pied par DAT*

La « remise sur pied » par DAT (filiale de la Sabena) n'a été possible qu'après la mobilisation de 200 millions d'euros (qui était le montant critique minimal pour que la nouvelle compagnie aérienne ait quelque chance de succès) et le transfert du crédit-relais précité (grâce, entre autres, à l'intervention du président de la Commission européenne Roman Prodi). Le taux d'occupation actuellement nécessaire pour ne subir aucune perte est de 20 % inférieur à ce qu'il était précédemment. SN Brussels Airlines est une version « allégée » de la Sabena dont on retrouve l'embryon dans le plan Müller. L'objectif est de transporter 3 millions de passagers par an, plus 1,4 million de passagers supplémentaires via Sobelair. Nous sommes encore loin des 11 à 12 millions de passagers de la Sabena avant sa faillite mais nous sommes sur la voie d'un redressement. Sur les lignes africaines, le taux d'occupation, malgré une interruption de plusieurs mois, s'élève tout de même à 70 %.

## 6. À PROPOS DU RÈGLEMENT CONCERNANT LA FAILLITE DE LA SABENA

## A. LE PLAN SOCIAL

**Salvatore Bongiorno**

Les représentants n'ont pas pu réagir au plan social. Il n'a même pas été débattu. Les représentants sont allés, à titre personnel, frapper à la porte de tous les partis politiques pour intensifier la pression politique de manière à favoriser l'élaboration d'un plan social. Ce fut pourtant une perte de temps car le plan social est arrivé trop tard. De plus, c'était à prendre ou à laisser. La hiérarchie syndicale n'a pas osé discuter du plan avec la base.

### **Françoise Guelton, Maria Vindevoghel**

Het sociaal plan is onvolledig : het voorziet niet in een regeling voor het in den vreemde tewerkgesteld personeel, noch voor de werknemers die 49 jaar oud zijn (probleem van het prepensioen voor deze categorie die wordt gelijkgesteld met de werknemers die 48 jaar oud zijn). De Belgische Staat zal 22,5 miljoen euro aan belastinggeld moeten derven van personen die hun job kwijt zijn.

### **Denis De Meulemeester**

De regering heeft het fonds voor de sluiting van ondernemingen de opdracht gegeven de beloofde sommen uit te betalen. De gegevens die werden verstrekt door de curator bevatten veel fouten. Het heeft weken geduurd vooraleer het fonds de vergoedingen kon uitbetalen.

### **Stéphane De Muelenaere**

In oktober 2001 is er betoogd geworden voor een sociaal plan. Dit laatste moest op 7 november 2001 op poten staan. Er was geen tijd voor discussie. De regering deed een eenzijdig voorstel en de vakbonden hebben niets getekend.

### **Guy Verhofstadt**

Op drie dagen werd een sociaal plan op poten gezet.

## **B. DE RECONVERSIECELLEN**

### **Salvatore Bongiorno**

De heer Bongiorno is verantwoordelijk voor een reconversiecel. Hij wordt betaald door het Waals Gewest, maar heeft een contract met de CSC (Christelijke vakbond). Het inkomen van de piloten, tegenover dat van schoonmaaksters of kruiers, is drastisch gedaald, soms van 5 000 euro naar minder dan 1 000 euro per maand. De pilotenvereniging en de vakbonden zaten niet op dezelfde golflengte. Dit heeft tot een strategisch betreurenswaardige breuk geleid.

## **C. DE CURATELE**

### **Christian Van Buggenhout & Alain d'Ieteren**

#### *1. Algemene context*

Mrs Van Buggenhout en d'Ieteren wijzen op diverse moeilijkheden die de curatele ondervindt om zowel sociale, financiële als commerciële belangen met elkaar te verzoenen. Het komt er vooral op aan nieuwe faillisse-

### **Françoise Guelton, Maria Vindevoghel**

Le plan social est incomplet : il ne prévoit pas de disposition pour le personnel employé à l'étranger, ni pour les employés de 49 ans (problème de la prépension pour cette catégorie qui est assimilée aux employés de 48 ans). Compte tenu du nombre de personnes qui ont perdu leur emploi, l'État belge subira un manque à gagner de 22,5 millions d'euros en terme de rentrées fiscales.

### **Denis De Meulemeester**

Le gouvernement a chargé le fonds pour la fermeture des entreprises de verser les sommes promises. Les données qui ont été fournies par le curateur comprennent de nombreuses erreurs. Il a fallu des semaines avant que le fonds puisse payer les indemnités.

### **Stéphane De Muelenaere**

En octobre 2001, une manifestation a été organisée pour réclamer un plan social. Ce dernier devait être sur pied le 7 novembre 2001. Le temps n'était donc pas à la discussion. Le gouvernement a formulé une proposition unilatérale et les syndicats n'ont rien signé.

### **Guy Verhofstadt**

Un plan social a été mis sur pied en trois jours.

## **B. LES CELLULES DE RECONVERSION**

### **Salvatore Bongiorno**

M. Bongiorno est responsable d'une cellule de reconversion. Il est payé par la Région wallonne, mais est sous contrat avec la CSC (syndicat chrétien). Le revenu des pilotes, par rapport à celui des femmes de ménage ou des bagagistes, a considérablement diminué, passant parfois de 5 000 euros à moins de 1 000 euros par mois. L'association des pilotes et les syndicats n'étaient pas sur la même longueur d'ondes, ce qui a entraîné une rupture stratégiquement regrettable.

## **C. LA CURATELLE**

### **Christian Van Buggenhout & Alain d'Ieteren**

#### *1. Contexte général*

Mes Van Buggenhout et d'Ieteren soulignent les diverses difficultés que rencontre la curatele pour concilier intérêts sociaux, financiers et commerciaux. Il s'agit surtout d'éviter de nouvelles faillites de filiales et de préser-

menten van filialen te vermijden en zoveel mogelijk werkgelegenheid op de luchthaven van Zaventem te vrijwaren. Momenteel stellen de curatoren ongeveer 2 000 mensen te werk.

## 2. *Feitelijk bestuur door Swissair*

De curatoren wijzen op de dubieuze rol van een handvol verantwoordelijken die handelden voor Swissair en die gebruik hebben gemaakt van het gewilde beheersvacuüm dat is ontstaan door de aangekondigde terugtrekking — op termijn — van de Belgische aandeelhouder. Alle beleidsbeslissingen werden voorbereid binnen het door Swissair gedomineerde directiecomité.

De curatoren geven toelichting bij de door hen ingediende schuldvordering ten aanzien van het faillissement van Swissair op grond van artikel 530 van het wetboek van vennootschappen, wegens het in de steek laten van Sabena na jaren van feitelijke integratie, een onomkeerbare toestand na de volledige afbouw — in het kader van AMP — van de commerciële structuur van Sabena. Volgens de curatoren had Swissair de echte beslissingsmacht binnen Sabena. Er zijn ongetwijfeld beslissingen genomen met reusachtige financiële gevolgen.

Van de totale integratie, het oprichten van AMP en het totaal verdwijnen van elke commerciële structuur in Sabena kan men niet zeggen dat het echt fouten waren, vermits het een recht van de andere aandeelhouder was. Het was zelfs de wens van de Belgische aandeelhouder dat de andere aandeelhouder — Swissair — Sabena zoveel mogelijk zou integreren in een nieuwe airline, samengesteld door de groep Swissair-Sabena.

Een aantal elementen die inmiddels in de Zwitserse pers zijn verschenen, wijzen erop dat men al langer dan juni of juli 2001 een aantal zaken aan het voorbereiden was. Daaruit blijkt dat men niet de intentie had om zelfs de aalmoes die men had toegezegd, namelijk de herkapitalisering van oktober, te betalen.

## 3. *Filialiseringsbeleid Sabena*

Volgens de curatoren werd het filialiseringsbeleid op zijn kop gezet omdat de filialen financieel in een wurggreep werden gehouden door de moedermaatschappij en bijgevolg geen eigen financieel draagvlak kregen. Een filialiseringsbeleid moet immers tot doel hebben rendabele gedeelten van een grotere groep te redden als de groep in kwestie in nesten geraakt.

ver l'emploi autant que possible à l'aéroport de Zaventem. Pour le moment, les curateurs replacent près de 2 000 personnes.

## 2. *Gestion de fait par Swissair*

Les curateurs soulignent le rôle douteux d'une poignée de responsables qui opéraient pour Swissair et ont utilisé le vide de gestion volontaire créé à la suite du retrait (à terme) annoncé de l'actionnaire belge. Toutes les décisions de gestion ont été préparées au sein du comité de direction dominé par Swissair.

Les curateurs joignent une explication au droit de créance qu'ils ont déposé en rapport avec la faillite de Swissair, en vertu de l'article 530 du code des sociétés, pour avoir laissé tomber la Sabena après des années d'intégration de fait, une situation irréversible après le démantèlement complet (dans le cadre d'AMP) de la structure commerciale de la Sabena. Selon les curateurs, Swissair détenait le vrai pouvoir de décision au sein de la Sabena. Swissair a sans aucun doute pris des décisions qui ont eu d'énormes conséquences financières.

L'intégration totale, la constitution d'AMP et la disparition totale de toute structure commerciale de la Sabena ne peuvent pas vraiment être considérées comme des erreurs, étant donné qu'il s'agissait d'un droit de l'autre actionnaire. C'était même le souhait de l'actionnaire belge, autrement dit, que l'autre actionnaire (Swissair) intègre autant que possible la Sabena dans une nouvelle compagnie aérienne, constituée par le groupe Swissair-Sabena.

Un certain nombre d'éléments, qui ont été publiés entre-temps dans la presse suisse, indiquent que certaines choses étaient en préparation même avant juin ou juillet 2001. Il ressort de ces éléments que Swissair n'avait nullement l'intention de verser l'aumône qui avait été promise, à savoir la recapitalisation prévue pour le mois d'octobre.

## 3. *Politique de filialisation de la Sabena*

Selon les curateurs, la politique de filialisation a été mise en œuvre en dépit du bon sens car les filiales ont été maintenues financièrement sous la férule de la société mère et n'ont par conséquent pas bénéficié de base financière propre. Une politique de filialisation doit en effet avoir pour objectif de sauver les parties rentables d'un groupe plus important lorsque le groupe en question est dans une situation critique.

Zij verwijzen in dit verband naar de financiële toestand van Sabena Technics, dat van Sabena evenveel (op korte termijn eisbare) schulden (aan het coördinatiecentrum SIC) als activa (goodwill) meekreeg. Een soortgelijke operatie vond plaats bij de « *Flight Academy* » : hier werd de goodwill gecompenseerd door een schuld aan Sabena zelf.

De oprichting van Atraxis was niet zonder gevaar voor Sabena.

Ondanks de onmiskenbare voordelen (synergieën) blijft het voor een luchtvaartonderneming zeer gevaarlijk om haar informatica, die van levensbelang is voor alle andere activiteiten (bijvoorbeeld voor de « *ground handling* ») uit handen te geven aan een filiaal dat slechts voor 50 procent aan Sabena toebehoort. Het gevaar is immers reëel dat dit filiaal niet steeds dezelfde belangen zal dienen als de moedermaatschappij.

#### 4. Ondoorzichtig besluitvormingsproces

De bindingen tussen Sabena en haar filialen vormen een kluwen, een web van buitenbalansverbintenissen (bijvoorbeeld bij de Sabena-hotels). Vooral de lease-contracten waren bij Sabena nodeloos ingewikkeld (viertraps-leasings waren niet ongewoon) en vergden de tussenkomst van dure advocaten. Ook hier straalde de groothedswaan van Swissair af op Sabena.

Volgens de curatoren werden de grote beslissingen in een heel kleine kring in Zwitserland genomen. Deze beslissingen werden meegedeeld aan degenen die in Brussel het vertrouwen van de aandeelhouder hadden. Zij waren ook belast met het overbrengen van die beslissingen aan de organen van Sabena.

Die formele weg werd zelfs niet altijd gevolgd. Inzake het dagelijks beheer werden bijvoorbeeld drastische weddenverhogingen bij bepaalde filialen van de groep vastgesteld, waarover was beslist zonder medeweten van de raad van bestuur van het betrokken filiaal. Dat wijst op een opgelegd beslissingspatroon zonder dat men rekening houdt met de specifieke belangen van een filiaal die soms tegengesteld zijn aan de belangen van de groep. Dat wijst er ook op dat men eigenlijk alles besliste vanuit het corporate department, dat opnieuw door zeer weinig personen werd geleid, en dat de beslissingen aan de filialen werden opgedrongen.

#### 5. Oorzaken faillissement

De voornaamste — maar zeker niet de enige — oorzaak is de strategie van Swissair. De beslissing tot aan-

Les curateurs se réfèrent à cet égard à la situation financière de Sabena Technics, qui s'est vue attribuer par la Sabena autant de dettes (au centre de coordination SIC, exigibles à court terme) que d'actifs à valeur. Une opération similaire a eu lieu à la « *Flight Academy* » : ici le fonds commercial (à valeur) a été compensé par une dette à la Sabena même.

La création d'Atraxis n'était pas sans danger pour la Sabena.

Malgré les avantages indéniables (synergies), il reste très dangereux pour une compagnie aérienne de confier ses opérations informatiques, qui sont d'une importance vitale pour toutes les autres activités (par exemple pour le « *ground handling* »), à une filiale qui n'appartient qu'à 50 pour cent à la Sabena. Le danger est en effet réel que cette filiale ne serve pas toujours les mêmes intérêts que la société mère.

#### 4. Processus décisionnel opaque

Les liens entre la Sabena et ses filiales constituent un enchevêtrement, un réseau d'engagements hors bilan (par exemple avec les hôtels Sabena). Ce sont surtout les contrats de leasing de la Sabena qui étaient inutilement compliqués (les leasings à quatre niveaux n'étaient pas rares) et ont exigé l'intervention d'onéreux avocats. Ici encore, la folie des grandeurs de Swissair a affecté la Sabena.

Selon les curateurs, les grandes décisions ont été prises dans un cercle très restreint, en Suisse. Ces décisions ont été communiquées à ceux qui, à Bruxelles, avaient la confiance de l'actionnaire. Ces derniers étaient également chargés de transmettre les décisions aux organes de la Sabena.

Cette voie formelle n'a même pas toujours été suivie. En ce qui concerne la gestion quotidienne, d'importantes augmentations de salaire ont, par exemple, été décidées dans certaines filiales du groupe, et ce à l'insu du conseil d'administration de la filiale concernée. Ce type de pratique révèle un modèle de décision imposé ne tenant pas compte des intérêts spécifiques d'une filiale, qui sont parfois opposés aux intérêts du groupe. Cette façon de faire démontre également que toutes les décisions sont prises par le département concerné, qui a été dirigé une fois de plus par un nombre de personnes très limité, et que ces décisions ont été imposées aux filiales.

#### 5. Causes de la faillite

La principale (mais certainement pas la seule) cause de la faillite est la stratégie de Swissair. La décision

koop van 34 Airbustoestellen in 1997, het dure 8-jarige contract met Virgin (verlies voor Sabena : meer dan 100 miljoen euro), de druk op Sabena om op dezelfde grote voet te leven als Swissair zelf en het verlies van kostbare tijd door het in stand houden van de illusie dat de beloofde Zwitserse kapitaalsinbreng er wel zou komen, hebben de financiële toestand van Sabena dermate verslechterd dat zelfs een gerechtelijk akkoord geen baat meer kon brengen.

Indien dit niet het geval zou zijn geweest had Sabena onder een gerechtelijk akkoord van zes maanden precies hetzelfde kunnen doen wat nu door de curatele wordt gedaan : zoveel mogelijk filialen redden. De wet van 1997 op het gerechtelijk akkoord is trouwens veel soepeler dan de faillissementswetgeving.

d'achat de 34 Airbus en 1997, l'onéreux contrat de 8 ans avec Virgin (perte pour la Sabena : plus de 100 millions d'euros), la pression exercée sur la Sabena pour qu'elle mène le même grand train que la Swissair et le temps précieux perdu face à l'illusion de l'apport de capitaux suisses promis ont aggravé la situation financière de la Sabena à un point tel que même un concordat judiciaire ne pouvait plus la sauver.

Si cela n'avait pas été le cas, la Sabena aurait pu, sous concordat judiciaire d'une durée de six mois, faire exactement ce que fait la curatelle actuellement : sauver le plus de filiales possibles. La loi de 1997 sur le concordat judiciaire est d'ailleurs beaucoup plus souple que la loi sur les faillites.

## HOOFDSTUK IV

## Vaststellingen

## 1. VOORWERP VAN DE VASTSTELLINGEN

Luidens het voorstel tot oprichting van de onderzoekscommissie-Sabena (DOC 50 1514/001) bestond de taak van de commissie er onder meer in de volgende gegevens te onderzoeken :

- de strategische beslissingen die zijn genomen door de bedrijfsleiding, de raad van bestuur en de aandeelhouders;
- het feitelijke beheer van Sabena door Swissair en het toezicht op dat beheer door de raad van bestuur en de aandeelhouders;
- de hoofdoorzaken van het mislukken van de verschillende herstructureringsplannen, zowel op sociaal als op economisch en financieel vlak;
- de oorzaken van het mislukken van de samenwerking met partners uit de luchtvaartsector;
- de oorzaken van het faillissement.

Het opsporen van oorzakelijke verbanden impliceert volgens de commissie dat haar vaststellingen niet beperkt kunnen blijven tot een loutere opsomming van alle voor de werking van Sabena negatieve factoren. Integendeel zal ze zich toespitsen op die elementen die volgens haar, rechtstreeks of onrechtstreeks, tot het faillissement hebben geleid.

## 2. RECHTSTREEKSE EN ONMIDDELLIJKE AANLEIDING TOT HET FAILLISSEMENT

Op 7 november 2001 heeft de raad van bestuur van Sabena de boeken neergelegd om de volgende juridische redenen :

**2.1. De liquiditeitsproblemen werden zo groot dat de korte-termijnverplichtingen niet meer konden worden vervuld**

Dit houdt verband met het onvermogen van Sabena om voldoende operationele cashflow te genereren, om aan de lopende korte-termijnverplichtingen te voldoen. Dat deze korte-termijnverplichtingen zo hoog opliepen had als voornaamste reden dat Sabena haar investeringen in vliegtuigen via SPC's (*special purpose companies*) geregeld had — waardoor er geen lange-termijnschuld

## CHAPITRE IV

## Constatations

## 1. OBJET DES CONSTATATIONS

Conformément à la proposition instituant la commission d'enquête « Sabena » (DOC 50 1514/001), la tâche de la commission consistait entre autres à examiner les éléments suivants :

- les décisions stratégiques prises par la direction de l'entreprise, le conseil d'administration et les actionnaires;
- la gestion de fait de la Sabena par Swissair et le contrôle de cette gestion par le conseil d'administration et les actionnaires;
- les principales raisons de l'échec des différents plans de restructuration, aussi bien en matière sociale qu'économique et financière;
- les raisons de l'échec de la collaboration avec les partenaires du secteur aéronautique;
- les raisons de la faillite.

La commission estime que l'examen des liens de cause à effet implique que ses constatations ne peuvent se limiter à une simple énumération de tous les facteurs négatifs pour le fonctionnement de la Sabena. Elle se concentrera au contraire sur les éléments qui, selon elle, ont conduit directement ou indirectement à la faillite.

## 2. MOTIFS DIRECTS ET IMMÉDIATS DE LA FAILLITE

Le 7 novembre 2001, le conseil d'administration de la Sabena a déposé son bilan pour les motifs juridiques suivants :

**2.1. Les problèmes de liquidités étaient devenus à ce point importants que les obligations à court terme ne pouvaient plus être honorées**

Ces problèmes étaient liés à l'incapacité de la Sabena à générer un cash-flow opérationnel suffisant pour honorer ses obligations à court terme. Si les obligations à court terme ont atteint de tels montants, c'est essentiellement parce que la Sabena avait investi dans de nouveaux avions par l'intermédiaire de SPC (*special purpose companies*) — le bilan ne mentionnant dès lors aucune

op de balans staat — maar waardoor Sabena maandelijks een operationele lease dient te betalen, die steeds hoger werd. De aandeelhouders stelden geen nieuw kapitaal meer ter beschikking ingevolge de niet-uitvoering van de door minderheidsaandeelhouder Swissair aangegane verbintenissen terzake herkapitalisering. Gezien de Europese regelgeving inzake was ook de Belgische meerderheidsaandeelhouder in de onmogelijkheid om nieuw kapitaal in te brengen.

## 2.2. De kredietwaardigheid bij crediteuren & banken was geschokt

Een liquiditeitstekort is op zichzelf geen probleem mits men van financiers een overbruggings- of een herstructureringskrediet ontvangt.

Dit betekent dat men kredietwaardig dient te zijn, met andere woorden :

- Men realiseert voldoende operationele *cashflow*;
- Men heeft voldoende waarborgen zoals vaste activa, goede *rating* bij « *credit agencies* », men behoort tot een als solvabel beschouwde groep, enz.

Sabena is er echter niet in geslaagd deze kredietwaardigheid in stand te houden, want in de cruciale periode waren er geen kredietfaciliteiten meer beschikbaar en dienden in eerste instantie de aandeelhouders Swissair/Belgische staat over de brug te komen.

Dat houdt verband met het feit dat :

- Sabena via de SPC's zwaar beroep heeft gedaan op externe financiering door de banken en dat diezelfde instellingen nu vaststellen dat dit binnen Sabena niet leidt tot een voldoende operationele *cashflow*. Uiteraard kan een financier niet tweemaal financieren, enerzijds het vast actief in de SPC en dan nogmaals de exploitatievennootschap die maandelijks aan deze SPC bepaalde bedragen moet betalen. Dit alles blijkt duidelijk uit de ongunstige evolutie van de verschillende ratio's in 2000 en 2001 (zie ratioanalyse in eerste en tweede verslag — zie bijlagen).

- Een ander element is uiteraard dat de SAirGroup haar verplichtingen tegenover Sabena niet nakwam. Dit was uiteraard niet alleen binnen Sabena bekend, maar ook door de ruime externe communicatie in de buitenwereld. Hierdoor werd de kredietwaardigheid nog verder aangetast.

dette à long terme —, pour lesquels elle devait payer mensuellement un leasing opérationnel, qui ne cessait d'augmenter. Les actionnaires n'apportaient plus de nouveaux capitaux, l'actionnaire minoritaire Swissair n'ayant pas exécuté ses engagements en matière de recapitalisation. Vu la réglementation européenne en la matière, l'actionnaire majoritaire belge était également dans l'impossibilité d'apporter, lui aussi, de nouveaux capitaux.

## 2.2. La solvabilité de la Sabena était ébranlée auprès des créanciers et des banques

Un manque de liquidités ne constitue pas un problème en soi, à condition d'obtenir de la part des financiers un crédit de soudure ou de restructuration.

Cela signifie qu'il faut être solvable, c'est-à-dire :

- Réaliser un *cash-flow* opérationnel suffisant;
- Disposer de suffisamment de garanties telles que des actifs immobilisés ou un *rating* favorable auprès des « agences d'évaluation du crédit », appartenir à un groupe considéré comme solvable, etc.

Néanmoins, la Sabena n'est pas parvenue à préserver cette solvabilité puisque, durant la période cruciale, il n'y avait plus de facilités de crédit et, dans un premier temps, ce sont les actionnaires Swissair/État belge qui auraient dû apporter des capitaux.

La Sabena a perdu sa solvabilité pour diverses raisons :

- La Sabena via les SPC a fait largement appel à des financements externes, par les banques, ces mêmes organismes constatant que leur intervention n'a pas permis de générer un *cash-flow* opérationnel suffisant au sein de la Sabena. Un banquier ne peut en effet supporter un double financement et financer, d'une part, l'actif immobilisé dans la SPC, et, d'autre part, la société d'exploitation qui doit verser des mensualités à cette SPC. Preuve en est l'évolution négative des différents ratios en 2000 et 2001 (voir l'analyse des ratios dans les premier et deuxième rapports — voir annexes).

- Un autre élément est bien entendu le fait que SAirGroup n'a pas respecté ses obligations vis-à-vis de la Sabena. Il est clair que ce fait était connu non seulement au sein de la Sabena, mais aussi, compte tenu de la large diffusion de l'information à l'extérieur de la compagnie. La solvabilité s'en est dès lors trouvée davantage entamée.

— Door het verlies van een « solvabele » partner was externe financiering niet meer mogelijk. Alleen bijkomende middelen, verstrekt door de aandeelhouders, konden Sabena nog redden.

— Ook het feit dat in de financiële wereld Swissair niet langer als een « *first quality* »-debiteur werd beschouwd, had tot gevolg dat financiële instellingen weigerachtig stonden tegenover kredietverlening aan Sabena (dat toch voor 49,5 % toebehoorde aan die groep en dat een zeer slechte solvabiliteit vertoonde op het moment dat de kredieten nodig waren). Bovendien stond het vast actief niet langer op haar eigen balans, maar wel op de balans van de voor quasi 100 % door de banken gefinancierde SPC's.

De ondergang van Sabena is echter ook te wijten aan heel wat structurele elementen, die hierna in detail worden besproken.

### 3. FUNDAMENTELE ELEMENTEN DIE RECHTSTREEKS OF INDIRECT GELEID HEBBEN TOT HET FAILLISSEMENT

#### 3.1. Voorgeschiedenis

— In 1975 pompte de regering Tindemans I 4,25 miljard Belgische frank in Sabena om het maatschappelijk kapitaal van de luchtvaartmaatschappij op te trekken tot 5 miljard Belgische frank. Na drie jaar waren deze miljarden volledig opgesoupeerd door de gecumuleerde verliezen.

— In 1979 besloot de regering Martens I nog eens 3 miljard Belgische frank in Sabena te stoppen ter uitvoering van het plan « Van Rafelghem »; deze laatste was het jaar voordien als eerste crisismanager aangehouden. Het plan voorzag onder meer in een inkrimping met 1 300 à 1 500 banen. Maar het werd al vlug begraven en de kapitaalinjectie bleek opnieuw onvoldoende.

— In 1981 bleek uit een vernietigend rapport van de Inspectie van Financiën aan de regering dat Sabena zonder nieuw kapitaal eind dat jaar virtueel failliet zou zijn. Het gecumuleerde verlies was groter dan het kapitaal en de maatschappij had twintig procent teveel personeel.

— In 1982 werd een einde gesteld aan de automatische dekking van de verliezen door de Staat. Dit gebeurde door het schrappen van artikel 33 van de statuten, een grondbeginsel waarop Sabena historisch gebouwd was. Daarentegen werd voortaan artikel 10 van de statuten soepeler geïnterpreteerd. Dit artikel regelde

— À la suite de la perte d'un partenaire « solvable », tout financement externe était devenu impossible. Seuls des moyens complémentaires fournis par les actionnaires pouvaient encore sauver la Sabena.

— En outre, le monde financier ne considérant plus Swissair comme un débiteur de première qualité, les organismes financiers rechignaient à octroyer des crédits à la Sabena (qui était malgré tout détenue à hauteur de 49,5 % par ce groupe et qui s'est révélée très peu solvable lorsque les crédits étaient nécessaires). D'autant plus que l'actif immobilisé n'était plus repris dans son propre bilan, mais bien dans le bilan des SPC financées quasiment à 100 % par les banques.

La disparition de la Sabena s'explique cependant aussi par bon nombre d'éléments structurels, abordés en détail ci-après.

### 3. ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX AYANT MENÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT À LA FAILLITE

#### 3.1. Historique

— En 1975, le gouvernement Tindemans I a injecté 4,25 milliards de francs belges dans la Sabena afin de porter le capital social de la compagnie aérienne à 5 milliards de francs belges. Trois ans plus tard, ces milliards étaient entièrement évanouis par les pertes cumulées.

— En 1979, le gouvernement Martens I a décidé de réinjecter 3 milliards de francs belges dans la Sabena en vue d'exécuter le plan « Van Rafelghem », du nom de celui qui avait été engagé l'année précédente comme premier manager de crise. Le plan prévoyait notamment une réduction de 1 300 à 1 500 emplois. Mais le plan a été rapidement enterré et l'injection de capital s'est une nouvelle fois avérée insuffisante.

— En 1981, dans un rapport accablant adressé au gouvernement, l'Inspection des finances écrivait que, sans capitaux frais, la Sabena serait virtuellement en faillite à la fin de l'année. La perte cumulée était supérieure au capital et la compagnie avait 20 % de personnel excédentaire.

— En 1982, il a été mis fin à la couverture automatique par l'État des pertes de la compagnie par la suppression de l'article 33 des statuts, un principe fondamental sur lequel reposait historiquement la Sabena; en revanche, l'article 10 des statuts allait être désormais interprété avec plus de souplesse. Cet article réglait l'aide

de financiële steun van de overheid bij de aankoop van toestellen; pas later, via de herstellwet van 22 januari 1985 werd ook deze vorm van subsidiëring beëindigd.

— In hetzelfde jaar 1982 werd voor de eerste keer een herkapitalisering door de Belgische Staat gekoppeld aan een supplementaire kapitaalverhoging door externe investeerders. Zij kregen weliswaar een gewaarborgd dividend van 10 procent en de mogelijkheid tot verkoop van hun aandelen aan de Staat tegen de oorspronkelijke prijs. Na deze « privatiseringsoperatie avant la lettre » behield de Belgische Staat nog 54,72 % van het kapitaal; verschillende openbare instellingen verkregen 26,11 % en de privé-sector (verzekeringsmaatschappijen en spaarbanken) investeerde 19,17 %.

— In 1983 werd de filialisering van Sabena doorgevoerd, om enerzijds de financiële transparantie en productiviteit te verhogen en anderzijds de weg naar privatisering voor te bereiden. De NV's *Sabena Catering Services*, *Belgian Fuelling and Services Company (BFSC)*, *Aviafin*, *Sabena Technics*,... werden opgericht.

— In 1987 mislukten de alliantiegesprekken met SAS uit vrees voor een te verregaande integratie van Sabena in de Scandinavische maatschappij.

— In 1990, het jaar waarin Sabena, KLM en British Airways participeerden in Sabena World Airlines (SWA), bereikte Sabena een historisch dieptepunt. De maatschappij stond toen dicht bij het faillissement.

Tengevolge van de liberalisering van de luchtvaart, zoals opgelegd door de Europese regelgeving, werd de maatschappij in 1992 tot een zuiver private naamloze vennootschap (zonder statutaire bepalingen die afwijken van het gemene handelsrecht) omgevormd. De maatschappij heeft echter nooit optimaal gefunctioneerd noch werd ze behandeld als een private onderneming in een commerciële omgeving. Deze hybride situatie heeft aanzienlijk bijgedragen tot de fundamentele problemen van de maatschappij. Dit blijkt uit de diverse, weinig doortastende reacties op fundamentele en levensbedreigende financiële problemen waarmee Sabena tijdens de voorbije twintig jaar te kampen had. De tweeslachtige situatie — formeel een privaat bedrijf maar in de dagelijkse praktijk met veel kenmerken van een overheidsbedrijf — heeft duidelijk een grote invloed gehad op de overlevingskansen van de maatschappij.

Sabena kon in die periode niet op eigen vleugels vliegen, maar is dankzij de overheid verder kunnen blijven

financiële des pouvoirs publics lors de l'achat d'appareils; il ne sera également mis fin à cette forme de subsidiation que plus tard, par la loi du 22 janvier 1985.

— Au cours de cette même année 1982, une recapitalisation par l'État belge a été pour la première fois liée à une augmentation de capital supplémentaire par des investisseurs externes. Ils obtinrent toutefois un dividende garanti de 10 % et la possibilité de revendre leurs parts à l'État au prix initial. Au lendemain de cette opération de privatisation avant la lettre, l'État belge disposait encore de 54,72 % du capital, diverses institutions publiques en acquérant 26,11 % et le secteur privé (des compagnies d'assurances et des caisses d'épargne) 19,17 %.

— En 1983, la Sabena a été filialisée afin d'accroître la transparence financière et la productivité, d'une part, et de préparer la voie vers la privatisation, d'autre part ; c'est alors qu'ont été créées les sociétés anonymes *Sabena Catering Services*, *Belgian Fuelling and Services Company (BFSC)*, *Aviafin*, *Sabena Technics*, etc.

— En 1987, les négociations visant à créer une alliance avec la SAS ont échoué, par crainte d'une trop grande intégration de la Sabena dans la société scandinave.

— En 1990, l'année au cours de laquelle la Sabena, la KLM et British Airways ont participé dans la Sabena World Airlines (SWA), la Sabena n'avait jamais été aussi mal en point. La compagnie était alors au bord de la faillite.

À la suite de la libéralisation du secteur de la navigation aérienne, imposée par la législation européenne, la compagnie a été transformée en 1992 en une société anonyme purement privée (sans dispositions statutaires dérogeant au droit commercial commun). La compagnie n'a cependant jamais fonctionné de manière optimale et n'a jamais été traitée comme une entreprise privée, évoluant dans un environnement commercial. Cette situation hybride a contribué dans une large mesure aux problèmes fondamentaux de la compagnie. C'est ce qui ressort des diverses réactions peu énergiques aux problèmes financiers d'une importance capitale pour la survie de l'entreprise auxquels la Sabena a été confrontée au cours des vingt dernières années. Cette dualité — formellement, la Sabena était une entreprise privée, mais, dans la pratique quotidienne, elle présentait de nombreuses caractéristiques d'une entreprise publique — a clairement eu une grande influence sur les chances de survie de la compagnie.

Au cours de cette période, la Sabena était incapable de voler de ses propres ailes, mais grâce aux pouvoirs

investeren en heeft haar netwerk kunnen uitbreiden. Overheidssteun werd door het bedrijf als een evidentie beschouwd. Mede als gevolg hiervan was de nationale luchtvaartmaatschappij niet opgewassen tegen de internationale concurrentie.

Die kwalen van het verleden (bedrijfscultuur van een overheidsbedrijf, te traag beslissingsproces, te lage productiviteit, te hoge kostenstructuur) bestonden nog steeds in 1995 maar konden niet worden verholpen.

De alliantie Sabena-Swissair slaagde er nooit in deze kwalen te verhelpen.

De goedkeuring door de verschillende actoren van de opeenvolgende herstructureringsplannen sleepte aan of anders werden deze plannen gebrekkig uitgevoerd.

In de strategie van het zoeken naar een partnerschap voor Sabena (KLM, British Airways, Air France, Swissair) hebben de aandeelhouder noch de raad van bestuur een « *due diligence* » laten verrichten (dit is een omstandigheidsonderzoek waarbij, benevens bedrijfseconomische gegevens, ook wordt nagegaan of de doelstellingen van de toekomstige partner in zijn verschillende geledingen verenigbaar zijn met de eigen doelstellingen; zowel de overnemer als diegene die wordt overgenomen behoren dergelijk onderzoek te verrichten indien ze hun partnerschap enige kans op slagen willen geven). De keuze van een partner werd gestoeld op een complete juridische analyse en op een beperkt financieel onderzoek.

### 3.2. Bedrijfsstrategie

#### 3.2.1. Inleiding

Sabena heeft tijdens de onderzochte periode niet gezorgd voor het vastleggen en de ontwikkeling van een coherente en consequente bedrijfsstrategie, op twee uitzonderingen na, die hierna aan bod komen.

In de context van de structurele moeilijkheden waarmee de onderneming sedert jaren te kampen had (onderkapitalisering, recurrende deficits, enz.), reageerde de bedrijfsleiding hoofdzakelijk met *ad-hoc* maatregelen op de levensbedreigende uitdagingen waarmee ze geconfronteerd werd. Ze trad niet proactief op en ontwikkelde geen lange-termijnvisie. Deze aanpak kan worden omschreven met de term « zwalpmethode ».

Deze algemene vaststelling moet echter worden genuanceerd in het licht van twee strategische doelstellingen die wél systematisch door het bedrijf werden nagestreefd :

publics, elle a pu continuer à investir et à développer son réseau. Au sein de l'entreprise, l'aide publique était considérée comme une évidence. C'est un des éléments qui explique que la compagnie nationale n'était pas de taille à affronter la concurrence internationale.

En 1995, ces défauts du passé (culture d'entreprise publique, processus décisionnel trop lent, productivité trop faible, structure de coûts trop élevée) existaient toujours mais n'ont pas pu être éliminés.

L'alliance Swissair-Sabena n'a visiblement jamais réussi à se défaire de ces défauts.

L'assentiment des différents acteurs aux plans de restructuration successifs a souvent été laborieux ou ces plans ont été mis en oeuvre de manière imparfaite.

Dans la stratégie de recherche de partenariat pour la Sabena (KLM, British Airways, Air France, Swissair), ni l'actionnaire, ni le conseil d'administration, n'ont effectué de « *due diligence* » (c'est-à-dire un examen circonstanciel au cours duquel on examine, outre des données économiques, la question de savoir si les objectifs du futur partenaire sont, dans ses différentes composantes, compatibles avec les objectifs de l'intéressé, tant le reprenneur que l'entreprise reprise devant se livrer à pareil examen s'ils veulent que leur partenariat ait la moindre chance de réussir). Le choix du partenaire s'est basé sur une analyse juridique complète et sur une analyse financière limitée.

### 3.2. Stratégie d'entreprise

#### 3.2.1. Introduction

Durant la période examinée, la Sabena n'a pas développé ni mis au point une stratégie d'entreprise cohérente et conséquente, hormis deux exceptions, évoquées ci-après.

Alors que l'entreprise était confrontée à des problèmes structurels depuis plusieurs années (sous-capitalisation, deficits récurrents, etc.), la direction a essentiellement réagi par des mesures *ad hoc* destinées à relever les défis vitaux auxquels l'entreprise faisait face. Elle n'a pas agi de manière proactive et n'a pas développé de vision à long terme. Ce type d'approche pourrait être qualifié de « navigation à vue ».

Cette constatation générale doit cependant être nuancée à la lumière de deux objectifs stratégiques qui ont bel et bien été poursuivis systématiquement par l'entreprise :

1) het nastreven van een alliantie met een buitenlandse partner;

2) de uitbouw van een « *hub&spoke* »-systeem met de luchthaven van Brussel-Nationaal als centrale kern.

### 3.2.2. Het nastreven van een alliantie met een buitenlandse partner

Deze doelstelling werd ingegeven door de mening dat Sabena te zwak was om alléén te kunnen overleven. Vanaf de jaren 1980 werd die oriëntatie nog dwingender door de strategische optie van de hoofdaandeelhouder — de Belgische Staat — om zijn participatie in de luchtvaartmaatschappij te verminderen of zelfs tot een minimum te herleiden, met behoud van een blokkeringsminderheid.

Reeds vanaf 1975 heeft Sabena voortdurend gezocht naar een buitenlandse partner, maar na verschillende vruchteloze pogingen (KLM in 1975-1976, SAS in 1987, opnieuw KLM in 1988), werd die doelstelling pas gerealiseerd vanaf 1989, door drie opeenvolgende allianties die echter allen eveneens op een mislukking zijn uitgedraaid (British Airways en KLM in 1989-1990; Air France in 1992-1994; Swissair in 1995-2001). Omwille van de benarde financiële toestand waarin de onderneming zich bevond, werden die allianties steeds voor de « laatste kans » aangezien en bevond Sabena zich dus niet in een sterke onderhandelingspositie. Daardoor was de onderneming ten gronde genoopt om aan te sluiten bij de strategische overwegingen van de buitenlandse partners, die de alliantie met Sabena vooral koesterden om toegang te verkrijgen tot de potentieel expansieve luchthaven van Brussel-Nationaal.

De samenwerking met de Brits-Nederlandse, met de Franse en ten slotte met de Zwitserse partner hebben uiteindelijk telkens negatieve gevolgen gehad voor de Belgische luchtvaartmaatschappij.

Het staat buiten kijf dat de opeenvolgende mislukkingen van de buitenlandse allianties een grote rol hebben gespeeld in de verdwijning van Sabena. Men kan zich evenwel de vraag stellen of er een alternatief was. Er waren immers nauwelijks binnenlandse privé-investeerders en was de leefbaarheid van de « *stand-alone* »-strategie twijfelachtig indien men de bestaande structuur en omvang van Sabena wou behouden. Bovendien was de overheid niet meer bereid — indien ze er al toe in staat was, gezien de budgettaire toestand en de Europese regelgeving — nog belastinggeld te investeren in een bedrijf dat in haar 75-jarige bestaan nauwelijks winst boekte. Het behoud van de bestaande structuur

1) la quête d'une alliance avec un partenaire étranger;

2) la mise sur pied d'un système « *hub&spoke* » s'articulant autour de l'aéroport de Bruxelles-National.

### 3.2.2. La quête d'une alliance avec un partenaire étranger

Cet objectif reposait sur la conviction que la Sabena était trop faible pour survivre seule. À partir des années quatre-vingts, ce choix s'est imposé avec plus de force encore en raison de l'option stratégique prise par l'actionnaire principal — l'État belge —, qui consistait à revoir à la baisse, voire à réduire au strict minimum sa participation dans la compagnie aérienne, en conservant toutefois une minorité de blocage.

Dès 1975, la Sabena n'a cessé de rechercher un partenaire étranger. Après plusieurs tentatives avortées (KLM en 1975-1976, SAS en 1987 et, de nouveau, KLM en 1988), cet objectif n'a finalement été réalisé qu'à partir de 1989, grâce à trois alliances successives, qui toutes trois ont néanmoins abouti à un échec (British Airways et KLM en 1989-1990; Air France en 1992-1994; Swissair en 1995-2001). Étant donné la situation financière précaire dans laquelle se trouvait l'entreprise, ces alliances ont, à chaque fois, été perçues comme des opérations de la « dernière chance » et la Sabena ne s'est dès lors pas trouvée en position de force pour négocier. L'entreprise a donc été contrainte de se rallier aux considérations stratégiques des partenaires étrangers, qui voyaient surtout dans l'alliance avec la Sabena une possibilité d'accéder à l'aéroport de Bruxelles-National, lequel présentait un potentiel en croissance.

La collaboration avec les partenaires britannique et néerlandais, français et, finalement, suisse a, en définitive, toujours eu des répercussions négatives pour la compagnie aérienne belge.

Il est clair que les échecs successifs des alliances étrangères ont joué un rôle majeur dans la disparition de la Sabena. On peut toutefois se demander s'il existait une alternative. En effet, les investisseurs privés belges ne se bousculaient pas au portillon et la viabilité de la stratégie d'indépendance totale était douteuse, dès lors que l'on voulait maintenir la structure et la taille existante qu'avait la Sabena à l'époque. En outre, les pouvoirs publics n'étaient plus disposés — si tant est qu'ils en auraient eu les moyens budgétaires et qu'ils y auraient été autorisés par les instances européennes — à investir encore l'argent du contribuable dans une entreprise qui, au cours de ses 75 années d'existence,

en omvang van Sabena was om voornoemde redenen niet haalbaar.

Zowel de Belgische Staat als de partner van het ogenblik hebben bij het sluiten van nieuwe allianties bijkomend kapitaal ingebracht. Zodoende benaderde de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal telkens het gemiddelde van de sector (25 %). Daarna zakte deze verhouding weer tot een niveau dat de leefbaarheid van de maatschappij niet duurzaam kon garanderen.

Juridisch heeft de overheid zich bij het sluiten van elke alliantie steeds terdege laten bijstaan. Bedrijfseconomisch is dat echter haast nooit gebeurd.

### 3.2.3. De uitbouw van een « hub&spoke »-systeem

Deze doelstelling werd door Sabena, als eerste maatschappij op het Europese continent, geformuleerd vanaf de jaren 1989-1990. Ze steunt op drie elementen :

1° het belang van Brussel-Nationaal als luchthaven van de « hoofdstad van Europa », tweede groeipool van de Belgische economie;

2° de beperktheid van de thuismarkt, die noopte tot het aantrekken van transitpassagiers (de meerderheid van de Sabena-passagiers was afkomstig uit het buitenland);

3° het versterken van het intercontinentaal netwerk.

Het aandeel van die strategische optie in de verdwijning van de luchtvaartmaatschappij is zeer moeilijk te bepalen. Toch moet worden opgemerkt dat deze optie, zowel in de alliantie met British Airways en KLM als met Swissair, gekoppeld werd aan een zeer ambitieuze groei-strategie waarvan Sabena, in beide gevallen, nadelige gevolgen heeft ondervonden doordat de algemene kostenstructuur werd verzaamd en de opbrengst per passagier zakte.

Dat geldt vooral in het geval van de alliantie met Swissair toen deze strategische optie werd geïmplementeerd op een ogenblik dat de luchtvaartsector kampte met overcapaciteit.

Pas met het aantreden van Müller als CEO is de « hub&spoke »-strategie van Sabena voor de eerste keer fundamenteel in vraag gesteld en bijgestuurd via « Blue Sky ». Dit plan, opgesteld door de heer Müller, was een herstructurerings- en besparingsplan, dat werd ontwik-

n'avait que rarement réalisé des bénéfices. Pour toutes ces raisons, il n'était pas possible de conserver à la Sabena sa structure et sa taille.

Lors de la conclusion de chaque alliance, tant l'État belge que le partenaire du moment ont injecté de nouveaux capitaux dans la société. Ce faisant, le rapport entre les fonds propres et le total du bilan se rapprochait à chaque fois de la moyenne du secteur (25 %). Par la suite, ce rapport retombait à un niveau qui ne pouvait plus garantir la viabilité de la compagnie de manière durable.

Lors de la conclusion de chaque nouvelle alliance, l'État s'est fait assister efficacement sur le plan juridique, mais pratiquement jamais sur le plan économique.

### 3.2.3. L'élaboration d'un système « hub&spoke »

La Sabena a été la première compagnie du continent européen à formuler cet objectif (à partir des années 1989-1990). Celui-ci repose sur trois éléments :

1° l'importance de Bruxelles-National en tant qu'aéroport de la « capitale de l'Europe », deuxième pôle de croissance de l'économie belge;

2° l'exiguïté du marché national, qui obligeait à attirer les passagers en transit (la majorité des passagers de la Sabena provenaient de l'étranger);

3° le renforcement du réseau intercontinental.

Il est très difficile de déterminer dans quelle mesure cette option stratégique a contribué à la disparition de la compagnie aérienne. Il convient toutefois de signaler que, tant dans le cadre de l'alliance avec British Airways et KLM que dans le cadre de l'alliance avec Swissair, cette option a été associée à une stratégie de croissance très ambitieuse, qui, dans les deux cas, s'est avérée préjudiciable à la Sabena, ce qui a alourdi la structure générale des coûts et a entraîné une diminution du revenu par passager.

Cette remarque vaut particulièrement pour l'alliance avec Swissair, étant donné que, dans ce cas, cette option stratégique a été mise en œuvre à un moment où le secteur aérien était confronté à un problème de surcapacité.

Ce n'est qu'avec l'entrée en fonction de Müller en tant que CEO que la stratégie « hub&spoke » de la Sabena a été remise fondamentalement et pour la première fois en question puis adaptée pour la première fois dans le cadre du plan Blue Sky. Ce plan, conçu par M. Müller,

keld in de periode na de ondertekening van de Term Sheet van 26 april 2000 dat een nieuwe aandeelhouders-overeenkomst tussen de Belgische en de Zwitserse partner in het vooruitzicht stelde en moest het bedrijf saneren en voorbereiden op de gewijzigde aandeelhouders-structuur na de ondertekening van een definitief aandeelhoudersakkoord. De explosieve groei van het aantal passagiers vanaf begin de jaren negentig had zich niet vertaald in een toename van de rentabiliteit, wel integendeel.

De « *hub&spoke* »-strategie had misschien op daadwerkelijke wijze kunnen worden ondersteund door de overheden die bevoegd zijn voor de onontbeerlijke infrastructurele uitbouw en ontsluiting van een groeiende luchthaven. Indien enkele maatregelen erop wijzen dat zulks wél het geval is geweest (meer bepaald de uitbouw van de luchthavengebouwen), wijst het uitblijven van andere maatregelen (meer bepaald de ontsluiting van de luchthaven door een hst-lijn) in de tegenovergestelde richting.

De overheid heeft bepaalde maatregelen genomen om de *hub & spoke*-strategie te ondersteunen (meer bepaald door de uitbouw van de luchthavengebouwen) maar heeft nagelaten andere maatregelen te nemen, meer bepaald de ontsluiting van de luchthaven door de HST-lijn.

### 3.3. Bestuur

De regels inzake *corporate governance* werden in België voor het eerst in 1998 geformuleerd door het VBO en de Commissie voor het Bank- en Financieuzen. Zij werden bekrachtigd bij de wet van 2 augustus 2002, die in werking trad op 1 september 2002.

Bij Sabena liet de toepassing van deze regels tijdens de onderzochte periode duidelijk te wensen over.

Sommige leden van het management namen rechtstreeks contact op met de bestuurders. De door het management aan de raad van bestuur verstrekte informatie was niet altijd accuraat en soms zelfs misleidend, vooral in de grote investeringsdossiers zoals de vernieuwing en uitbreiding van de vloot in 1997. Er werden bestuursdaden gesteld door de aandeelhouders of door het management.

Verscheidene bestuurders hebben hun beklag gemaakt over het feit dat ze niet over voldoende informatie beschikten of deze slechts laatstijdig ontvingen. Sommige leden van het management hebben dit evenwel betwist.

était un plan de restructurations et d'économies, développé dans la période consécutive à la signature du *Term Sheet* d'avril 2000 qui ébauchait un nouvel accord d'actionnariat entre les partenaires belge et suisse. Il était censé assainir les finances de la compagnie et préparer celle-ci à la nouvelle structure de l'actionnariat consécutive à la signature d'un accord d'actionnariat définitif. L'explosion du nombre de passagers à partir du début des années nonante ne s'était pas traduite par un accroissement de la rentabilité, au contraire.

La stratégie « *hub&spoke* » aurait pu être soutenue de manière effective par les pouvoirs publics, compétents en matière de développement de l'infrastructure et de désenclavement, deux composantes indispensables pour le développement d'un aéroport. Si certaines mesures semblent indiquer que tel a été le cas (notamment, l'agrandissement des bâtiments de l'aéroport), l'absence d'autres mesures (notamment, le désenclavement de l'aéroport par l'aménagement d'une ligne TGV) incite à penser le contraire.

Les pouvoirs publics ont pris certaines mesures afin de soutenir la stratégie *hub & spoke* (en particulier, le développement des bâtiments de l'aéroport), mais ont négligé de prendre d'autres mesures, et, en particulier, de désenclaver l'aéroport grâce à une ligne TGV.

### 3.3. Gestion

En Belgique les règles de *corporate governance* ont été formulées pour la première fois en 1998 par la FEB et la Commission bancaire et financière. Elles ont été consacrées par la loi du 2 août 2002, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2002.

Au cours de la période examinée par la commission d'enquête, l'application de ces règles au sein de la Sabena a visiblement à désirer.

Certains membres du management ont pris directement contact avec les administrateurs. Les informations fournies par le management au conseil d'administration n'étaient pas toujours exactes et étaient même parfois trompeuses, surtout dans le cadre des grands dossiers d'investissement, tels que celui du renouvellement et de l'extension de la flotte en 1997. Ainsi des actes d'administration ont-ils été accomplis par les actionnaires ou par le management.

Plusieurs administrateurs se sont plaints de ne pas avoir obtenu toutes les informations ou de n'avoir reçu certaines informations que tardivement. Certains membres du management ont toutefois contesté cette version des faits.

De raad van bestuur vertoonde bovendien een gebrek aan assertiviteit en keurde de strategische opties en ondernemingsplannen van het management onder leiding van de CEO zonder veel weerwerk goed.

In het geval van de aankoop van de 34 Airbusen keurde hij pas in december 1997 het ontwikkelingsplan (gebaseerd op een groeihipothese, die de vlootuitbreiding trachtte te rechtvaardigen) goed. Dit is een maand nadat de beslissing formeel was genomen. De rapportage van deze beslissing door het management was overigens onvolledig en onjuist.

Bovendien gebeurde de financiering van de nieuwe vliegtuigen partieel, zonder enig globaal of lange-termijnsplan.

### 3.4. Management

Het management was opgesplitst in afdelingen die als baronieën functioneert en amper met elkaar communiceerden. Tussen het kader, de directie en de CEO was de informatie-uitwisseling bovendien onvolledig en laattijdig.

De dominantie van de CEO was in de periode-Reutlinger zeer groot niettegenstaande de opsplitsing van de functies van CEO en voorzitter van de raad van bestuur.

De planning van de herstructureringsplannen was te weinig secuur, de opvolging gebrekkig en de uitvoering te traag.

Na de ontplooiing van AMP verloor het management de controle over een groot gedeelte van de activiteiten.

### 3.5. Personeel

De bruto-loonkosten van de piloten waren hoog in vergelijking met die van de concurrenten, rekening houdend met de productiviteit. De productiviteit van het vliegend personeel, gemeten in maximaal aantal vliegrepen, lag ver beneden het marktgemiddelde, en zadelde de maatschappij met een zware concurrentiële handicap op.

De implementatie van de herstructureringsplannen wijzigde daar niets fundamenteels aan. De personeelsparameters die erin waren verwerkt werden bepaald door het consultingbureau Mc Kinsey. Ze werden nooit extern getoetst.

Geplande besparingen op de personeelskosten hielden veeleer rekening met hetgeen haalbaar was (om

En outre, le conseil d'administration s'est montré trop effacé et a approuvé, sans guère réagir, les options stratégiques et les plans d'entreprise soumis par le management sous la direction du CEO.

Dans le cas de l'achat des 34 Airbus, ce n'est qu'en décembre 1997, soit un mois après que la décision eut été prise de manière formelle, qu'il a approuvé le plan de développement (basé sur une hypothèse de croissance qui tentait de justifier l'extension de la flotte). Le management a d'ailleurs rendu compte de cette décision de manière incomplète et incorrecte.

En outre, le financement des nouveaux avions s'est effectué de manière fragmentaire, sans la moindre planification globale ou à long terme.

### 3.4. Management

Le management était scindé en plusieurs divisions, qui fonctionnaient comme des baronnies et ne communiquaient pratiquement pas entre elles. L'échange d'informations entre les cadres, la direction et le CEO était en outre lacunaire et tardif.

La prédominance du CEO a été très importante pendant la période Reutlinger, en dépit de la séparation des fonctions de CEO et de président du conseil d'administration.

La planification des restructurations a manqué de minutie, le suivi de celles-ci a laissé à désirer et leur exécution a été trop lente.

Après la mise en place d'AMP, le management a perdu le contrôle sur une grande partie des activités.

### 3.5. Personnel

Les coûts salariaux bruts des pilotes étaient élevés par rapport à ceux des concurrents, compte tenu de la productivité. La productivité du personnel navigant, mesurée en nombre maximum d'heures de vol, était bien inférieure à la moyenne du marché et constituait un lourd handicap concurrentiel pour la société.

La mise en oeuvre des plans de restructuration n'a fondamentalement rien modifié à cette situation. Les paramètres relatifs au personnel qui ont été incorporés dans ces plans ont été définis par le bureau-conseil Mc Kinsey et n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation externe.

Les économies qu'il était prévu de réaliser sur les frais de personnel tenaient compte de ce qui était réalisable

geen sociale onrust en vooral geen — commercieel nefaste — stakingen te veroorzaken) dan met de markt-economische noden van het bedrijf.

De heer Reutlinger waakte angstvallig over het behoud van de sociale vrede nadat op het einde van de periode-Godfroid alle collectieve arbeidsovereenkomsten waren opgezegd.

De bedrijfscultuur die in Sabena geleek op die van een overheidsadministratie heeft tot gevolg gehad dat het verdwijnen van het bedrijf nooit als een mogelijkheid werd aangevoeld.

Er was een gebrek aan personeelsorganisatie en -management dat in bepaalde takken van het bedrijf tijdens bepaalde periodes een overtollige personeelsbezetting tot gevolg had.

De oprichting van AMP ging vooral ten koste van het Sabenapersoneel.

Er zijn gaandeweg zware spanningen ontstaan tussen de respresentatieve vakbonden en de pilotenvereniging, die afzonderlijke onderhandelingen voerde met de directie. In de eindfase hebben deze spanningen het sociaal klimaat hebben danig aangetast en hebben zelfs geleid tot een open conflict ter gelegenheid van de pilotenstaking van september 2001.

Het aparte optreden van bepaalde vakbondscentrales heeft de sociale dialoog verder bemoeilijkt.

### 3.6. Markt en marketing

Het was moeilijk om een strategie inzake marketing uit te stippelen door de afwezigheid van een duidelijke bedrijfsstrategie.

De streefcijfers om meer zakenreizigers aan te trekken werden nooit gehaald. De contracten met CityBird en Virgin Express stonden bovendien haaks op deze doelstelling.

De afhankelijkheid van transitpassagiers had voor gevolg dat de algemene kosten relatief hoog waren. De bezettingsgraad die nodig was om geen verlies te lijden, werd zelden gehaald. Sabena leed dus aan overcapaciteit en het expansiebeleid van Swissair maakte dit probleem nog acuter. Sommige vluchten waren echter, zelfs volgeboekt, verlieslatend. Een voorbeeld terzake is de vlucht naar Johannesburg.

(pour ne pas provoquer de troubles sociaux et surtout de grèves néfastes sur le plan commercial), plutôt que des besoins économiques de l'entreprise.

M. Reutlinger a à tout prix cherché à préserver la paix sociale après la dénonciation de toutes les conventions collectives de travail à la fin de la période Godfroid.

La culture d'entreprise, qui était au sein de la Sabena comparable à celle d'une administration publique, a eu pour conséquence que le naufrage de la Sabena n'a jamais été conçu comme une possibilité.

Pendant certaines périodes, les déficiences sur le plan de l'organisation et de la gestion du personnel ont entraîné la présence d'effectifs excédentaires dans certains secteurs de l'entreprise.

C'est surtout le personnel de la Sabena qui a eu à pâtir de la création de l'AMP.

De fortes tensions sont apparues au fil du temps entre les syndicats représentatifs et l'association des pilotes, qui a mené des négociations séparées avec la direction. Durant la phase finale, ces tensions ont fortement détérioré le climat social et ont même débouché sur un conflit ouvert à l'occasion de la grève des pilotes de septembre 2001.

Le fait que certaines centrales syndicales soient intervenues de façon séparée a rendu le dialogue social encore plus difficile.

### 3.6. Marché et marketing

Il était difficile de définir une stratégie de marketing en l'absence d'une stratégie d'entreprise claire.

L'objectif chiffré consistant à attirer davantage de voyageurs d'affaires n'a jamais été atteint. Les contrats avec CityBird et Virgin Express allaient en outre à l'encontre de cet objectif.

La dépendance vis-à-vis des passagers en transit s'est traduite par un niveau relativement élevé des frais généraux. Le taux d'occupation nécessaire pour rester bénéficiaire a rarement été atteint. La Sabena était donc confrontée à un problème de surcapacité et la politique d'expansion de Swissair ne faisait qu'aggraver ce problème. Mais même avec un taux d'occupation de 100 %, certains vols, comme celle de Johannesburg, étaient déficitaires.

In de « Economy »-klasse was de verhouding prijs/kwaliteit niet competitief.

Door de oprichting van AMP gaf Sabena haar strategie inzake marketing uit handen. Deze laatste werd ondergeschikt gemaakt aan de overeenkomstige strategie van Swissair.

AMP had weliswaar een gunstig effect op het kwaliteitsimago van Sabena. Via de implementatie van AMP, die een prijsequivalentie tussen Swissair en Sabena tot gevolg had, werden nogal wat klanten in het buitenland ertoe aangezet voor hun intercontinentale vluchten voor Swissair te kiezen.

Op Zuid-Europese en Noord-Amerikaanse bestemmingen was de vliegplanning dusdanig dat Swissair-toestellen systematisch voor Sabena-vluchten opstegen, wat Sabena tal van passagiers kostte.

De beslissingen om op bepaalde bestemmingen — als São Paulo, Madras, ... — te vliegen waren niet door marktstudies onderbouwd. Uiteindelijk bleken die bestemmingen onvoldoende potentieel te hebben en waren daardoor verlieslatend.

### 3.7. Herstructureringen

Het « *Blue Sky* »-plan werd op 1 augustus 2000 door de heer Müller aangekondigd op een persconferentie (naar aanleiding van de bekendmaking van de slechte resultaten van het eerste halfjaar 2000). Het plan was uiteindelijk klaar op 15 oktober 2000 en omvatte een daling van de kosten met 357 miljoen euro, waarvan 54 miljoen via een vermindering van de personeelskosten. Daarnaast voorzag het plan in de verkoop van een aantal activiteiten aan Swissair en in de sluiting van enkele lijnen. Het plan moet in verband worden gebracht met het akkoord tussen de aandeelhouders d.d. 25 januari 2001, waarbij tot een herkapitalisatie werd beslist van 250 miljoen euro (100 miljoen euro voor de Belgische Staat, 150 miljoen euro voor Swissair) op voorwaarde dat de vakbonden « *Blue Sky* » zouden goedkeuren. Dit laatste gebeurde pas een maand later, op 23 februari 2001.

Organisatorisch volgden tussen 1983 en 2000 filialisering en defilialisering elkaar op zonder veel impact op de globale balans.

Geplande besparingen op de personeelskosten hielden veeleer rekening met hetgeen haalbaar was (om geen sociale onrust en vooral geen — commercieel

Le rapport qualité/prix n'était pas concurrentiel dans la classe « Economy ».

Par la création d'AMP, la Sabena a délégué sa stratégie en matière de marketing, laquelle a été subordonnée à la stratégie correspondante de Swissair.

AMP a certes eu un effet positif sur l'image de marque de la Sabena. Du fait de la mise en œuvre d'AMP, qui a eu pour conséquence que les prix pour des destinations identiques étaient les mêmes pour Swissair et la Sabena, bien des clients étaient à l'étranger amenés à choisir systématiquement Swissair pour leurs vols intercontinentaux.

En ce qui concerne les destinations du Sud de l'Europe et d'Amérique du Nord, les horaires des vols faisaient que les appareils Swissair décollaient systématiquement avant les vols Sabena, ce qui a entraîné une perte importante de passagers pour la Sabena.

Les décisions de desservir certaines destinations — telles que São Paulo, Madras, ... — n'ont été étayées par aucune étude de marché. En fin de compte, ces destinations n'offraient pas de potentiel suffisant et étaient de ce fait déficitaires.

### 3.7. Restructurations

Le plan *Blue Sky* a été annoncé le 1<sup>er</sup> août 2000 par M. Müller au cours d'une conférence de presse (organisée à la suite de l'annonce des mauvais résultats de la compagnie pour le premier semestre 2000). Finalisé le 15 octobre 2000, le plan *Blue Sky* prévoyait une diminution des coûts de 357 millions d'euros, dont 54 millions devaient provenir d'une diminution des frais de personnel. Il prévoyait en outre la vente d'un certain nombre d'activités à Swissair, ainsi que la fermeture de plusieurs lignes. Ce plan doit être mis en relation avec l'accord entre actionnaires intervenu le 25 janvier 2001, qui s'étaient accordés sur une recapitalisation de 250 millions d'euros (prise en charge par l'État belge à hauteur de 100 millions d'euros et par Swissair à hauteur de 150 millions d'euros) à condition que *Blue Sky* soit accepté par les organisations syndicales. Celles-ci n'ont cependant donné leur accord qu'un mois plus tard, soit le 23 février 2001.

Sur le plan organisationnel, la filialisation et la défiliatation se sont succédé entre 1983 et 2000 sans guère avoir d'incidence sur le bilan global.

Les économies qu'il était prévu de réaliser sur les frais de personnel tenaient compte de ce qui était réalisable (pour ne pas provoquer de perturbations sociales ni,

nefaste — stakingen te veroorzaken) dan met de markt-economische noden van het bedrijf. Ze werden bovendien traag en onvolledig doorgevoerd.

De geleidelijke integratie van Sabena in Swissair was na de oprichting van AMP quasi-onomkeerbaar.

### 3.8. Financiën

Sabena boekte in haar 75-jarige bestaan nauwelijks winst. Daardoor was de maatschappij de facto steeds afhankelijk van steun, zowel van de overheid als van de industriële partner.

De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal bereikte weliswaar na iedere nieuwe alliantie het gemiddelde van de sector (25 %), maar zakte daarna weer tot een niveau dat de leefbaarheid van de maatschappij niet duurzaam kon garanderen.

Er was geen globaal financieringsplan voor de vernieuwing en uitbreiding van de vloot.

Na de vlootvernieuwing werden de buiten-balansverplichtingen van Sabena zeer hoog in verhouding tot de omzet van de maatschappij.

De vervreemding van de *slots* te Londen-Heathrow aan Virgin-Atlantic in maart 1997 en aan Virgin Express in november 1999 werd niet correct geboekt, want het waren uitzonderlijke operaties en ze werden als gewone operationele inkomsten geboekt.

Wat de resultaten van het tweede semester 1998 betreft, dient geconstateerd dat deze gunstig werden beïnvloed door de volgende uitzonderlijke elementen, die niet correct werden geboekt : een meerwaarde van 15 miljoen euro ter gelegenheid van de verkoop van 13 B-737-toestellen, 43,5 miljoen euro voortvloeiende uit de verkoop van de « *hedging* »-contracten, achtereenvolgens 8 miljoen en 1 miljoen dollar uit de verkoop van de « *Heathrow-slots* ».

### 3.9. Vlootinvesteringen

#### 3.9.1. Wijze van besluitvorming

##### 3.9.1.1. Korte-afstand

Vanaf augustus 1995 stelde het management de vervanging van de korte-afstandsvloot voor. Amper een jaar later, in oktober 1996, leidde dit tot de aankoop van 23 Avro- en 6 Bae-toestellen. De raad van bestuur, noch het management hebben een « *second opinion* » aan

surtout, de grèves néfastes sur le plan commercial) plutôt que des besoins économiques de l'entreprise. Elles ont en outre été réalisées avec lenteur et de manière incomplète.

L'intégration progressive de la Sabena dans Swissair était quasi irréversible après la création d'AMP.

### 3.8. Finances

En 75 années d'existence, la Sabena n'a presque pas réalisé de bénéfices. La société a, de ce fait, toujours été tributaire de l'aide des pouvoirs publics et du partenaire industriel.

Le rapport entre les fonds propres et le total du bilan atteignait certes, après chaque nouvelle alliance, la moyenne du secteur (25 %), mais retombait ensuite à un niveau qui ne pouvait garantir durablement la viabilité de la société.

Il n'y a pas eu de plan de financement global pour le renouvellement et l'extension de la flotte.

Après le renouvellement de la flotte, les obligations hors bilan de la Sabena ont atteint un niveau très élevé par rapport au chiffre d'affaires de la société.

L'aliénation des *slots* détenus à Londres-Heathrow à Virgin-Atlantic en mars 1997 et à Virgin Express en novembre 1999 n'a pas été comptabilisée correctement, étant donné qu'il s'agissait d'opérations exceptionnelles et qu'elles ont été comptabilisées comme simples revenus d'exploitation.

En ce qui concerne les résultats du deuxième semestre 1998, il y a lieu de constater qu'ils ont été influencés favorablement par les éléments exceptionnels suivants, lesquels n'ont pas été comptabilisés correctement : une plus-value de 15 millions d'euros résultant de la vente de 13 appareils B737; 43,5 millions d'euros résultant de la vente des contrats de *hedging*; et, successivement, 8 millions de dollars et 1 million de dollars résultant de la vente des *slots* détenus à Heathrow.

### 3.9. Investissements dans la flotte

#### 3.9.1. Mode de décision

##### 3.9.1.1. Court-courriers

À partir d'août 1995, le management a proposé de remplacer la flotte court-courriers. À peine un an plus tard, en octobre 1996, 23 appareils Avro et 6 appareils Bae seront achetés. Ni le conseil d'administration, ni le management n'ont demandé un second avis à une par-

een niet-SAïrgroep gerelateerde partij gevraagd om zekerheid te krijgen nopens de objectiviteit van de strategie waarop de beslissing steunde.

De beslissing werd uitdrukkelijk genomen in naam van de « vlootharmonisering » en meer bepaald wegens de mogelijke synergieën met Crossair. Over de rol van de synergieën met Crossair, de regionale dochteronderneming van Swissair, was het management verdeeld. De beslissing viseerde dus een belang dat het belang van Sabena oversteeg, daar waar de samenwerkingsovereenkomst van 1995 het louter had over de « coördinatie van de vlootplanning ».

Het management heeft de totale impact van deze financiering op de financiële structuur van het bedrijf niet berekend.

Ook werd geen prognose gemaakt van de evolutie van de beschikbare en verwachte capaciteit na de inzet van de nieuwe vliegtuigen.

De raad van bestuur volgde de mangementrapportering zonder veel kritische *input*.

Vanaf mei 1996 werd de raad van bestuur regelmatig geïnformeerd over de moeilijkheden van de financiering. De oplossing die ten slotte uit de bus kwam, was de oprichting van een Duitse SPC (*Special Purpose Company*).

In september 1996 diende zich nog steeds geen Belgische bank aan om de rest van de vloot te financieren, voornamelijk om redenen van sociale onrust bij Sabena. Van enige participatie van Swissair in de financiering heeft de onderzoekscommissie geen enkel spoor gevonden.

In oktober 1996 was de financiering via het Coördinatiecentrum (SIC) dan toch rond met de « *Bayerische Landesbank* » en de « *Europese Investeringsbank* », maar zonder Swissair.

In september 1997 gebeurde hetzelfde met de « *Midland Bank* » en de « *Kommerzbank* ».

### 3.9.1.2. Middellange-afstand

De beslissing tot aankoop van 34 nieuwe Airbus-toestellen werd door de raad van bestuur genomen tijdens haar vergadering van 17 november 1997. Deze vlootvernieuwing en -uitbreiding kaderde in de expansiestrategie van de groep waartoe Sabena behoorde.

tie non liée à SAïrGroup, afin de s'assurer de l'objectivité de la stratégie sur laquelle s'appuyait la décision.

La décision a été prise expressément dans un but d'« harmonisation de la flotte », et plus particulièrement au nom des synergies possibles avec Crossair. Le management était partagé quant au rôle des synergies avec Crossair, la filiale régionale de Swissair. La décision visait donc un intérêt qui dépassait celui de la Sabena, alors que dans l'accord de coopération de 1995, il était uniquement question de la « coordination du planning de la flotte ».

Le management n'a pas calculé l'incidence globale de ce financement sur la structure financière de l'entreprise.

Il n'a pas non plus fait de prévisions en ce qui concerne l'évolution de la capacité disponible et escomptée après la mise en service des nouveaux appareils.

Le conseil d'administration a suivi le rapport du management sans faire preuve de beaucoup d'esprit critique.

À partir de mai 1996, le conseil d'administration a été régulièrement informé des problèmes que posait le financement. La solution qui a finalement été retenue a été la création d'une SPC allemande (*Special Purpose Company*).

En septembre 1996, il n'y avait toujours aucune banque belge disposée à financer le reste de la flotte, essentiellement en raison de l'agitation sociale qui régnait à la Sabena. La commission d'enquête n'a trouvé aucune trace d'une quelconque participation de Swissair au financement.

En octobre 1996, le financement par le biais du Centre de coordination (SIC) a malgré tout été finalisé, et ce, grâce à la « *Bayerische Landesbank* » et à la Banque européenne d'investissement, mais sans Swissair.

En septembre 1997, la « *Midland Bank* » et la « *Kommerzbank* » ont également été associées au financement.

### 3.9.1.2. Moyen-courriers

La décision d'acheter 34 nouveaux appareils Airbus a été prise par le conseil d'administration lors de sa réunion du 17 novembre 1997. Ce renouvellement et cette extension de la flotte s'inscrivaient dans le cadre de la stratégie d'expansion du groupe auquel la Sabena appartenait.

De heer Bruggisser verklaarde echter tijdens de raad van bestuur van 8 december 1997 : « *Nous sommes actuellement dans la dernière ou les dernières années du « boom » aérien. Après, ça descend...* ».

Nochtans werd tijdens dezelfde zitting van de raad van bestuur het ontwikkelingsplan goedgekeurd dat gebaseerd was op een expansie en derhalve de vlootuitbreiding verantwoordde. Dit terwijl het contract voor de aankoop van 34 nieuwe Airbusen op dat ogenblik zelfs nog niet getekend was.

De raad van bestuur besliste op grond van onvolledige en onjuiste informatie.

De gedetailleerde toelichting van secretaris-generaal du Bois stemde niet overeen met de notulen van het managementcomité dienaangaande. Hij wekte dus verkeerdelijk de indruk dat het managementcomité unaniem was waardoor de raad van bestuur verkeerd ingelicht werd. De bestuurders konden op basis van de gedane rapportering geen onenigheid percipiëren binnen het managementcomité. Een aantal nota's werd selectief bij het dossier gevoegd dat aan de administrateurs werd medegedeeld.

### 3.9.1.3. Lange-afstand

Wat betreft de lange-afstandsvloot werden reeds op 21 oktober 1996 discussies gestart in de werkgroep onder leiding van de heer Peter Gysel (<sup>1</sup>). Het management rapporteerde aan de raad van bestuur en op 16 december 1996 besliste die tot de aankoop van 1 Airbus-A330-toestel plus 5 opties. De beslissing werd echter ondergeschikt gemaakt aan een beslissing van de raad van bestuur van Swissair in verband met haar nieuwe lange-afstandstoestellen.

Opnieuw was het groepsbelang doorslaggevend.

Op 17 november 1997 werden deze 6 toestellen aangevuld met respectievelijk 1 A330-300-toestel en 6 A330-200-toestellen (wat het totaal bracht op 13 toestellen ter vervanging van twee derden van de A340's uit de Air France-periode). Deze toestellen werden geleverd en gefinancierd zonder steun van Swissair.

(<sup>1</sup>) De heer Gysel, toenmalig werknemer van Swissair was, krachtens een akkoord tussen Swissair en Sabena, verantwoordelijk voor de voorbereiding van het Airbusdossier van Sabena. Na het faillissement van Swissair trad hij in dienst bij Airbus.

M. Bruggisser déclarait toutefois lors du conseil d'administration du 8 décembre 1997 : « *Nous sommes actuellement dans la dernière ou les dernières années du « boom » aérien. Après, ça descend...* ».

Le plan de développement, qui était fondé sur une expansion et justifiait par conséquent l'extension de la flotte, a cependant été approuvé au cours de la même réunion du conseil d'administration. Et ce, alors que le contrat portant sur l'achat de 34 nouveaux Airbus n'avait même pas encore été signé.

Le conseil d'administration a pris sa décision sur la base d'informations incorrectes et incomplètes.

Les explications détaillées données par M. du Bois, secrétaire général, ne correspondaient pas à ce qui avait été dit à ce sujet dans le procès-verbal du comité de direction. Il a donc à tout le moins créé l'impression que le comité de direction était unanime, ce qui a eu pour effet que le conseil d'administration a été mal informé. Sur la base du rapport présenté, les administrateurs ne pouvaient pas déceler de désaccord au sein du comité de direction. Un certain nombre de notes ont été versées sélectivement au dossier communiqué aux administrateurs.

### 3.9.1.3. Long-courriers

En ce qui concerne la flotte long-courriers, des discussions ont été entamées dès le 21 octobre 1996 au sein du groupe de travail dirigé par M. Peter Gysel (<sup>1</sup>). Le management a fait rapport au conseil d'administration et, le 16 décembre 1996, celui-ci a décidé d'acheter un appareil Airbus-A330 et de prendre cinq options. Cette décision a toutefois été subordonnée à une décision du conseil d'administration de Swissair au sujet de ses nouveaux appareils long-courriers.

Une fois encore, l'intérêt du groupe a été déterminant.

Le 17 novembre 1997, ces six appareils ont été complétés par un appareil A330-300 et six appareils A330-200 (ce qui a porté à treize le nombre total d'appareils acquis en remplacement des deux tiers des A340 d'autant de la période Air France). Ces appareils ont été livrés et financés sans l'aide de Swissair.

(<sup>1</sup>) En vertu d'un accord conclu entre Swissair et la Sabena, M. Gysel, à l'époque employé de Swissair, était responsable de la préparation du dossier Airbus de la Sabena. Après la faillite de la Swissair, il a été engagé par Airbus.

De financiering van deze lange-afstandstoestellen was problematisch.

Opnieuw werd geen globaal plan voorgelegd door het management noch gevraagd door de raad van bestuur.

### 3.9.2. De keuze tussen Airbus en Boeing bij de vlootvernieuwing en -uitbreiding van 1997

Tijdens de onderhandelingen met Swissair in 1994 werd reeds een duidelijke algemene voorkeur voor Airbus geuit.

Het voorstel van Boeing met betrekking tot de participatie in Sabena Technics was op de keper beschouwd niet van doorslaggevend belang voor Sabena, maar de leveringsdata van de nieuwe vliegtuigen waren meer gespreid in de tijd dan in het voorstel van Airbus. Doordat een Airbus meer zetelcapaciteit heeft dan een Boeing, was het mogelijk minder Airbussen te kopen om aan dezelfde prognoses tegemoet te komen.

Het managementcomité werd door de heer Reutlinger zwaar onder druk gezet om voor Airbus te kiezen. Secretaris-generaal du Bois maakte in zijn toelichting aan de raad van bestuur valselijk gewag van unanimité in het directiecomité.

De keuze voor Airbus wordt door de Belgische bestuurders uitgelegd als een poging om meer eenheid te brengen tussen de vloot van Sabena en die van Swissair. Dit werd door andere getuigen, die hebben gewezen op de grens van de synergieën terzake (die zich rond 30 toestellen situeert), dan weer tegengesproken.

De Belgische Staat had de leden van de raad van bestuur op het hart gedrukt dat de samenwerking met Swissair moest slagen.

Belairbus wees voogdijminister Michel Daerden op het belang van de Belgische industrie bij een keuze voor Airbus. De minister stuurde voorzitter Valère Croes en CEO Paul Reutlinger de kopie van zijn brief van 17 oktober 1997 aan Belairbus maar onderstreepte dat de uiteindelijke keuze tot de bevoegdheid van de raad van bestuur behoorde.

### 3.9.3. Het aantal nieuwe middellange-afstandstoestellen

Het relaas over de evolutie van het aantal toestellen verschilt van getuige tot getuige.

Volgens de heer Gysel evolueerde hun aantal van 13 (het aantal verouderde Boeings, dat Sabena op korte termijn moest vervangen) naar 17 (uitbreiding van de

Le financement de ces appareils long-courriers a été problématique.

De nouveau, le management n'a pas présenté de plan global et le conseil d'administration n'en a pas demandé.

### 3.9.2. Le choix entre Airbus et Boeing lors du renouvellement et de l'extension de la flotte de 1997

Pendant les négociations avec Swissair, en 1994, une préférence générale pour Airbus a été clairement exprimée.

Tout bien considéré, la proposition de Boeing relative à la participation dans Sabena-Technics n'était pas prépondérante pour la Sabena, mais les dates de livraison des nouveaux avions étaient plus étalées dans le temps que dans la proposition d'Airbus. Du fait que la capacité en sièges d'un Airbus est supérieure à celle d'un Boeing, il était possible d'acheter moins d'Airbus pour répondre aux mêmes prévisions.

M. Reutlinger a exercé de fortes pressions sur le comité de direction pour que celui-ci choisisse Airbus. Dans les explications qu'il a fournies au conseil d'administration, M. du Bois, secrétaire général, a fait faussement état d'une unanimité au sein du comité de direction.

Le choix d'Airbus est interprété par les administrateurs belges comme une tentative visant à mieux harmoniser entre elles les flottes de la Sabena et de Swissair. D'autres témoins, en revanche, ont contesté cette interprétation et ont souligné la limite des synergies en la matière (qui se situe aux environs de 30 appareils).

L'État belge avait vivement recommandé au conseil d'administration de tout mettre en œuvre pour que la collaboration avec Swissair réussisse.

Belairbus a attiré l'attention du ministre de tutelle, M. Michel Daerden, sur le fait que l'industrie belge avait intérêt à ce qu'Airbus soit choisi. Le ministre a envoyé au président, Valère Croes, et au CEO, Paul Reutlinger, la copie de la lettre qu'il avait adressée le 17 octobre 1997 à Belairbus, mais a souligné qu'il revenait au conseil d'administration d'opérer le choix définitif.

### 3.9.3. En ce qui concerne le nombre de nouveaux appareils moyen-courriers

Le récit de l'évolution du nombre d'appareils diffère d'un témoin à l'autre.

Selon M. Gysel, le nombre d'appareils est passé de 13 (le nombre de Boeing vétustes que la Sabena devait remplacer à court terme) à 17 (extension de la flotte à

vloot met 4 extra toestellen) en ten slotte naar 34 (vervanging van de andere 17 toestellen die nog niet aan vervanging toe waren).

Het precieze moment waarop besloten werd het aantal nieuwe vliegtuigen te verhogen tot 34 is niet duidelijk. De heer Gysel situeert deze beslissing « ergens in het tweede semester van 1997 ». Het *Development Plan* dat de aankoop van 34 in plaats van 17 nieuwe toestellen moest rechtvaardigen werd evenwel pas op 8 december 1997 (een maand na de beslissing tot aankoop) definitief door de raad van bestuur voorgelegd en goedgekeurd. Anderzijds is in een brief van 2 april 1997 van de heer Kreis, van Swissair-Technics, gericht aan Airbus reeds sprake van 32 nieuwe toestellen.

Geen enkel getuigenis heeft uitsluitsel gegeven over het optrekken van het aantal aan te kopen Airbussen tot 34 eenheden.

Er zijn aanwijzingen dat de keuze voor Airbus reeds vaststond voordat de raad van bestuur de beslissing terzake nam. Dit wordt nog versterkt door de behandeling van de aankoopopties van Swissair aan Sabena.

#### 3.9.4. Opties

Er zijn duidelijke aanwijzingen dat Swissair ook financieel voordeel had bij de keuze van Sabena voor Airbus. Zulks liet Swissair immers toe om de door haarzelf in 1990 genomen opties op 19 Airbustoestellen door te schuiven naar Sabena, waardoor ze per optie een bedrag van 300 000 US dollar aan « *deposits* » recupereerde van Sabena.

« *Deposits* » of « *option fees* » worden begrepen als een soort reservatie waardoor een bestelling in het leveringsschema van de leverancier wordt opgenomen. Dit biedt de klant het voordeel dat de bestelde vliegtuigen volgens een afdwingbaar tijdsschema moeten worden geleverd. Hiervoor wordt een relatief beperkt bedrag aangerekend dat in de uiteindelijke prijs via « *predelivery payments* » wordt verrekend. De optie is met andere woorden geen bijkomende prijsvoorwaarde, maar maakt deel uit van de vooraf te betalen globale prijs. Wanneer van een levering wordt afgezien, kan dit gedeelte van de voorafbetaling evenwel nooit worden teruggevorderd.

— Reeds in een memo van 15 november 1997 van mevrouw Van Itterbeek en de heer Rome (hogere kaderleden van Sabena) aan secretaris-generaal du Bois en aan een lid van het managementcomité (de heer Marc Petit) was sprake van opties : « *The firm purchased aircraft constitute an exercise of the options of Swissair*

raison de 4 appareils supplémentaires), puis finalement à 34 (remplacement des 17 autres appareils dont le remplacement ne s'imposait pas encore).

On ne connaît pas exactement le moment précis où il a été décidé de porter le nombre de nouveaux avions à 34. M. Gysel situe cette décision « quelque part au cours du second semestre de 1997 ». Or, ce n'est que le 8 décembre 1997 (un mois après la décision d'achat) que le *Development Plan*, qui devait justifier l'achat de 34 nouveaux appareils au lieu de 17, a été présenté et approuvé définitivement par le conseil d'administration. D'autre part, dans une lettre du 2 avril 1997 de M. Kreis, de Swissair-Technics adressée à Airbus, il est déjà question de 32 nouveaux appareils.

Aucun témoignage n'a permis de déterminer de manière certaine pourquoi le nombre d'Airbus à acheter avait été porté à 34 unités.

Certains indices tendent à prouver que le choix d'Airbus avait déjà été arrêté avant que le conseil d'administration ne prenne une décision en la matière. Le dossier des options d'achat de Swissair à la Sabena renforce encore ce constat.

#### 3.9.4. Options

Certains éléments indiquent clairement que Swissair avait également intérêt, sur le plan financier, à ce que la Sabena choisisse Airbus. Ce qui l'autorisait en effet à transférer à la Sabena les options qu'elle avait prises en 1990 sur 19 appareils Airbus, ce qui lui permettait de récupérer de la Sabena 300 000 dollars américains en « *deposits* ».

Les « *deposits* » ou « *option fees* » constituent une espèce de réservation, qui a pour effet d'intégrer une commande dans le programme de livraison d'un fournisseur. Ceci présente pour le client l'avantage que les appareils commandés doivent être livrés selon un calendrier contraignant. Il est imputé, pour ce faire, un montant relativement limité, qui est intégré dans le prix final par le biais de « *predelivery payments* ». En d'autres termes, cette option ne constitue pas une condition de prix supplémentaire, mais fait partie du prix global à payer d'avance. S'il est renoncé à une livraison, cette part du paiement anticipé ne pourra cependant jamais être réclamée.

— Il était déjà question d'options dans un mémo adressé le 15 novembre 1997 par Mme Van Itterbeek et M. Rome (cadres supérieurs de la Sabena) au secrétaire général du Bois et à un membre du comité de direction (M. Marc Petit) : « *The firm purchased aircraft constitute an exercise of the options of Swissair with Air-*

*with Airbus. (...) Aircraft means 13 firm plus 6 optional plus 15 additional. »*

— Op 17 november 1997 ondertekenden CEO Paul Reutlinger en secretaris-generaal Patrick du Bois het « *Memorandum of Understanding* » met Airbus betreffende de aankoop van de 34 Airbussen, waarin de overdracht van 19 opties van Swissair aan Sabena tegen 300 000 US dollar per optie opgenomen was.

— Op 27 november 1997 schreef de heer Kreis, van Swissair-Technics, aan de heer Rome (van Sabena), met kopie aan de heer de Vaucleroy (van Sabena) het volgende : « *Sabena has executed 19 options from the Swissair portfolio. (...) I'm preparing the necessary invoice in the amount of 5 700 000 US\$. The remaining difference from 19 to 34 positions which are additional positions should be paid by Sabena directly to Airbus upon signature of the Memorandum of Understanding. This transfer of money would be in the amount of 1 500 000 US\$. All deposits could be taken into account by the first predelivery payment of each respectively aircraft. »*

Door deze mededelingen van 15, 17 en 27 november 1997 waren een aantal leden van het mangementcomité op de hoogte van de overdracht van de opties.

De optiebetaling van Sabena aan Swissair bedroeg 300 000 US dollar per vliegtuig (voor 19 vliegtuigen). De optiebetaling van Sabena rechtstreeks aan leverancier Airbus bedraagt 100 000 US dollar per vliegtuig voor de overige vliegtuigen. In december 1997 werden aan Airbus 15 opties aan 100 000 US dollar betaald en in februari 1998 werden aan Swissair 19 opties aan 300 000 US dollar betaald.

Op 2 december 1997 schreef de heer P. Schultz (van Airbus) aan Sabena, met kopie aan Swissair : « *Due to the fact that Swissair has transferred 19 option dates to Sabena (instead of 21 as assumed in the Memory of Understanding). »*

Op 24 december 1997 stuurde FlightLease een factuur aan Sabena van 19 x 300 000 US dollar = 5 700 000 US dollar. Dit bedrag werd meteen in de boekhouding als voorschot op een materieel vast actief ingeschreven.

Op 17 februari 1998 stuurde Swissair een herinneringsschrijven, ten gevolge waarvan de heren de Vaucleroy en Ruelle (beiden van Sabena) dezelfde dag nog een betalingsopdracht gaven.

*bus. (...) Aircraft means 13 firm plus 6 optional plus 15 additional. »*

— Le 17 novembre 1997, le CEO Paul Reutlinger et le secrétaire général Patrick du Bois ont signé le « *Memorandum of Understanding* » avec Airbus relatif à l'achat des 34 Airbus, dans lequel le transfert de 19 options de Swissair à Sabena au prix de 300 000 dollars américains par option était mentionné.

— Le 27 novembre 1997, M. Kreis, de Swissair-Technics, écrit à M. Rome (de la Sabena), avec copie à M. de Vaucleroy (de la Sabena), ce qui suit : « *Sabena has executed 19 options from the Swissair portfolio. (...) I'm preparing the necessary invoice in the amount of 5 700 000 US\$. The remaining difference from 19 to 34 positions which are additional positions should be paid by Sabena directly to Airbus upon signature of the Memorandum of Understanding. This transfer of money would be in the amount of 1 500 000 US\$. All deposits could be taken into account by the first predelivery payment of each respectively aircraft. »*

Grâce à ces notifications des 15, 17 et 27 novembre 1997, un certain nombre de membres du comité de direction étaient informés du transfert des options.

L'option de paiement de la Sabena à Swissair s'élevait à 300 000 dollars américains par appareil (pour 19 appareils). L'option de paiement direct de la Sabena au fournisseur Airbus s'élève à 100 000 dollars américains par appareil pour les autres appareils. En décembre 1997, 15 options d'un montant de 100 000 dollars américains ont été payées à Airbus et en février 1998, 19 options d'un montant de 300 000 dollars américains ont été payées à Swissair.

Le 2 décembre 1997, M. P. Schultz (d'Airbus) a écrit ce qui suit à la Sabena, avec copie à Swissair : « *Due to the fact that Swissair has transferred 19 option dates to Sabena (instead of 21 as assumed in the Memory of Understanding). »*

Le 24 décembre 1997, *FlightLease* a envoyé à la Sabena une facture de 19 x 300 000 dollars américains = 5 700 000 dollars américains. Ce montant a immédiatement été comptabilisé en tant qu'avances sur immobilisations corporelles.

Le 17 février 1998, Swissair a envoyé une lettre de rappel, à la suite de laquelle MM. Baudouin de Vaucleroy et Guy Ruelle (tous deux de la Sabena) ont donné encore le jour même un ordre de paiement.

Een interne nota laat toe te besluiten dat het bedrag van 19 x 300 000 US dollar, 15 x 100 000 US dollar en 5 x 100 000 US dollar werd betaald door Sabena, wat overeenstemt met 34 bestelde toestellen plus 5 toestellen in optie.

Het *Memorandum of Understanding* van 17 november 1997, ondertekend door secretaris-generaal Patrick du Bois, vermeldde in paragraaf 11.1 (ii), onder meer : « *These non-refundable deposits shall be credited against the predelivery payment required upon signature of the Purchase Agreement.* »

### **Besluiten**

- Swissair beschikte over opties op middellangeafstands-Airbussen vooraleer de raad van bestuur van Sabena tot de aankoop van 34 dito Airbussen besliste.
- Deze aangelegenheid is voor de definitieve aankoopbeslissing aan bod gekomen bij het management van Sabena en bij secretaris-generaal Patrick du Bois.
- Desondanks werd er niets over vermeld in de notulen van het managementcomité en van de raad van bestuur.
- Het *Memorandum of Understanding* van 17 november 1997 vermeldde de opties.
- De optiebetalingen van Sabena aan Swissair bedroegen 300 000 US dollar per toestel; die van Sabena aan Airbus rechtstreeks bedroegen 100 000 US dollar per vliegtuig; deze betalingen werden verrekend in de « *predelivery payment* » (voorschot voor levering) en, op grond van door de commissie opgediepte informatie, in de aankoopprijs.
- De rechtstreekse optiebetalingen van Sabena aan Airbus vonden op 29 december 1997 plaats, die van Sabena aan Swissair op 17 februari 1998.
- Indien Sabena de opties van Swissair niet had gelicht, zou ze niet zeker zijn geweest van een snelle levering.
- Doordat Sabena de opties van Swissair lichtte, ontving deze laatste op 17 februari 1998 5 700 000 US dollar, die ze zonder overdracht van de 19 opties niet zou hebben ontvangen.

Une note interne permet de conclure que le montant de 19 x 300 000 dollars américains, 15 x 100 000 dollars américains et 5 x 100 000 dollars américains a été payé par la Sabena, ce qui correspond aux 34 appareils commandés, plus 5 appareils en option.

Le *Memorandum of Understanding* du 17 novembre 1997, signé par le secrétaire général, M. Patrick du Bois, précisait, au paragraphe 11.1 (ii), notamment ce qui suit : « *These non-refundable deposits shall be credited against the predelivery payment required upon signature of the Purchase Agreement.* »

### **Conclusions**

- Swissair disposait d'options sur des Airbus moyen-courriers avant que le conseil d'administration de la Sabena ne décide d'acheter les 34 Airbus en question.
- Cette question a été évoquée avant la décision définitive d'achat au niveau du management de la Sabena et du secrétaire général, M. Patrick du Bois.
- Il n'en a néanmoins nullement été fait état dans les procès-verbaux des réunions du comité de direction et du conseil d'administration.
- Le *Memorandum of Understanding* du 17 novembre 1997 faisait état des options.
- Les paiements d'options effectués par la Sabena à Swissair se sont élevés à 300 000 dollars américains par appareil; ceux effectués directement par la Sabena à Airbus se sont élevés à 100 000 dollars américains par appareil; ces paiements ont été intégrés dans le « *predelivery payment* » (avance pour livraison) et, selon les informations mises au jour par la commission, dans le prix d'achat.
- Les paiements effectués directement par la Sabena à Airbus ont eu lieu le 29 décembre 1997, ceux effectués par la Sabena à Swissair, le 17 février 1998.
- Si elle n'avait pas levé les options de Swissair, la Sabena n'aurait pas eu l'assurance d'une livraison rapide.
- Du fait que la Sabena a levé les options de Swissair, celle-ci a reçu le 17 février 1998 une somme 5 700 000 dollars américains, qu'elle n'aurait pas reçue sans le transfert des 19 options.

### 3.9.5. De financiering van de middellange-afstands-toestellen

De commissie heeft geen globaal financieringsplan voor de totaliteit van de 34 nieuwe toestellen gevonden. Nochtans verklaarden meerdere getuigen dat zij op het ogenblik van de aankoop reeds sterke twijfels hadden over de mogelijkheden van Sabena om die aankoop te financieren.

Deze bekommernis blijkt ook uit de passus in de notulen van de raad van bestuur van 17 november 1997, waarin sprake is van « de ondersteuning van Airbus Industry en SAirGroup teneinde de financiering van deze investering te verzekeren zonder de balansstructuur van Sabena in gevaar te brengen ». Een op 18 november 1997 opgestelde « *side letter* » werd door Sabena en Airbus, maar niet door Swissair ondertekend. Het bestaan van deze « *side letter* » werd nooit meegedeeld aan de raad van bestuur.

Uit besprekingen tussen de heer Petit en de heer Schorderet bleek trouwens zeer vlug dat Swissair, als minderheidsaandeelhouder, hooguit bereid was om Sabena via *Flightlease* (behorende tot de SAirGroup) een financiering tegen marktvoorwaarden toe te staan.

Latere opmerkingen van het management over het problematische karakter van de vage clausule geraakten niet meer tot op het niveau van de raad van bestuur.

## 3.10. Externe factoren

### 3.10.1. Liberalisering, mondiaal en Europees

Tot in 1977 werd de luchtvaart georganiseerd op basis van bilaterale verdragen en ondervonden « *flag carriers* » zoals Sabena nauwelijks concurrentie. In de jaren '90 werd het Europese luchtruim vrijgemaakt. De Europese Unie vormde voortaan één enkele markt waar de nationale luchtvaartmaatschappijen onderling met elkaar concurreerden en vrij hun tarieven bepaalden. Nieuwe mededingers kregen reële toegang tot de markt op basis van Europese regels. Tussen 1977 en 1997 daalden de prijzen in reële termen met gemiddeld veertig procent en het aantal reizigers steeg spectaculair.

De opmars van enkele « *low-cost* »-carriers moet in deze context worden gezien.

### 3.9.5. Le financement des appareils moyen-courriers

La commission n'a trouvé aucun plan de financement global pour l'ensemble des 34 nouveaux appareils. Or, plusieurs témoins ont déclaré qu'ils avaient déjà de sérieux doutes, au moment de l'achat, quant à la capacité de la Sabena de financer cet achat.

Cette préoccupation ressort également du passage du procès-verbal du conseil d'administration du 17 novembre 1997 où il est question du « soutien d'Airbus Industry et de SAirGroup afin de garantir le financement de cet investissement sans mettre en péril la structure bilantaire de la Sabena ». Une « *side letter* » rédigée le 18 novembre 1997 a été signée par la Sabena et Airbus, mais pas par Swissair. L'existence de cette « *side letter* » n'a jamais été signalée au conseil d'administration.

En outre, il est du reste très vite ressorti des discussions entre M. Petit et M. Schorderet que Swissair, en tant qu'actionnaire minoritaire, était tout au plus disposée à accorder un financement à Sabena aux conditions du marché via *Flightlease* (appartenant à SAirGroup).

Des observations ultérieures du management quant au caractère problématique de la clause vague n'arrivaient plus au niveau du conseil d'administration.

## 3.10. Facteurs externes

### 3.10.1. La libéralisation aux niveaux mondial et européen

Jusqu'en 1977, la navigation aérienne était organisée sur la base de conventions bilatérales et les « *flag carriers* », tels que la Sabena, n'avaient quasi aucune concurrence à affronter. Dans les années '90, l'espace aérien européen a été libéralisé. L'Union européenne constituait désormais un seul et même marché, où les compagnies aériennes nationales se concurrençaient et fixaient librement leurs tarifs. De nouveaux concurrents ont réellement eu accès à ce marché sur la base de règles européennes. Entre 1977 et 1997, les prix ont diminué, en termes réels, de quarante pour cent en moyenne et le nombre de voyageurs a augmenté de manière spectaculaire.

C'est dans ce contexte qu'il convient de replacer l'essor de quelques transporteurs « *low-cost* ».

De mogelijkheid voor de nationale overheid om de verliezen van de eigen « *flag carrier* » bij te passen, verdween.

### 3.10.2. *Infrastructuur*

België heeft nooit gekozen voor een geïntegreerde ontwikkeling van luchthaven en luchtvaartmaatschappij. Bovendien is de overheid er niet in geslaagd om de luchthaven vlot aan te sluiten op het hst-net. Deze structurele zwaktes hebben de ontplooiing van de « *hub & spoke* »-strategie bemoeilijkt.

### 3.10.3. *Verkoop van de « hedging »-contracten*

Door de verkoop van de « *hedging* »-contracten om de jaarrekening van 1999 op te smukken verhoogde de afhankelijkheid van het bedrijf van de evolutie van de dollarkoers en die van de kerosineprijs.

### 3.10.4. *De aanslagen van « 11 september »*

De aanslagen van 11 september 2001, die een crisis van de internationale luchtvaart hebben teweeggebracht, hebben het faillissement van Sabena wellicht versneld maar niet veroorzaakt. De zoektocht naar overnemers werd er danig door bemoeilijkt.

## 3.11. **Rol van de diverse actoren**

### 3.11.1. *Personeel, vakorganisaties en pilotenvereniging*

#### 3.11.1.1. Moeilijke sociale dialoog

Mede door de snelle opeenvolging van herstructureringsplannen was er, vooral tijdens de Godfroid-periode, een moeilijke sociale dialoog binnen de onderneming. De uitvoering van die plannen werd daardoor vertraagd. Dit had ook te maken met een gebrekkige doorstroming van informatie naar de ondernemingsraad. Over de kwaliteit van de informatiedoorstroming aan de ondernemingsraad waren de vakbonden verdeeld. Zo werd het aandeelhoudersakkoord van 1995 nooit terdege in de ondernemingsraad toegelicht.

De wet van 1985 op de informatie die de ondernemingsraad moet ontvangen en verstrekken, werd niet altijd nageleefd.

#### 3.11.1.2. Ingewikkelde organisatie van het sociaal overleg

Er was bij Sabena een grote syndicalisatiegraad en een sterke syndicale traditie.

La possibilité, pour les pouvoirs publics nationaux, d'éponger les pertes de leur propre « *flag carrier* » a disparu.

### 3.10. 2. *L'infrastructure*

La Belgique n'a jamais opté pour le développement intégré aéroport/compagnie aérienne. En outre, les pouvoirs publics n'ont pas réussi à relier l'aéroport sans encombre au réseau TGV. Cette faiblesse structurelle a rendu la mise en œuvre de la stratégie « *hub & spoke* » plus ardue.

### 3.10.3. *La vente des contrats de « hedging »*

La vente des contrats de « *hedging* », visant à enjoliver les comptes annuels de 1999, a accru la dépendance de l'entreprise à l'égard de l'évolution du cours de dollar et du prix du kérosène.

### 3.10.4. *Les attentats du 11 septembre*

Les attentats du 11 septembre 2001, qui ont entraîné une crise du transport aérien à l'échelon international, ont sans doute précipité la faillite de la Sabena, mais ne l'ont pas provoquée. Ils ont rendu beaucoup plus difficile la recherche de repreneurs.

## 3.11. **Rôle des différents acteurs**

### 3.11.1. *Le personnel, les organisations syndicales et l'association des pilotes*

#### 3.11.1.1. Difficulté du dialogue social

Le dialogue social au sein de l'entreprise est devenu plus difficile, surtout au cours de la période Godfroid, notamment en raison de la succession rapide de différents plans de restructuration. Par voie de conséquence, la mise en œuvre de ces plans a été ralentie. Cette situation s'explique également par le fait que le conseil d'entreprise n'était pas bien informé. Les syndicats étaient divisés au sujet de la qualité de la transmission d'informations au conseil d'entreprise. Ainsi, l'accord entre actionnaires de 1995 n'a jamais été convenablement expliqué au sein du conseil d'entreprise.

La loi de 1985 sur l'information que le conseil d'entreprise doit recevoir et dispenser, n'a pas toujours été respectée.

#### 3.11.1.2. Complexité de la concertation sociale

La Sabena se caractérisait par un degré élevé de syndicalisation et une forte tradition syndicale.

Naast de erkende vakverenigingen (waarvan sommige een ingewikkelde interne structuur hadden : verschillende centrales binnen dezelfde vakbonden namen deel aan dezelfde onderhandelingen), onderhandelde ook de pilotenvereniging (BeCA) afzonderlijk met de Sabenadirectie.

Verscheidene getuigen hebben gewezen op de compartimentering van de werking en van het overleg, zowel verticaal (tussen de werkvloer en de hiërarchie) als horizontaal (tussen departementen en filialen onderling).

De vakbondsafgevaardigden hebben vaak sociale conflicten voorkomen.

3.11.1.3. Feitelijke miskennis van de door de wet ingestelde sociale overlegorganen

De wettelijke overlegstructuur bij Sabena diende soms louter, voornamelijk nadat de piloten met de directie hadden onderhandeld, om akte te nemen van het resultaat van het overleg en deze in collectieve arbeidsovereenkomsten te formaliseren.

3.11.1.4. Onderlinge verdeeldheid van de personeelsvertegenwoordigers

De erkende vakverenigingen traden soms apart op. Dit leidde soms tot interne spanningen tussen de verschillende entiteiten en bemoeilijkte het werk van de vakbondssecretarissen.

Verscheidene getuigen oordeelden dat het aantal vakbondsafgevaardigden aan de hoge kant lag.

Bepaalde standpunten en acties van de pilotenvereniging BeCA getuigden van corporatisme. De mislukking van de tweede poging tot « uitvlagging » is daar een voorbeeld van. Ook de pilotenstaking van september 2001 had voor de onderneming nefaste gevolgen.

Het gebrek aan flexibiliteit van onder meer de pilotenvereniging is een rem geweest op de uitvoering van de verschillende herstructureringsplannen.

3.11.1.5. Informele contacten met politici

Er waren sporadische contacten tussen vakbondsverantwoordelijken en de vertegenwoordigers van de Belgische overheidsaandeelhouder.

À côté des organisations syndicales reconnues (dont certaines avaient une structure interne complexe ; différentes centrales au sein des mêmes syndicats prenaient part aux mêmes négociations), l'association des pilotes (BeCA) négociait, elle aussi, séparément avec la direction de la Sabena.

Plusieurs témoins ont fait état du compartimentage du fonctionnement et de la concertation, tant sur le plan vertical (entre les travailleurs et la hiérarchie) que sur le plan horizontal (entre les départements et les filiales).

Les délégués syndicaux ont souvent désamorcé des conflits sociaux.

3.11.1.3. Méconnaissance de fait des organes de concertation sociale institués par la loi

La structure légale de concertation à la Sabena avait parfois pour seule mission, particulièrement après les négociations entre les pilotes et la direction, de prendre acte du résultat de celles-ci et de les formaliser dans des conventions collectives de travail.

3.11.1.4. Divergences entre les représentants du personnel

Les organisations syndicales reconnues jouaient parfois cavalier seul. Cette attitude a causé des tensions internes entre les différentes entités et a compliqué la tâche des secrétaires syndicaux.

Plusieurs témoins ont estimé que le nombre de délégués syndicaux était trop élevé.

Certaines prises de position et actions de l'association des pilotes (BeCA) ont témoigné d'un certain corporatisme. L'échec de la seconde tentative de « délocalisation » en est un exemple. La grève des pilotes de septembre 2001 a également été préjudiciable à l'entreprise.

Le manque de souplesse, notamment de l'association des pilotes, a freiné la mise en œuvre des différents plans de restructuration.

3.11.1.5. Contacts informels avec des responsables politiques

Des contacts ont eu lieu sporadiquement entre des responsables syndicaux et les représentants de l'actionnaire public belge.

### 3.11.2. CEO, managementcomité, secretaris-generaal

#### 3.11.2.1. Periode-Godfroid

De heer Godfroid werd aangesteld met een driedubbele opdracht : Sabena van het faillissement redden, de bedrijfsstatuten aanpassen aan de privatisering en een herkapitalisering voorbereiden met een privé-partner.

Deze periode wordt gekenmerkt door de dominantie van de gedelegeerd bestuurder, die terzelfder tijd ook voorzitter was van de raad van bestuur. Godfroid beschikte over een grote autonomie bij de samenstelling van zijn directiecomité waarmee hij goed samenwerkte.

Het opzeggen in november 1995 van alle bestaande collectieve arbeidsovereenkomsten is een illustratie van zijn radicaal, eigengereid optreden.

Behalve het feit dat de onderscheiden directies nogal eigengereid optraden, stelde de werking van het managementcomité geen noemenswaardige problemen. Dit laatste had echter wel het door McKinsey-Zwitserland voor Swissair uitgestippelde strategische plan extern moeten laten toetsen.

Godfroid stapte in februari 1996 op na een zwaar sociaal conflict, waarin hij door de raad van bestuur, noch door de aandeelhouders werd gesteund.

#### 3.11.2.2. Periode-Reutlinger

De heer Reutlinger werd aangesteld op voordracht van beide aandeelhouders, met als opdracht : het herstel van de sociale vrede en de integratie van Sabena in Swissair.

De functies van gedelegeerd bestuurder (CEO) en van voorzitter van de raad van bestuur werden gesplitst.

De raad van bestuur bevond zich tijdens deze hele periode in een zwakke positie ten opzichte van de CEO, die naderhand trouwens zelf lid werd van de raad van bestuur.

In de eindfase van deze periode liet de beschikbaarheid van de CEO te wensen over.

Uit meerdere getuigenissen blijkt dat de leden van het managementcomité weinig en de CEO zeer veel macht hadden.

### 3.11.2. Administrateur délégué, comité de direction, secrétaire général

#### 3.11.2.1. La période Godfroid

Désigné en tant que manager de crise, M. Godfroid a été chargé d'une triple mission : sauver la Sabena de la faillite, adapter les statuts de l'entreprise à la privatisation et préparer une recapitalisation de celle-ci avec un partenaire privé.

Cette période est caractérisée par la position dominante de l'administrateur délégué, qui était également président du conseil d'administration. M. Godfroid jouissait d'une large autonomie pour composer son comité de direction avec lequel la collaboration était bonne.

La dénonciation, en novembre 1995, de l'ensemble des conventions collectives de travail constitue une belle illustration des décisions radicales prises parfois seul par M. Godfroid.

Hormis le fait que les différentes directions faisaient preuve de particularisme, le fonctionnement du comité de direction ne posait pas de problèmes notables. Ce comité aurait cependant dû soumettre le plan stratégique établi par McKinsey-Suisse pour Swissair à une évaluation externe.

M. Godfroid a démissionné en février 1996, à l'issue d'un grave conflit social dans lequel il n'a obtenu l'appui ni du conseil d'administration, ni des actionnaires.

#### 3.11.2.2. La période Reutlinger

M. Reutlinger, désigné sur la proposition des deux actionnaires, a reçu pour mission de rétablir la paix sociale et d'intégrer la Sabena dans Swissair.

Les fonctions d'administrateur délégué (CEO) et de président du conseil d'administration ont été séparées.

Tout au long de cette période, le conseil d'administration s'est trouvé en position d'infériorité par rapport au CEO, qui est d'ailleurs devenu par la suite membre du conseil d'administration.

Par ailleurs, à la fin de cette période, la disponibilité du CEO a laissé à désirer.

Plusieurs membres du comité de direction ont indiqué n'avoir guère de pouvoir, contrairement au CEO.

De brief van 14 oktober 1999 aan de heer Philippe Bruggisser, waarin de heer Reutlinger het had over het aantreden van de heer Rik Daems als voogdijminister, onthult dat de Zwitserse CEO van Sabena zich niet neutraal opstelde in de verhouding tussen de Belgische en Zwitserse aandeelhouders. In deze brief deed de heer Reutlinger de strategie van de Belgische Staat uit de doeken met betrekking tot de waardering van de aandelen van Sabena en de impact die dit zou hebben op de prijs die Swissair ervoor zou moeten betalen ter gelegenheid van de verhoging van haar participatie. Er kunnen ook vragen gesteld worden bij de positie van de heer Reutlinger in de leidende instantie van Crossair een maatschappij van de SAirGroup die zich soms concurrentieel opstelde tegenover Sabena.

De informatie die de raad van bestuur tijdens die periode van de CEO en de secretaris-generaal kreeg, was soms onvolledig en in sommige gevallen zelfs misleidend (cf. punt 3.3. rapportage van het management-comité). De tijdens deze periode gesloten contracten met CityBird en Virgin Express druisten in tegen de strategie uitgestippeld in het « Horizon-98 »-plan, zowel tegen de doelstelling om meer zakenreizigers aan te trekken (doordat de « *low-cost* »-carrier een ander publiek aantrekt op dezelfde lijnen) als tegen het streven naar vlootharmonisering (doordat Sabena ook nog eens twee MD-11's exploiteerde).

De heer Reutlinger overschreed overigens zijn bevoegdheid bij het sluiten van de contracten met CityBird en met Virgin Express voor de duur van meer dan twaalf maanden. Ter gelegenheid van het sluiten van de akkoorden voor de lijnen « Brussel-Barcelona » en « Brussel-Rome » heeft de heer Reutlinger op eigen houtje met Virgin Express de overeenkomst inzake de lijn « Brussel-Londen », waarvan het oorspronkelijk akkoord werd medeondertekend door ondervoorzitter Philippe Suinen, verlengd tot 8 jaar. De raad van bestuur heeft deze evidente bevoegdheidsoverschrijding nooit formeel opgeworpen noch geregulariseerd.

De CEO vervreemde ook de « *Heathrow-slots* » van Sabena terwijl een dergelijke verkoop niet is toegestaan en de betrokkene hier evenmin toe gemandateerd was. De opbrengst van de verkoop van deze « *slots* » aan Virgin Atlantic in maart 1997 en aan Virgin Express in november 1999 werd niet correct geboekt, want het waren uitzonderlijke operaties en ze werden als gewone operationele inkomsten geboekt.

### 3.11.2.3. Periode-Müller

De heer Müller trok bij zijn aantreden als CEO aan de alarmbel nopens de slechte toestand van Sabena. Hij

La lettre du 14 octobre 1999 adressée à Philippe Bruggisser, dans laquelle M. Reutlinger traitait de l'entrée en fonctions de M. Rik Daems en tant que ministre de tutelle, révèle que la position du CEO suisse de la Sabena n'a pas été neutre dans la relation entre les actionnaires belge et suisse. Dans cette lettre, M. Reutlinger expliquait la stratégie de l'État belge en ce qui concerne l'évaluation des actions de la Sabena et l'impact que celle-ci aurait sur le prix que Swissair devrait payer lors de l'augmentation de sa participation. On peut aussi se poser des questions à propos de la position de M. Reutlinger dans l'organe de direction de Crossair une société du SAirGroup qui se positionnait parfois en compagnie concurrente de la Sabena.

Les informations que le conseil d'administration a obtenues du CEO et du secrétaire général au cours de cette période étaient quelquefois lacunaires, voire, dans certains cas, trompeuses (cf. point 3.3. les rapports du comité de direction). Les contrats conclus au cours de cette période avec CityBird et Virgin Express étaient contraires à la stratégie balisée dans le plan « Horizon 98 », tant en ce qui concerne l'objectif consistant à attirer davantage de voyageurs d'affaires (le transporteur « *low cost* » attirant un autre public sur les mêmes lignes) qu'en ce qui concerne l'harmonisation recherchée de la flotte (la Sabena exploitant encore deux MD-11).

M. Reutlinger a du reste excédé ses pouvoirs lors de la conclusion de contrats avec CityBird et avec Virgin Express pour une durée de plus de douze mois. Lors de la conclusion des accords relatifs aux lignes Bruxelles-Barcelone et Bruxelles-Rome, il a porté de sa propre initiative à 8 ans la durée de l'accord conclu avec Virgin Express concernant la ligne Bruxelles-Londres, l'accord initial ayant été cosigné par le vice-président Philippe Suinen. Le conseil d'administration n'a jamais soulevé ni régularisé formellement cet excès de pouvoir évident.

Le CEO a également aliéné les « *slots* » que la Sabena détenait à Heathrow (alors qu'une telle cession à titre onéreux n'est pas permise et que l'intéressé n'avait pas été dûment mandaté pour ce faire). La vente de ces « *slots* » à Virgin Atlantic, en mars 1997, et à Virgin Express, en novembre 1999, n'a pas été correctement comptabilisée, étant donné qu'il s'agissait d'opérations exceptionnelles qui ont été comptabilisées comme de simples produits d'exploitation.

### 3.11.2.3. La période Müller

Dès son accession au poste de CEO, M. Müller a tiré la sonnette d'alarme à propos de la situation désastreuse

stelde het « *Blue Sky* »-plan op om deze toestand te verhelpen. « *Blue Sky* » kon echter niet tijdig worden uitgevoerd. Pas na de benoeming van Müller in april 2001 werd de groeistrategie ter discussie gesteld. De sociale context was op dat ogenblik ook meer gespannen.

De heer Müller zocht andere partners maar verklaarde in maart 2001, na afloop van zijn zoektocht, dat er geen alternatief was voor Swissair.

Nadat bleek dat Swissair niet aan haar verplichtingen inzake herfinanciering zou voldoen, vroeg hij het gerechtelijk akkoord aan. De Brusselse rechtbank van koop-handel stond slechts een termijn van vijftig dagen toe omdat het voorliggende saneringsplan onvoldoende werd geacht.

Volgens de heer Müller was mits een afslanking van Sabena een doorstart via DAT niet nodig geweest.

De heer Müller vervulde ook veel functies, onder meer in diverse maatschappijen van de SAirGroup en AMP, en had daardoor niet altijd de door de situatie van Sabena vereiste beschikbaarheid.

### 3.11.3. Bestuurders

#### 3.11.3.1. Werking

Er was een relatief groot verloop van bestuurders, wat de continuïteit en de ploeggeest niet ten goede kwam.

Tijdens de hele periode-Reutlinger bevond de raad van bestuur zich in een zwakke positie. De aandeelhoudersovereenkomst van 1995 werd dusdanig geïnterpreteerd door de Belgische bestuurders dat, in afwachting dat SAirGroup formeel meerderheidsaandeelhouder zou worden, elk conflict tussen aandeelhouders moest worden vermeden. Vooral in die periode liet de doorstroming van informatie naar de raad van bestuur te wensen over. De Belgische bestuurders hebben zelden gereageerd op dit gebrek aan informatie. Zij hebben de voorstellen van het managementcomité al te gemakkelijk aanvaard.

De raad van bestuur heeft de voor Swissair uitgestipelde groeistrategie niet extern laten toetsen en had ter gelegenheid van de vlootvernieuwing en -uitbreiding van 1997 een globaal financieringsplan moeten eisen.

de la Sabena. Il a élaboré le plan « *Blue Sky* » afin d'y remédier. Le plan « *Blue Sky* » de Müller n'a toutefois pas été exécuté à temps. Ce n'est qu'après la nomination de Müller en tant qu'administrateur, en avril 2001, que la stratégie de croissance envisagée a été mise en doute. À ce moment, les tensions sociales s'étaient avivées.

M. Müller s'est mis à la recherche de nouveaux partenaires, mais il a dû constater, en mars 2001, à l'issue de son tour d'horizon, qu'il n'y avait pas d'alternative à Swissair.

Dès qu'il est clairement apparu que Swissair ne remplirait pas ses obligations en matière de refinancement, il a sollicité un concordat. Le tribunal de commerce de Bruxelles n'a accordé qu'une période de cinquante-cinq jours, estimant que le plan d'assainissement qui lui avait été soumis était insuffisant.

Selon M. Müller, une opération de dégraissage de la Sabena aurait permis d'éviter un redémarrage par le biais de la DAT.

Assumant beaucoup d'autres fonctions, notamment au sein de différentes sociétés du SAirGroup et d'AMP, M. Müller n'a pas toujours pu faire preuve de la disponibilité que requérait la situation de la Sabena.

### 3.11.3. Administrateurs

#### 3.11.3.1. Fonctionnement

Il y a eu une succession relativement importante des administrateurs, ce qui a nui à la continuité et à l'esprit d'équipe.

Pendant l'ensemble de la période Reutlinger, le conseil d'administration s'est trouvé dans une position de faiblesse. L'accord d'actionariat de 1995 fut interprété par les administrateurs belges de manière telle qu'il fallait éviter tout conflit entre actionnaires en attendant que SAirGroup devienne formellement actionnaire majoritaire. C'est surtout au cours de cette période que la communication des informations au conseil d'administration a laissé à désirer. Les administrateurs belges ont rarement réagi à ce manque d'informations. Ils ont accepté avec trop de facilité les propositions du comité de direction.

Le conseil d'administration n'a pas soumis la stratégie de croissance définie pour Swissair à un contrôle externe et aurait dû exiger un plan de financement global à l'occasion du renouvellement et de l'extension de la flotte en 1997.

In het kader van AMP hebben de Belgische bestuurders zijn implementatie niet verhinderd en de opschorrende voorwaarden niet opgevolgd. Dit heeft te maken met het feit dat voogdijminister Daems zich niet verzette tegen een feitelijke implementatie van AMP vooraleer er een definitief aandeelhoudersakkoord kwam.

### 3.11.3.2. Onafhankelijkheid

De opdracht van de leden van de raad van bestuur van Sabena werd nergens gedefinieerd.

De samenstelling van de raad gebeurde op basis van de sterkte van de traditionele politieke partijen (christendemocraten, socialisten en liberalen), wat niet belette dat sommige partijen ook « *captains of industry* » benoemden.

De Zwitsere Sabena-bestuurders (waarvan sommigen specieke ervaring hadden met luchtvaart) verdedigden in de eerste plaats de belangen van Swissair, die soms strijdig waren met die van Sabena.

In het kader van AMP hebben de Belgische bestuurders op aandringen van de Belgische aandeelhouder de ondertekening van het contract vertraagd. De basisrichtlijn die zij van de regering meekregen was evenwel dat zij het partnerschap van Sabena en Swissair moesten uitdiepen om de integratie te bevorderen in het raam van het meerderheidsaandeelhouderschap van Swissair.

Voorzitter Chaffart heeft op de aandeelhoudersvergadering van juni 2001 in Zürich consequent de Belgische belangen verdedigd.

Er worden vragen gesteld bij de cumul van het ambt van voorzitter van de Belgische Kamer van volksvertegenwoordigers en dat van bestuurder van een met Sabena (toch voor meer dan 50 % eigendom van de Staat) concurrerende maatschappij, met name CityBird.

### 3.11.3.3. Opmerkingen

Individuele bestuurders werden betrokken bij de voorbereiding van bestuursdaden zonder daartoe gemandateerd te zijn. Dit is gebeurd bij de totstandkoming van het zogeheten « hotelakkoord ».

Allszins in de eindfase hebben lekken de werking van de raad van bestuur danig bemoeilijkt.

Dans le cadre d'AMP, les administrateurs belges n'ont pas empêché sa mise en œuvre et n'ont pas assuré le suivi des conditions suspensives. Ceci est lié au fait que le ministre de tutelle Daems ne s'est pas opposé à la mise en œuvre effective d'AMP avant la conclusion d'un accord définitif entre actionnaires.

### 3.11.3.2. Indépendance

La mission des membres du conseil d'administration de la Sabena n'a été définie dans aucun document.

La composition du conseil a été déterminée en fonction du poids des partis politiques traditionnels (sociaux-chrétiens, socialistes et libéraux), ce qui n'a toutefois pas empêché la nomination par certains partis de « capitaines d'industrie ».

Les administrateurs suisses de la Sabena (dont certains avaient une expérience spécifique du secteur de l'aviation) ont défendu en premier lieu les intérêts de Swissair, qui étaient parfois opposés à ceux de la Sabena.

Dans le cadre d'AMP, les administrateurs belges ont, sur les instances de l'actionnaire belge, reporté la signature du contrat. La directive de base qu'ils avaient reçue du gouvernement était cependant d'approfondir le partenariat de la Sabena et de Swissair afin de promouvoir l'intégration dans le cadre de l'actionnariat majoritaire de Swissair.

Le président Chaffart a défendu les intérêts belges de manière cohérente lors de l'assemblée des actionnaires qui s'est tenue à Zurich en juin 2001.

Le cumul de la fonction de président de la Chambre des représentants de Belgique et de celle d'administrateur d'une compagnie concurrente de la Sabena (dont l'État détenait quand même plus de 50 % des actions), à savoir CityBird, soulève des questions.

### 3.11.3.3. Observations

Des administrateurs ont participé à titre individuel à la préparation d'actes d'administration, sans être mandatés pour ce faire, lors de l'élaboration de l'accord dit « de l'Astoria ».

Des fuites ont, à tout le moins dans la phase finale, compliqué à l'envi le fonctionnement du conseil d'administration.

### 3.11.4. Aandeelhouders

Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de rol van de aandeelhouders — waaronder de Belgische Staat, vertegenwoordigd door de voogdijminister van Sabena — en die van de politieke overheden — waaronder de ministers (en medewerkers van ministers) die, ofschoon ze niet de voogdij uitoefenden, toch een rol hebben gespeeld in het reilen en zeilen van het bedrijf.

Dit onderscheid is relevant voor de periode na 1991, wanneer de regering een driedelige beslissing trof :

- a. het kapitaal van Sabena wordt verhoogd
- b. de onderneming moet een private partner zoeken
- c. de statuten worden aangepast aan de privatisering.

De privatisering, van 1983 tot 1992, vertoonde een aantal merkwaardige kenmerken. De private aandeelhouders hadden een gegarandeerd dividend van 10 %, wat een wettelijke afwijking vereist maar niet marktconform was. Bovendien was de terugbetaling van hun inbreng gewaarborgd.

De heer Jean-Luc Dehaene, die nadien verkeersminister werd, was ervan overtuigd dat Sabena moest worden omgevormd tot een naamloze vennootschap van gemeenrecht met de bedoeling andere partners te doen participeren. Op langere termijn moest dit leiden tot de integratie van Sabena in een ruimere groep die de meerderheid zou verwerven. De toenmalige regering-Martens-Moureaux wou nog minderheidsaandeelhouder blijven.

De Belgische aandeelhouder heeft het bijvoegsel van 12 juni 1995 aan het basisakkoord met Swissair geredigeerd, dat garandeerde dat de effectieve controle van Sabena in Belgische handen kon blijven. De CEO moest door de raad van bestuur worden benoemd op gemeenschappelijke voordracht van de meerderheid van de Zwitserse en Belgische bestuurders. Dit bijvoegsel werd door de Europese Commissie geaccepteerd. De regering verkeerde toen in de periode van de lopende zaken.

De Zwitserse aandeelhouder, Swissair, volgde duidelijk de door Mc Kinsey uitgestippelde groei-strategie, die zowel voor Sabena als voor Swissair zelf en Austrian Airlines was bedoeld. Deze groei-strategie werd door Sabena niet getoetst. Niettemin werd de kredietwaardigheid van de SAirGroup (waarbij zowel haar solvabiliteit als haar goede trouw wordt bedoeld) bij het sluiten van de aandeelhoudersovereenkomst door alle specia-

### 3.11.4. Actionnaires

Une distinction doit être établie entre le rôle des actionnaires — parmi lesquels l'État belge, représenté par le ministre de tutelle de la Sabena — et celui des autorités politiques — au nombre desquelles les ministres (et collaborateurs des ministres), qui, bien qu'elles n'aient pas exercé la tutelle, ont néanmoins joué un rôle dans la vie de l'entreprise.

Cette distinction est pertinente pour la période qui suit 1991, lorsque le gouvernement a pris une triple décision :

- a. le capital de la Sabena est augmenté
- b. l'entreprise doit chercher un partenaire privé
- c. les statuts sont adaptés à la privatisation.

La privatisation, de 1983 à 1992, présentait un certain nombre de caractéristiques singulières. Les actionnaires privés percevaient un dividende garanti de 10 %, ce qui requérait une dérogation légale, mais n'était pas conforme au marché. Le remboursement de leur apport était en outre garanti.

M. Jean-Luc Dehaene, qui devint ministre des Communications par la suite, était convaincu que la Sabena devait être transformée en une société anonyme de droit commun en vue de faire participer d'autres partenaires. À plus long terme, cette stratégie devait déboucher sur l'intégration de la Sabena dans un groupe plus important qui acquerrait la majorité. Le gouvernement Martens-Moureaux de l'époque désirait demeurer actionnaire minoritaire.

L'actionnaire belge a rédigé, le 12 juin 1995, un avenant à l'accord de base avec Swissair qui garantissait que le contrôle effectif de la Sabena pouvait continuer à être exercé par des Belges. Le CEO devait être nommé par le conseil d'administration sur présentation commune de la majorité des administrateurs suisses et belges. Cet avenant a été accepté par la Commission européenne. Le gouvernement expédiait à cette époque les affaires courantes.

L'actionnaire suisse, Swissair, suivait clairement la stratégie de croissance définie par Mc Kinsey, qui s'appliquait tant à la Sabena qu'à Swissair même et à Austrian Airlines. Cette stratégie de croissance n'a pas été évaluée par la Sabena. Néanmoins, la crédibilité du SAirGroup (c'est-à-dire sa solvabilité aussi bien que sa bonne foi) était reconnue par tous les spécialistes en la matière lors de la conclusion de la convention d'action-

listen terzake erkend. Vanaf 1998 gingen de aanwijzingen in de andere richting.

In de eindfase volgden de wijzigingen aan de top van Swissair elkaar zeer snel op, wat de dialoog met de Belgische aandeelhouder bemoeilijkte.

Bij de beslissing van de aankoop van 34 Airbus-toestellen in november 1997, verbond Swissair er zich bij monde van haar Zwitserse bestuurders toe te zoeken naar een gemeenschappelijke financiering zonder de balansstructuur van Sabena in gevaar te brengen. Deze verbintenis zonder harde garanties werd geenszins gehonoreerd. Het is niet duidelijk of het niet nakomen van deze belofte aan de Belgische aandeelhouder werd gemeld. Er zijn aanwijzingen dat bepaalde verantwoordelijke personen binnen Sabena reeds voor de formele beslissing van de raad van bestuur er zich toe hadden verbonden — via de overname van aankoopopties in hoofde van Swissair — om Sabena haar vloot te laten vernieuwen en uitbreiden met Airbussen.

Op 1 oktober 1999 liet voogdijminister Daems schriftelijk aan de raad van bestuur van Sabena weten dat het AMP-project, zoals goedgekeurd door de raad van bestuur op 14 juni 1999, onvoldoende waarborgen bood voor de Belgische belangen.

Op 25 november 1999 gaf de raad van bestuur zijn fiat om te starten met de implementatie van AMP, na een telefonisch contact van minister Daems en SAirgroup-topman Bruggisser over de evolutie van het aandeelhouderschap.

De feitelijke implementatie van AMP ging het principiële aandeelhoudersakkoord van 26 april 2000 vooraf.

Minister Daems was hiervan op de hoogte en heeft er zich niet tegen verzet.

Nochtans was aan een aantal opschortende voorwaarden (onder meer de deelname van Crossair en 50/50-vertegenwoordiging in de beslissingsstructuur) niet voldaan en was er nog geen akkoord omtrent de omzetting van de « *Term Sheet* » van april 2000 in een definitief aandeelhoudersakkoord, dat ten slotte in januari 2001 werd ondertekend.

Op 26 april 2001 werd de volledige raad van bestuur vernieuwd en kregen alle uittredende bestuurders discharge, met uitzondering van de heren Bruggisser en Reutlinger.

naires. À partir de 1998, des indices tendaient à prouver le contraire.

Au cours de la phase finale, les changements se succédèrent très rapidement au sommet de Swissair, ce qui rendit le dialogue avec l'actionnaire belge plus difficile.

Lorsqu'a été prise la décision d'acheter 34 appareils Airbus en novembre 1997, Swissair s'est engagé, par la voix de ses administrateurs suisses, à chercher un financement commun sans mettre en danger la structure bilantaire de la Sabena. Cet engagement sans garanties fermes n'a aucunement été honoré. On ignore si l'actionnaire belge a été informé du non-respect de cette promesse. Il existe des indices attestant que certaines personnes responsables au sein de la Sabena s'étaient déjà engagées, avant la décision formelle du conseil d'administration, — par le biais de la reprise d'options d'achat de Swissair — à faire procéder au renouvellement et à l'extension de la flotte de la Sabena par l'achat d'Airbus.

Le 1<sup>er</sup> octobre 1999, le ministre de tutelle, Rik Daems, a fait savoir par écrit au conseil d'administration de la Sabena que le projet AMP, tel qu'il avait été approuvé par le conseil d'administration le 14 juin 1999, n'offrait pas suffisamment de garanties pour l'État belge.

Le 25 novembre 1999, le conseil d'administration a donné son feu vert pour entamer la mise en œuvre d'AMP, après avoir pris contact par téléphone avec le ministre Daems et le grand patron du SAirGroup Bruggisser à propos de l'évolution de l'actionariat.

La mise en œuvre effective d'AMP a précédé l'accord de principe entre actionnaires du 26 avril 2000.

Le ministre Daems en était informé et ne s'y est pas opposé.

Un certain nombre de conditions suspensives (notamment la participation de Crossair et la représentation 50/50 dans la structure décisionnelle) n'étaient pourtant pas remplies et il n'y avait pas encore d'accord à propos de la transposition de la « *Term Sheet* » d'avril 2000 en un accord définitif entre actionnaires, lequel a finalement été signé en janvier 2001.

Le 26 avril 2001, l'ensemble du conseil d'administration a été renouvelé et tous les administrateurs sortants ont reçu discharge, à l'exception de MM. Bruggisser et Reutlinger.

### 3.11.5. Politieke overheden

#### 3.11.5.1. De Europese Commissie

In 1991 heeft de Europese Commissie, ter gelegenheid van de toenmalige verhoging van het kapitaal het principe « *one time, last time* » op Sabena toegepast. Voortaan kon geen enkele herkapitalisering nog door de Belgische Staat worden doorgevoerd zonder meerderheidsparticipatie van een privé-partner. De Belgische regering verbond zich daartoe tegenover de Europese Commissie bij brief van 5 juni 1991.

Een nieuwe kapitaalverhoging kon ook slechts plaatshebben om louter bedrijfseconomische motieven. Een afwijking op voornoemd principe kon slechts worden toegelaten ingeval van uitzonderlijke en onvoorziene omstandigheden. Volgens sommige getuigen was het onmogelijk om een afwijking van dat principe te kunnen bekomen. Het kon enkel indien er zich uitzonderlijke omstandigheden voordeden. Die omstandigheden werden echter nergens gedefinieerd in de richtlijnen. De contractbreuk van Swissair zou, volgens de heer Daniel Calleja, kabinetschef van Europees Commissaris Loyola de Palacio, geen dergelijke omstandigheid geweest zijn.

De Belgische regering heeft zich sedert 1990-91 steeds gehouden aan de Europese regeling. De Europese Commissie trancheerde echter geval per geval, waarbij grotere lidstaten meer hun voordeel wisten te halen dan de kleinere.

De Europese Commissie stond achteraf wel positief tegenover de brugfinanciering voor de doorstart via DAT en de financiering van de nieuwe maatschappij SN Brussels.

#### 3.11.5.2. Verdrag Europese Unie/Zwitserse Confederatie

Het aandeelhoudersakkoord van 1995 voorzag in de mogelijkheid dat Swissair meerderheidsaandeelhouder van Sabena zou worden, hetzij na de ratificering van het verdrag tussen de Europese Unie en de Zwitserse Confederatie, hetzij vanaf 1 januari 2000. Het uitblijven van de ratificering door de vijftien Europese lidstaten en de zeven Belgische parlementen van het bilateraal verdrag tussen de Europese Unie en de Zwitserse Confederatie, ondertekend in juni 1999, verhinderde Swissair meerderheidsaandeelhouder van Sabena te worden zonder dat deze laatste het statuut van « Europese carrier » zou verliezen. België was het laatste ratificerend land (cf. *Belgisch Staatsblad* van 17 september 2002) en de Belgische Staat weigerde, op aanraden van zijn advocaat, de ratificatie te gebruiken als een drukking-

### 3.11.5. Autorités politiques

#### 3.11.5.1. La Commission européenne

À l'occasion de l'augmentation de capital effectuée en 1991, la Commission européenne a appliqué le principe « *one time, last time* », à la Sabena. Désormais, plus aucune recapitalisation ne pouvait être effectuée par l'État belge sans participation majoritaire d'un partenaire privé. Le gouvernement belge s'y est engagé envers la Commission européenne par lettre du 5 juin 1991.

Aucune recapitalisation ne pouvait en outre encore avoir lieu si ce n'est pour des motifs purement économiques. Une dérogation à ce principe ne pouvait être accordée que dans des circonstances exceptionnelles et imprévues. Selon certains témoins, il était impossible d'obtenir une dérogation à ce principe. Une dérogation ne pouvait en effet être accordée que dans des circonstances exceptionnelles. Ces circonstances n'étaient cependant définies nulle part dans les directives. Selon M. Daniel Calleja, chef de cabinet de la commissaire européenne Loyola de Palacio, la rupture de contrat par Swissair n'aurait pas constitué une circonstance exceptionnelle.

Depuis 1990-1991, le gouvernement belge a toujours respecté la réglementation européenne. La Commission européenne a cependant tranché au cas par cas. Dans ce contexte, les grands États membres ont obtenu davantage que les petits États membres.

La Commission européenne a donné ultérieurement son aval au crédit-pont destiné au redémarrage des activités par l'intermédiaire de DAT et au financement de la nouvelle compagnie SN Brussels.

#### 3.11.5.2. Convention entre l'Union européenne et la Confédération helvétique

La convention d'actionnaires de 1995 prévoyait la possibilité pour Swissair de devenir actionnaire majoritaire de la Sabena, soit après la ratification de la convention entre l'Union européenne et la Confédération helvétique, soit à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000. La non-ratification, par les quinze États membres de l'Union européenne et les sept parlements belges, de la convention bilatérale signée en juin 1999 entre l'Union européenne et la Confédération helvétique a empêché Swissair de devenir actionnaire majoritaire de la Sabena sans que cette dernière perde le statut de « transporteur européen ». La Belgique a été le dernier pays à ratifier ladite convention (cf. *Moniteur belge* du 17 septembre 2002), et l'État belge a refusé, sur les conseils de son avocat, d'utiliser cette ratification comme moyen de pression

smiddel in de onderhandelingen met SAirGroup over het nemen van een meerderheidsparticipatie. Het verdrag trad in werking op 1 juni 2002. Het uitblijven van de ratificatie verzuurde de relatie tussen de Belgische en de Zwitserse aandeelhouders.

### 3.11.5.3. Regeringsverantwoordelijken

De Belgische Staat betrok vanaf 1983 opnieuw privé-partners in het kapitaal en wou sedert het begin van de jaren '90 Sabena geleidelijk inschakelen in een privatiseringsoperatie die moest toelaten dat andere partners in het bedrijf zouden participeren.

De overheid bleef belang hechten aan de ontwikkeling van de activiteit op de luchthaven van Brussel-Nationaal. De overheid kon verder blijven participeren, liefst als minderheidsaandeelhouder. Deze participatie gebeurde in het raam van de politieke opstelling van de opeenvolgende regeringen waarbij de Belgische Staat niet verder alleen kon blijven investeren in Sabena, waarbij dit laatste op zoek moest gaan naar een privé-partner en zich in een samenwerkingsverband met een buitenlandse luchtvaartmaatschappij verder moest blijven ontwikkelen.

Het uitvlaggingsscenario van 1993-1995 voor het vliegend personeel kon om politieke, juridische en budgettaire redenen niet rekenen op de steun van de toenmalige Belgische regering, dit tot ergernis van Sabena-baas Godfroid omdat deze optie voor de « *Compagnie Maritime Belge* » wel mogelijk bleek.

Inzake het Airbus-dossier van 1997 hebben bepaalde bestuurders verklaard dat ze de indruk hadden dat de regering een voorkeur had voor Airbus, terwijl de ministers er steeds hebben op gewezen dat de keuze voor Airbus of Boeing tot de bevoegdheid van de raad van bestuur behoorde.

Na de privatisering heeft de overheid geen initiatieven genomen om een kenniscentrum betreffende het te voeren beleid te creëren. Zowel Sabena als de Belgische overheid lieten zich adviseren door externe consultancy-bureau's. De knowhow was louter te vinden in het bedrijf zelf of werd door advocaten- of consultancybureau's verstrekt, maar niet door haar eigen administratie. Het bestuur der Luchtvaart, dat een louter administratief-technisch orgaan is van het departement-Vervoer, is nooit in staat geweest deze rol te vervullen.

Het verlorengaan van deskundigheid en ervaring bij elke regeringswissel werd gedeeltelijk opgevangen door

dans les négociations avec SAirGroup concernant la prise d'une participation majoritaire. La convention est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2002. La non-ratification a détérioré les relations entre la Belgique et les actionnaires suisses.

### 3.11.5.3. Responsables du gouvernement

Dès 1983, l'État belge a à nouveau associé des partenaires privés au capital. Dès ces années, il a souhaité engager progressivement la Sabena dans une opération de privatisation qui devait permettre à d'autres partenaires de participer dans l'entreprise.

Les pouvoirs publics ont continué à attacher de l'importance au développement de l'activité aéroportuaire à Bruxelles-National. Ils pouvaient maintenir leur participation, de préférence en tant qu'actionnaire minoritaire. Cette participation s'inscrivait dans le cadre du positionnement politique des gouvernements successifs, qui estimaient que l'État belge ne pouvait plus continuer à investir seul dans la Sabena, et que cette dernière devait se mettre à la recherche d'un partenaire privé et poursuivre son développement dans le cadre d'un partenariat avec une compagnie aérienne étrangère.

Pour des raisons politiques, juridiques et budgétaires, le projet de délocalisation de 1993-1995 du personnel navigant n'a pas été soutenu par le gouvernement belge de l'époque, et ce, au grand dam de M. Godfroid, alors à la tête de la Sabena, dès lors que cette solution avait été retenue pour la « *Compagnie maritime belge* ».

Quant au dossier Airbus de 1997, certains administrateurs ont déclaré qu'ils avaient le sentiment que le gouvernement donnait la préférence à Airbus tandis que les ministres ont toujours déclaré que le choix entre Airbus et Boeing relevait de la compétence du conseil d'administration.

Après la privatisation, les pouvoirs publics n'ont pris aucune initiative afin de créer un centre d'expertise chargé de les conseiller sur la politique à mener. Tant la Sabena que les pouvoirs publics belges se sont fait conseiller par des bureaux de consultance externes. Le savoir-faire se trouvait au sein même de l'entreprise ou a été fourni par des cabinets d'avocats ou de consultance, mais pas par leur propre administration. L'administration de l'Aéronautique, qui est un organe purement technico-administratif du département des Transports, n'a jamais été en mesure de jouer ce rôle.

La perte d'expertise et d'expérience que l'on a constatée à chaque changement de gouvernement a été

een bijna continue begeleiding door eenzelfde advocatenkantoor.

Op 19 januari 2001 kreeg de eerste minister van de Ministerraad het mandaat om te onderhandelen met SAirGroup.

Na het definitief afsluiten van het herkapitaliseringsakkoord van 25 januari 2001 werd het zogeheten « *steering committee* » in het leven geroepen. Dit stond onder leiding van de heer Luc Coene, kabinetschef van de eerste minister, en had als taak het te volgen beleid te coördineren.

### 3.11.6. Externe actoren

#### 3.11.6.1. Het Coördinatiecentrum van de Sabena-Groep (SIC)

Na de afschaffing van de staatswaarborg in 1985 werd op 21 juni 1985 het Coördinatiecentrum van Sabena (SIC) opgericht. Het had geen grote kredietbehoeften. Het bezat 20 % eigen vermogen op een balanstotaal van 833 miljoen euro.

#### 3.11.6.2. Internationale leasingmaatschappijen (SPC's, ...)

Voor de grote investeringsprogramma's van 1997 met betrekking tot de vloot verstrekten de banken via de SPC's (vennootschappen opgericht naar lers recht waar elk verworven vliegtuig afzonderlijk door internationale bankconsortia gefinancierd werd) des te gretiger krediet naarmate het onderpand — *in casu* de Airbustoestellen — beter in de markt lag.

Er werden terzake nooit precieze cijfermatige gegevens verstrekt.

Zolang Sabena de beursgenoteerde SAirGroup — die over een goede « *credit rating* » beschikte — als partner had, kon het zonder al te veel problemen krediet bekomen.

#### 3.11.6.3. Belgische banken

Toen werd geconstateerd dat Sabena een negatieve operationele *cashflow* had (de solvabiliteit daalde tussen 1995 en 2000 van 25 % naar 4 %) en Swissair zelf ook aan kredietwaardigheid inboette (mede door de houding van *Crédit suisse*, ...), waren de Belgische banken niet langer bereid bijkomende kredieten toe te staan.

partiellement compensée par le fait que les activités de la compagnie étaient suivies quasiment en permanence par un seul et même cabinet d'avocats.

Le 19 janvier 2001, le premier ministre a été mandaté par le Conseil des ministres pour négocier avec SAirGroup.

Un « *steering committee* » a été créé après la conclusion définitive de l'accord de recapitalisation du 25 janvier 2001. Placé sous la direction de M. Luc Coene, chef de cabinet du premier ministre, il était chargé de coordonner la politique à suivre.

### 3.11.6. Acteurs externes

#### 3.11.6.1. Le Centre de coordination du Groupe Sabena (SIC)

Une fois la garantie d'État supprimée, en 1985, le Centre de coordination de la Sabena (SIC) a été créé le 21 juin 1985. Ce dernier n'avait pas de grands besoins de crédits. Il détenait 20 % de moyens propres sur un bilan total de 833 millions d'euros.

#### 3.11.6.2. Sociétés de leasing internationales (SPC, ...)

Les banques se sont montrées d'autant plus empressées à accorder, par le canal des SPC (sociétés de droit irlandais dans lesquelles chaque appareil acquis était financé individuellement par des consortiums bancaires internationaux), des crédits pour les besoins des grands programmes d'investissements de 1997 concernant la flotte car la valeur commerciale du gage (en l'occurrence, les Airbus) augmentait.

Il n'a jamais été fourni de chiffres précis sur ce point.

Tant que la Sabena était partenaire de SAirGroup, société cotée en bourse dont la notation financière était favorable, il n'était guère problématique pour elle d'obtenir des crédits.

#### 3.11.6.3. Banques belges

Lorsqu'il a été constaté que la Sabena avait un *cash flow* opérationnel négatif (sa solvabilité étant tombée de 25 % à 4 % entre 1995 et 2000) et que la solvabilité de Swissair était également en baisse (notamment à la suite de l'attitude adoptée par le *Crédit suisse*, ...), les banques belges n'ont plus été disposées à accorder de nouveaux crédits.

### 3.11.6.4. Swissair-banken

Luidens een rapport van het Zwitserse *Comité de gestion du Conseil des Etats* van 19 september 2002 weigerden de aandeelhoudersbanken van de SAirGroup op 21 april 2001 nieuw kapitaal ter beschikking te stellen van Swissair zolang niet werd afgezien van een aantal verlieslatende buitenlandse participaties, waaronder Sabena.

### 3.11.6.5. Consultancybureau's

#### 3.11.6.5.1. McKinsey

Het management van Sabena deed zeer veel beroep op McKinsey, als consultant in de ontwikkeling van luchtvaartmaatschappijen. Dit gebeurde onder meer in 1990 rond algemene strategie, in 1996 voor het *development plan* en nadien voor de aanpassingen ervan, in 1999 voor de impactstudie, enz.

McKinsey, een referentie in de luchtvaartsector waar Sabena in 1975 ook reeds beroep op deed, stippelde de strategie voor Swissair uit. Als gevolg hiervan is Swissair beginnen deel te nemen aan verscheidene Europese luchtvaartmaatschappijen waaronder Sabena.

McKinsey-België, dat vooral vanaf het aantreden van de heer Paul Reutlinger als CEO als consultant voor Sabena optrad (en « Horizon-98 » en het « *Development Plan 1998-2000* » opstelde, twee plannen die vervolgens door de raad van bestuur werden goedgekeurd) volgde blijkbaar de door McKinsey-Zwitserland voorgestane groeiestrategie.

Deze zogeheten « jagersstrategie » werd nooit aan een « *second opinion* » onderworpen. Achteraf beschouwd is ze zowel Swissair als Sabena fataal geworden.

Vanaf 1997 werden zowel binnen Swissair als Sabena vragen gesteld bij de door McKinsey uitgetekende groei-strategie. De heer Philippe Bruggisser heeft op 8 december 1997 de groeiestrategie — waarbinnen de vlootvernieuwing en -uitbreiding werd gesitueerd — zelf in twijfel getrokken onder de volgende bewoordingen : « *Nous sommes actuellement dans la dernière ou les dernières années du boom aérien. Après, ça descend ...* ». De behandeling van de overdracht van de aankoop-opties van Swissair aan Sabena toont aan dat Swissair zijn eigen aantal bestelde Airbussen terugschroefde.

### 3.11.6.4. Banques de Swissair

Selon un rapport du Comité de gestion du Conseil des Etats suisse du 19 septembre 2002, les banques actionnaires de SAirGroup ont refusé, le 21 avril 2001, de mettre de nouveaux capitaux à la disposition de Swissair tant que cette dernière ne renonçait pas à un certain nombre de participations étrangères déficitaires, dont celle dans la Sabena.

### 3.11.6.5. Bureaux de consultance

#### 3.11.6.5.1. McKinsey

Le *management* de la Sabena a très largement fait appel à McKinsey, en tant que consultant spécialisé dans le développement de compagnies aériennes. Il en a notamment été ainsi en 1990 au sujet de la stratégie générale; en 1996, pour le *development plan* et, ensuite, pour les modifications apportées à celui-ci; en 1999, pour l'étude d'impact, etc.

McKinsey, une référence dans le secteur aéronautique, auquel la Sabena avait déjà fait appel en 1975, a balisé la stratégie pour Swissair. C'est en vertu des options arrêtées dans le cadre de celle-ci que Swissair a commencé à prendre des participations dans différentes compagnies aériennes européennes, dont la Sabena.

McKinsey-Belgique, qui a surtout été le consultant de la Sabena après l'arrivée de M. Paul Reutlinger au poste de CEO (et qui a établi le plan « Horizon 98 » et le « *Development Plan 1998-2000* », plans ensuite approuvés par le conseil d'administration), a manifestement suivi la stratégie de croissance préconisée par McKinsey-Suisse.

Cette stratégie dite « du chasseur » n'a jamais fait l'objet d'un deuxième avis. Or, il s'avère, *a posteriori*, qu'elle a été fatale tant à Swissair qu'à la Sabena.

À partir de 1997, la stratégie de croissance définie par McKinsey a soulevé des questions tant au sein de Swissair qu'au sein de la Sabena. Le 8 décembre 1997, la stratégie de croissance — dans laquelle s'inscrivaient le renouvellement et l'extension de la flotte — a été remise en question par M. Philippe Bruggisser lui-même, lequel a déclaré : « *Nous sommes actuellement dans la dernière ou les dernières années du boom aérien. Après, ça descend ...* ». Le dossier du transfert des options d'achat de Swissair à la Sabena démontre que Swissair réduisait le nombre d'Airbus qu'elle avait commandé pour son propre compte.

## 3.11.6.5.2. Andere consultants

Tijdens de door de onderzoekscommissie bestudeerde periode deed Sabena niet alleen beroep op McKinsey. De hiernavolgende consultants werden eveneens ingeschakeld :

a) **door het management :**

— Clifford Change voor alles wat de financieringscontracten betreft van de aankopen van zowel de Avro's (in 1995) als de Airbusen (in 1997) en

— KPMG-Ierland voor alles wat het opzetten en operationeel houden van de SPC's (*special purpose companies*) in Ierland betreft;

b) **door de overheid :**

— ING-Barings in 1995 voor de onderhandelingen over de terugkoop van de aandelen van Air France en in 1999-2000 voor de aanpassing van het contract met Swissair;

— « Boston Consulting Group in 2000 voor de studie « SN strategic position »;

— KPMG (België) in 2000 voor de bepaling van de kapitaalbehoefte van Sabena;

— Een onbekende consultant op 17 oktober 2001 voor de studie « Draft Newco » en

— diverse advocaten ter gelegenheid van allerelei onderhandelingen en ten slotte

— het advocatenkantoor NautaDutilh in april 2002 voor een door minister Daems gevraagde feitenstudie over de eventuele aansprakelijkheid van de Belgische Staat in het beheer van Sabena.

c) **door de piloten :**

— USAIpa (2000) voor een « *second opinion* » over de door Sabena gevolgde strategie;

d) **door de Europese Unie :**

— Ernst & Young France (in mei 2001) voor een analyse van de aan Sabena verleende overheidssteun.

Uit dit overzicht blijkt eens te meer dat de Belgische overheid, wegens het ontbreken van een eigen kenniscentrum, veelvuldig beroep deed op externe consultants.

## 3.11.6.5.2. Autres consultants

Au cours de la période étudiée par la commission, la Sabena n'a pas fait uniquement appel à McKinsey. Les bureaux suivants ont également été consultés :

a) **par le management :**

— Clifford Change pour tout ce qui concerne les contrats de financement des achats tant des Avro (en 1995) que des Airbus (en 1997) et

— KPMG-Irlande pour tout ce qui concerne la mise sur pied et le maintien en activité des SPC (*special purpose companies*) en Irlande :

b) **par les pouvoirs publics :**

— ING-Barings en 1995 à propos des négociations concernant le rachat des actions d'Air France, et en 1999-2000 à propos de l'adaptation du contrat avec Swissair;

— Boston Consulting Group en 2000 à propos de l'étude « Position stratégique de la SN »;

— KPMG (Belgique) en 2000 à propos de la détermination des besoins en capital de la Sabena;

— Un consultant inconnu, le 17 octobre 2001, à propos du « Draft Newco » et

— divers avocats à l'occasion de diverses négociations et enfin

— le cabinet d'avocats NautaDutilh en avril 2002 à propos d'une étude des faits demandée par le ministre Daems concernant la responsabilité éventuelle de l'État belge dans la gestion de la Sabena.

c) **par les pilotes :**

— USAIpa (en 2000) à propos d'un second avis sur la stratégie de la Sabena;

d) **par l'Union européenne :**

— Ernst & Young France (en mai 2001) à propos d'une analyse des aides publiques accordées à la Sabena.

Il ressort, une fois de plus, de ce récapitulatif qu'en l'absence d'un centre d'expertise propre aux pouvoirs publics belges, ces derniers ont souvent fait appel à des consultants externes.

### 3.11.6.6. Commissarissen

#### 3.11.6.6.1. Inleiding

De onderzoekscommissie heeft aan KPMG een uitvoerige vragenlijst gestuurd rond de uitoefening van diens taak als commissaris. De heer P.P. Berger, vennoot, heeft in naam van KPMG hierop geantwoord via een uitvoerig memorandum (van 2 januari 2003).

De commissie heeft van de onderzoeksrechter via de procureur-generaal bij het hof van beroep te Brussel een kopie gekregen van de managementletters die door KPMG van 1996 tot 2000 (voor dit laatste jaar is slechts een draft voorhanden) aan Sabena werden verzonden. KPMG stelt hierbij uitdrukkelijk dat de verstrekte antwoorden alleen haarzelf betreffen en dat er daarover geen overleg is geweest met de confraters waarmee ze in die periode een college van commissarissen bij Sabena vormden.

#### 3.11.6.6.2. Identificatie

Gedurende de onderzochte periode traden als commissarissen op :

- 1985-1986 : de heren E. Kirschen en P.E. Berger;
- 1987 : KPMG vertegenwoordigd door de heer P.P. Berger;
- 1988-1995 : een college van commissarissen bestaande uit KPMG en Fernand Detaille;
- 1996-2000 : een college van commissarissen bestaande uit KPMG en Michel Delbrouck;
- 2001 : KPMG vertegenwoordigd door de heren E. Clinck en Ph. Longerstay.

Naast hun mandaat bij Sabena zelf oefenden deze commissarissen controle uit in de andere vennootschappen die tot de Sabena-groep behoorden.

De opdracht van de commissaris (of van het college van commissarissen) bestaat erin verslag uit te brengen over de vraag of de jaarrekening die aan de algemene vergadering wordt voorgelegd een eerlijk en getrouw beeld geeft van de toestand van de onderneming.

#### 3.11.6.6.3. Verslaggeving

Zowel voor Sabena zelf (individuele jaarrekening) als voor de Sabena-groep (geconsolideerde jaarrekening)

### 3.11.6.6. Commissaires

#### 3.11.6.6.1. Introduction

La commission d'enquête a adressé un questionnaire détaillé à KPMG au sujet de la mission de ce dernier en tant que commissaire. Au nom de KPMG, M. P.P. Berger, associé, a répondu à ce questionnaire dans un mémorandum détaillé (daté du 2 janvier 2003).

La commission a obtenu du juge d'instruction par l'intermédiaire du procureur général près la cour d'appel de Bruxelles copie des *management letters* transmises par KPMG à la Sabena de 1996 à 2000 (pour cette dernière année on n'a guère trouvé qu'un projet). KPMG précise explicitement à cet égard que les réponses fournies n'engagent que lui et qu'aucune concertation n'a eu lieu à ce sujet avec les confrères, avec lesquels il formait, à cette époque, un collège de commissaires à la Sabena.

#### 3.11.6.6.2. Identification

Pendant la période étudiée, sont intervenus en qualité de commissaires :

- 1985-1986 : Messieurs E. Kirschen en P.E. Berger;
- 1987 : KPMG représenté par Monsieur P.P. Berger;
- 1988-1995 : un collège de commissaires composé de KPMG et de Fernand Detaille;
- 1996-2000 : un collège de commissaires composé de KPMG et de Michel Delbrouck;
- 2001 : KPMG représenté par Messieurs E. Clinck et Ph. Longerstay.

Outre leur mandat auprès de la Sabena même, ces commissaires ont exercé un contrôle dans les autres sociétés qui appartenaient au groupe Sabena.

Il revient au commissaire (ou au collège des commissaires) de faire rapport sur la question de savoir si les comptes annuels présentés à l'assemblée générale reflètent avec sincérité et bonne foi la situation de l'entreprise.

#### 3.11.6.6.3. Rapport

Une déclaration d'approbation pure et simple a été délivrée tant pour la Sabena même (comptes annuels

werd voor de jaren 1985 tot en met 1999 een goedkeurende verklaring zonder meer afgeleverd.

Over het boekjaar 2000 werd voor Sabena en voor de Sabena-groep een goedkeurende verklaring met toelichtende paragraaf omtrent de continuïteit verstrekt. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dergelijke « goedkeurende verklaring met toelichtende paragraaf » over de continuïteit ook bij een aantal andere vennootschappen van de groep — namelijk bij Betrix (1998 en 1999), Edipras (1995-2000), Sabena Hotels (1999 en 2000), Sabena Leasing (1998 tot en met 2000), Sabena Technics (1999 en 2000), Sobelair (1999 en 2000), Sobelair Broker (1999 en 2000) en Sodehotel (1995 tot en met 2000) — werd verstrekt.

De commissarissen hebben dus via hun rapporten over de afzonderlijke vennootschappen signalen inzake continuïteitsproblemen uitgezonden.

Over de « consoliderende onderneming Sabena » en over de « geconsolideerde jaarrekening Sabena » is dit voor het eerst gebeurd in het jaar 2000.

Op de vraag van de experts van de onderzoekscommissie waarom deze opmerking omtrent de continuïteit enkel in een toelichtende paragraaf gebeurde en niet aanleiding gaf tot een voorbehoud of tot een weigering tot goedkeuring antwoordde KPMG het volgende : « Gelet op de aandeelhouderstructuur van Sabena, is het echter voor mij op geen enkel ogenblik duidelijk geweest dat Sabena zich in een reddeloos verlorene toestand bevond ».

#### 3.11.6.6.4. Auditbevindingen en *management letters*

Vooraleer tot een uitspraak over de jaarrekening te komen verricht een commissaris onderzoeksverrichtingen die aanleiding geven tot een « intern document van auditbevindingen ». Dat document wordt dan besproken met de bevoegde instanties (financiële directie, algemene directie, voorzitter van het directiecomité, enz... naargelang van de noodzaak ) en kan aanleiding geven tot het opstellen van een uitvoerig rapport, « *management letter* » genoemd. Dat rapport wordt normaal gestuurd aan de voorzitter van het directiecomité, die dan zelf beslist welke behandeling eraan wordt gegeven.

De onderzoekscommissie heeft van de commissarissen de lijst van auditbevindingen over de periode 1995 tot en met 2000 ontvangen. De onderzoeksrechter deelde de commissie via de procureur-generaal bij het hof van beroep te Brussel de *management letters* mee voor de jaren 1996 tot en met 1999, en in het « Sabena

individuels) que pour le groupe Sabena (comptes annuels consolidés) pour les années 1985 à 1999.

Une déclaration d'approbation avec note explicative sur la continuité a été fournie pour l'exercice 2000 pour la Sabena et pour le groupe Sabena. Il convient d'observer à cet égard qu'une telle déclaration d'approbation avec note explicative sur la continuité a également été fournie pour une série d'autres sociétés du groupe, à savoir pour Betrix (1998 et 1999), Edipras (1995-2000), Sabena Hotels (1999 et 2000), Sabena Leasing (1998 jusque 2000 inclus), Sabena Technics (1999 et 2000), Sobelair (1999 et 2000), Sobelair Broker (1999 et 2000) et Sodehotel de 1995 à 2000 inclus).

Par l'intermédiaire de leurs rapports sur ces sociétés spécifiques, les commissaires ont donc envoyé des signaux à propos des problèmes de continuité.

En ce qui concerne « l'entreprise consolidée Sabena » et les « comptes consolidés de la Sabena », les premières mises en garde ont eu lieu en l'an 2000.

Interrogé par les experts de la commission d'enquête sur la question de savoir pourquoi cette remarque à propos de la continuité ne figurait que dans une note explicative et ne donnait pas lieu à une réserve ou à un refus d'approbation, KPMG a répondu ce qui suit : « Vu la structure d'actionariat de la Sabena, à aucun moment je n'ai clairement réalisé que la Sabena se trouvait dans une situation sans issue ».

#### 3.11.6.6.4. Conclusions d'audit et « *management letters* »

Avant de se prononcer sur les comptes annuels, un commissaire effectue des investigations qui débouchent sur un « document interne reprenant les conclusions d'audit ». Ce document est alors examiné avec les instances compétentes (direction financière, direction générale, président du comité de direction, etc. en fonction des nécessités) et peut déboucher sur la rédaction d'un rapport circonstancié, appelé « *management letter* ». Ce rapport est normalement envoyé au président du comité de direction, qui décide personnellement des suites à donner à ce rapport.

Les commissaires ont transmis à la commission d'enquête la liste des conclusions d'audit pour la période allant de 1995 à 2000. Le juge d'instruction par l'intermédiaire du procureur général près la cour d'appel de Bruxelles a communiqué à la commission des *management letters* relatives aux années 1996 à 1999, tandis

House » vonden haar experten een « *draft management letter* » over het jaar 2000.

Uit de auditbevindingen kan worden afgeleid dat de controles grondig zijn gebeurd. De auditbevindingen zijn zeer pertinent, maar toch hebben ze voor de jaren 1996 tot en met 1999 geen aanleiding gegeven tot het formuleren van enige toelichtende paragraaf of voorbehoud. Dit betekent dat de commissaris tot de bevinding is gekomen dat zijn auditbevindingen, volgens de door het Instituut van Bedrijfsrevisoren (IBR) opgelegde regels, niet voldoende materieel waren om een toelichtende paragraaf of een voorbehoud te formuleren. Over het jaar 2000 werd wel een toelichtende paragraaf over de discontinuïteit opgesteld.

De *management letters* voor de jaren 1996 tot en met 1999 focust en volledig op « interne controlesystemen » die binnen Sabena bestonden en geven reacties weer van, en de discussie met de verantwoordelijken van de diensten die op interne controle werden getoetst, alsook hun voorstellen tot aanpassing. De « *draft* » *management letter* voor het jaar 2000 is volledig gericht op de procedures van het boekhoudkundig systeem, inclusief de wijze van het opbouwen van de geconsolideerde rekening. Opmerkelijk is wel dat in deze *management letter* (*draft*) geen enkele opmerking te vinden is inzake « risico op discontinuïteit », daar waar dit in de uiteindelijke verklaring over de jaarrekening wel het geval was. Uit de geraadpleegde notulen van het directiecomité en van de raad van bestuur blijkt nergens dat die auditbevindingen grondig werden besproken, zelfs niet in 2000, toen een goedkeurende verklaring met toelichtende paragraaf over de continuïteit werd verstrekt.

3.11.6.6.5. Investeringsdossiers : aankoop van nieuwe vliegtuigen en financiering van deze aankoop.

De antwoorden op de hieromtrent aan de commissarissen gestelde vragen geven aanleiding tot de volgende vaststellingen :

— De commissarissen gaven een duidelijk overzicht van de vliegtuigen, met de aanduiding van het statuut dat ze hadden in de enkelvoudige jaarrekening (eigendom, financiële lease, operationele lease) alsook in de geconsolideerde jaarrekening. In een aantal gevallen was er een duidelijk verschil tussen beide door het feit dat de Belgische boekhoudstandaarden (voor de afzonderlijke jaarrekening) verschillen van de Internationale boekhoudstandaarden (voor de geconsolideerde jaarrekeningen). Over deze verwerking heeft KPMG adviezen verstrekt aan het management van Sabena.

que, dans la « Sabena House », ses experts ont trouvé un projet de *management letter* relative à l'exercice 2000.

Il peut être déduit des conclusions d'audit que les contrôles ont été minutieux. Les conclusions d'audit sont très pertinentes, mais n'ont néanmoins pas donné lieu, pour les années 1996 à 1999, à la formulation de la moindre note explicative ou réserve. Cela signifie que le commissaire est arrivé au constat qu'en vertu des règles imposées par l'Institut des réviseurs d'entreprises (IRE), ses conclusions d'audit n'étaient pas suffisamment matérielles pour formuler une note explicative ou une réserve. Pour l'exercice 2000, en revanche, une note explicative sur la discontinuité a été rédigée.

Les *management letters* relatives aux années 1996 à 1999 se focalisaient sur les « systèmes de contrôle interne » qui existaient au sein de la Sabena et indiquaient les réactions des responsables des services dont le contrôle interne a été vérifié, les entretiens menés avec ces responsables et les propositions d'adaptations formulées par ceux-ci. Le projet de *management letter* pour l'exercice 2000 était totalement axé sur les procédures du système comptable, en ce compris le mode d'établissement des comptes consolidés. Il est toutefois surprenant que l'on ne trouve dans ce projet de *management letter* aucune observation concernant le « risque de discontinuité », alors que c'est bel et bien le cas dans la déclaration finale sur les comptes annuels. Il ne ressort nulle part des procès-verbaux du comité de direction et du conseil d'administration consultés que les conclusions d'audit ont fait l'objet d'un examen approfondi, même en 2000, lorsqu'une déclaration d'approbation avec note explicative sur la continuité a été fournie.

3.11.6.6.5. Dossiers d'investissement : achat de nouveaux avions et financement de cet achat

Les réponses aux questions posées à ce sujet aux commissaires permettent de formuler les constatations suivantes :

— Les commissaires ont fourni un inventaire précis de la flotte, en indiquant le statut que les appareils avaient dans les comptes annuels (propriété, leasing financier, leasing opérationnel) ainsi que dans les comptes annuels consolidés. Dans un certain nombre de cas, la différence de statut était flagrante, du fait que les normes comptables belges (applicables aux comptes annuels individuels) sont différentes des normes comptables internationales (applicables aux comptes annuels consolidés). KPMG a donné à la direction de la Sabena des avis sur cette différence de comptabilisation.

— KPMG bevestigt dat het de gedurfde investeringspolitiek van Sabena heeft onderzocht inzake de financieringsmogelijkheden, de evolutie van de solvabiliteit en de continuïteit en dat het tot het inzicht kwam dat de in de sector gebruikelijke organisatie van de cash-flow (de zeer snelle inning van de verkoopsopbrengsten, de gebruikelijke « *sale & lease back* »-technieken, de gebruiken om de financiering slechts te starten op moment dat de levering van vliegtuig dichterbij komt, de open markt voor het opzetten van financieringsvehikels voor vliegtuigen) ook voor Sabena geen moeilijkheden zou opleveren. Pas in 2000 stelde KPMG moeilijkheden vast en heeft het dit ook gemeld aan de directie en een opmerking gemaakt met betrekking tot het voortbestaan van Sabena.

— De commissaris bevestigt dat hij grondig heeft onderzocht in hoeverre de SPC's dienden opgenomen te worden zowel in de individuele jaarrekening van Sabena als in de geconsolideerde jaarrekening van de Sabenagroep en dit op grond van, respectievelijk, de Belgische boekhoudstandaarden en de internationale boekhoudstandaarden. Het besluit was dat dit niet hoefde te gebeuren tenzij met de SPC's « *Waypoint Aviation* » en « *Newpoint Aviation* ». Aangezien de SPC's niet in de consolidatiekringen dienden te worden opgenomen, waren ze geen voorwerp meer van onderzoek, en heeft men de jaarrekening dan ook niet opgevraagd.

Deze antwoorden tonen aan dat de commissaris vertrekkend vanuit de boekhoudstandaarden alle nodige onderzoeken heeft verricht en dat hij het principe « vorm boven inhoud » (« *form over substance* » — dit wil zeggen : louter nagaan of alle wettelijke bepalingen werden nageleefd) heeft toegepast. Hij heeft dus de jaarrekeningstandaarden strikt gevolgd.

De voorheen gestelde vraag van « substance over form » (« inhoud boven vorm — met andere woorden moesten de commissarissen niet veeleer de inhoud van de verrichtingen nagaan dan de strikte toepassing van de wettelijke regels ?) bleef echter bestaan. Het feit dat de commissarissen in 2000 tot de vaststelling kwamen dat er problemen waren in verband met de financiering — met de gekende afloop — pleit daarvoor. Indien het management van Sabena — ook al was dit volgens de boekhoudstandaarden niet vereist — over een geconsolideerde financiële toestand had beschikt, dan zou het voor elk investeringsdossier van bij de start een duidelijk inzicht hebben gehad in de financiële risico's, wat thans niet het geval was.

Ook de raad van bestuur heeft daar niet op aangedrongen. Integendeel : uit de antwoorden van de commissaris op de door de experts van de onderzoeks-

— KPMG confirme avoir examiné la politique d'investissement audacieuse de la Sabena sous l'angle des possibilités de financement, de l'évolution de la solvabilité et de la continuité et qu'il en a conclu que l'organisation, habituelle dans le secteur, du *cash-flow* (perception très rapide des produits des ventes, techniques habituelles de « *sale & lease back* », usages consistant à ne commencer le financement qu'au moment où l'avion est sur le point d'être livré, marché ouvert pour la création de véhicules de financement pour les avions) ne poserait pas non plus de problèmes à la Sabena. Ce n'est qu'en 2000 que KPMG a constaté certaines difficultés, qu'il en a donc informé la direction et qu'il a formulé une remarque en ce qui concerne la survie de la Sabena.

— Le commissaire confirme qu'il a examiné de manière approfondie dans quelle mesure il convenait de reprendre les SPC tant dans les comptes annuels individuels que dans les comptes annuels consolidés du groupe Sabena, et ce, respectivement en application des normes comptables belges et en application des normes comptables internationales. Il en a conclu qu'il n'était pas nécessaire de les reprendre, hormis les SPC « *Waypoint Aviation* » et « *Newpoint Aviation* ». Dans la mesure où les SPC ne devaient pas être incluses dans le périmètre de consolidation, elles ne faisaient plus partie intégrante de l'audit et leurs comptes annuels n'ont dès lors pas été réclamés.

Ces réponses montrent que, se basant sur les normes comptables, le commissaire a effectué toutes les recherches nécessaires et a appliqué le principe « *form over substance* » (c'est-à-dire qu'il s'est borné à vérifier si toutes les dispositions légales avaient été respectées). Il s'est donc scrupuleusement conformé aux normes en matière de comptes annuels.

La question, posée précédemment, (de savoir si les commissaires n'auraient pas dû examiner le contenu des opérations plutôt que l'application stricte des règles légales) subsistait toutefois. Le fait que les commissaires constataient en 2000 que des problèmes se posaient en ce qui concerne le financement — avec le dénouement que l'on connaît — l'atteste. Si la direction de la Sabena avait disposé d'un état financier consolidé même si cette condition n'était pas requise aux termes des normes comptables, elle aurait perçu clairement les risques financiers dès l'ouverture de chaque dossier d'investissement, ce qui n'a pas été le cas.

Le conseil d'administration n'a, lui non plus, pas insisté pour disposer d'un état consolidé. Au contraire, il ressort des réponses que le commissaire a données aux

commissie gestelde vragen blijkt dat men zeer zorgvuldig heeft nagegaan, en hem zelfs om advies gevraagd heeft over de wijze waarop volgens zowel de Belgische — als de Internationale boekhoudstandaarden vliegtuigen en hun SPC's dienden te worden geboekt. Dit paste in een door de raad van bestuur genomen beslissing dat de financiering van de vliegtuigen de solvabiliteit van de onderneming niet mocht aantasten. Er werd dus naar gestreefd om de vliegtuigen zo veel mogelijk « buiten balans » te boeken, wat andermaal een toepassing is van het bovenvermelde principe « *form over substance* ».

#### 3.11.6.6. AMP en Sabena

— De commissarissen van Sabena waren niet belast met de controle van AMP. Dit laatste werd gecontroleerd door Coopers en Lybrand, de commissaris van Swissair. Bij hun controles steunden de commissarissen van Sabena zich op het werk van hun confrater en beperkten zij zich tot het vragen van saldobestemmingen.

— Als bijzondere auditbevindingen met betrekking tot AMP vermeldt KPMG dat de AMP-boekhouding gebeurde volgens het Zwitserse boekhoudsysteem, wat moeilijkheden veroorzaakte met betrekking tot de omzetting van de AMP-gegevens in de (volgens de Belgische normen gevoerde) boekhouding van Sabena. Zo werd er bijvoorbeeld een ander informatica-systeem gebruikt voor het boeken van de opbrengsten, waarbij de vroegere systematiek van Sabena (opnemen in de winst van uitgestelde opbrengsten over 2 jaar) niet meer in overeenstemming was met de in het kader van AMP gebruikte Dolphin-systematiek (in de winst opnemen van uitgestelde opbrengsten over 3 jaar). Daardoor kon de resultatenrekening van AMP niet meer met die van Sabena worden vergeleken.

#### 3.11.6.6.7. Algemene vaststelling als besluit

De geraadpleegde antwoorden op de vragenlijsten en het nalezen van de management letters laten toe te bevestigen dat KPMG substantieel werk heeft verricht om tot een oordeel over de jaarrekening te komen.

Deze antwoorden bevestigen de onder het punt management en raad van bestuur gemaakte vaststellingen :

— Het principe « *form over substance* » heeft duidelijk gepremeerd. De verantwoordelijken van Sabena hebben er naar gestreefd de toepassing van de boekhoudstandaarden volgens de letter te volgen, wat inhield dat zoveel mogelijk buiten balans-operaties werden gerea-

questions posées par les experts de la commission d'enquête que l'on a examiné très soigneusement la manière dont il convenait de comptabiliser les appareils et leur SPC tant selon les normes comptables belges que selon les normes comptables internationales et qu'on lui a même demandé son avis à ce sujet. Cet examen minutieux et cette demande d'avis s'inscrivaient dans le cadre de la décision prise par le conseil d'administration aux termes de laquelle le financement des appareils ne pouvait pas porter atteinte à la solvabilité de l'entreprise. On s'est donc efforcé de comptabiliser les avions autant que possible hors bilan, ce qui constitue une nouvelle application du principe « *form over substance* ».

#### 3.11.6.6. AMP et Sabena

— Les commissaires de la Sabena n'étaient pas chargés de contrôler AMP. Ce dernier était contrôlé par Coopers & Lybrand, le commissaire de Swissair. Pour effectuer leurs contrôles, les commissaires de la Sabena se fondaient sur le travail de leur confrère et se bornaient à demander des confirmations de soldes.

— Parmi les conclusions particulières de l'audit concernant AMP, KPMG souligne que la comptabilité d'AMP était tenue selon le système comptable suisse, ce qui posait des problèmes pour la transposition des données d'AMP dans la comptabilité de la Sabena (tenue selon les normes belges). C'est ainsi, par exemple, qu'un autre système informatique était utilisé pour la comptabilisation des produits, de sorte que la systématique appliquée auparavant par la Sabena (incorporation aux bénéfices des produits reportés sur deux ans) n'était plus en concordance avec la systématique Dolphin appliquée dans le cadre d'AMP (incorporation aux bénéfices des produits reportés sur trois ans). De ce fait, il n'était plus possible de comparer le compte de résultats d'AMP avec celui de la Sabena.

#### 3.11.6.6.7. Constatation générale en guise de conclusion

La consultation des réponses aux questionnaires et l'examen des *management letters* permettent de confirmer que KPMG a effectué un travail substantiel afin de se forger une opinion sur les comptes annuels.

Ces réponses confirment les constatations déjà faites précédemment sous le point comité de direction et conseil d'administration :

— Le principe « *form over substance* » a clairement prévalu. Les responsables de la Sabena se sont efforcés d'appliquer à la lettre les normes comptables, ce qui explique qu'un maximum d'opérations ont été réalisées hors bilan. Le commissaire KPMG a même effectué à

liseerd. De commissaris KPMG heeft hierover, op vraag van het management van Sabena zelfs studies — die in het verlengde van zijn opdracht lagen — gemaakt.

— Ingevolge deze « form over substance »-benadering kreeg men minder zicht op de werkelijke financiële risico's die de groep liep. Toen de commissaris dit in 2000 vaststelde, heeft hij dat gemeld. Deze melding van het risico op discontinuïteit in een toelichtende paragraaf van een verklaring zonder voorbehoud is wel zeer ongewoon. Meestal gebeurt zulks als een voorbehoud, of leidt het tot een niet-goedkeurende verklaring. De boodschap is gegeven, zij het zwakjes.

— In het directiecomité en in de raad van bestuur werd evenwel geen aandacht besteed aan de *management letters* van de commissaris

— Het rapport van de commissaris is openbaar en bestemd voor de algemene vergadering. De aandeelhouder kon er kennis van nemen en was dus op de hoogte van het probleem van de discontinuïteit van Sabena, zoals beschreven in de verklaring met toelichtende paragraaf.

#### 3.11.6.6.8. KPMG Ierland in het kader van SPC's

In het raam van de SPC's heeft KPMG-Ierland een hoofdrol gespeeld. Op een hen toegestuurde vragenlijst was op het ogenblik van het afsluiten van onderhavig verslag nog geen antwoord verstrekt. (Zie bijlagen.)

#### 3.11.6.7. Andere operatoren

De houding van enkele dochtermaatschappijen van de SAirGroup heeft nadelige gevolgen gehad voor Sabena. Ondanks beloften in die zin, heeft Flightlease begin 2001 geweigerd vier Airbus A340-toestellen over te nemen, die door de Belgische maatschappij besteld waren. Dit heeft de financiële toestand van laatstgenoemde bezwaard. De samenwerking tussen Swisscargo en Sabena heeft op verscheidene momenten aanleiding gegeven tot wrijvingen tussen beide ondernemingen omdat laatstgenoemde maatschappij financiële nadelen ondervond ten gevolge van de houding van de Zwitserse partner. Crossair, van zijn kant, stelde zich concurrentieel op ten aanzien van de Sabena-groep en weigerde zich volledig te integreren in het groepspectief.

De deelname van Crossair aan AMP werd door de raad van bestuur als een opschortende voorwaarde geformuleerd. Deze voorwaarde werd nooit ingelost. Toch werd de feitelijke implementatie van AMP door voogdijminister Daems gedaan.

ce sujet, à la demande de la direction de la Sabena, des études qui se situaient dans le prolongement de sa mission.

— Par suite de l'application de ce principe « *form over substance* », on a perçu moins clairement les risques financiers réels que courait le groupe. Lorsque le commissaire s'en est aperçu en 2000, il l'a signalé. Cette mention du risque de discontinuité dans la note explicative d'une déclaration sans réserve est cependant très inhabituelle. Généralement, ce type de mention revêt la forme d'une réserve ou donne lieu à une déclaration de refus d'approbation. Le message est quand même passé, ne fût-ce que faiblement.

— Le comité de direction et le conseil d'administration n'ont accordé aucune attention aux *management letters* du commissaire.

— Le rapport du commissaire étant public et destiné à l'assemblée générale, l'actionnaire a pu en prendre connaissance et était donc au courant du problème de la discontinuité de la Sabena, décrit dans la déclaration assortie d'une note explicative.

#### 3.11.6.6.8. KPMG Ierland dans le cadre des SPC

Au moment de la finalisation du présent rapport, KPMG Ierland, qui a joué un rôle-clé dans le cadre des SPC, n'avait pas encore répondu au questionnaire qui lui avait été adressé. (Voir annexes.)

#### 3.11.6.7. Autres opérateurs

L'attitude de quelques filiales du SAirGroup a eu des conséquences préjudiciables pour la Sabena. En dépit de promesses faites en ce sens, Flightlease a refusé, début 2001, de reprendre quatre appareils Airbus A340 qui avaient été commandés par la compagnie belge. Ce refus a aggravé la situation financière de cette dernière. À plusieurs reprises, la collaboration entre Swisscargo et la Sabena a provoqué des frictions entre les deux entreprises, parce que la compagnie belge subissait des préjudices financiers du fait de l'attitude de son partenaire suisse. Pour sa part, Crossair s'est posé en concurrent du groupe Sabena et a refusé de s'insérer totalement dans la stratégie de groupe.

Le conseil d'administration a fait de la participation de Crossair à AMP une condition suspensive. Cette condition n'a jamais été réalisée. La mise en œuvre effective d'AMP a cependant été tolérée par le ministre de tutelle, M. Daems.

## 4. HET FAILLISSEMENT

### 4.1. De reddingspistes

Vanaf mei 2000 ontstonden er grote liquiditeitsproblemen. Of vanaf deze periode diverse reddings-schema's werden overwogen, kan niet met volle zekerheid worden geconstateerd. Wel is een intern document opgediept, « *Newco* » geheten, en dat de datum van 17 oktober 2001 draagt. Dit laatste document geeft een duidelijk overzicht omtrent een aantal mogelijkheden.

Het ontwerp, dat voor intern gebruik was bestemd en niet ondertekend was, was goed gedetailleerd en er worden termijnen opgegeven die laten vermoeden dat het om een voorbereiding gaat in de schoot van Sabena voor het geval onderhandelingen zouden worden opgestart.

Vanaf februari 2001 kwam Sabena in de depistageprocedure terecht en drong de voorzitter van de Brusselse rechtbank van koophandel, mevrouw Anne Spiritus-Dassesse, er bij Sabena op aan een gerechtelijk akkoord aan te vragen. De voorzitter gaf terzake ook signalen aan de aandeelhouder, die vanwege zijn advocaat, meester Jan Meyers, herhaaldelijk soortgelijke suggesties kreeg.

Sabena stond hier echter weigerachtig tegenover, voornamelijk om commerciële en andere redenen. Zij vreesde dat het gerechtelijk akkoord het faillissement kon bespoedigen.

Aangezien Swissair op dat ogenblik de enige partner leek voor Sabena, sloot de Belgische Staat op 26 april 2000 een principsovereenkomst met Swissair, waarin de Zwitsers zich ertoe verbonden om 85 procent te verwerven van zodra het Verdrag tussen Zwitserland en de Europese Unie werd bekrachtigd. De Belgische Staat koppelde tevens controlerechten aan haar minderheidsparticipatie. De omzetting van deze principsovereenkomst in een definitieve overeenkomst duurde tot 25 januari 2001, toen een aandeelhoudersovereenkomst werd gesloten. Intussen was AMP reeds een jaar geïmplementeerd. Dat betekent dat een *de facto* fusie was ingeluid zonder dat Swissair een meerderheidsparticipatie had genomen.

Er is veel kostbare tijd verloren gegaan tussen de goedkeuring van « *Blue Sky* » door de raad van bestuur in oktober 2000 en de uiteindelijke goedkeuring van het besparingsplan door het personeel op 22 februari 2001. In de tussenperiode kon het management niet fundamenteel ingrijpen in de werking van Sabena.

## 4. LA FAILLITE

### 4.1. Les pistes de sauvetage

À partir de mai 2000, d'importants problèmes de liquidités se sont posés. Rien ne permet de déterminer avec certitude si des formules de sauvetage ont été envisagées à partir de ce moment. La commission a toutefois mis au jour un document interne portant la date du 17 octobre 2001 et intitulé « *Newco* ». Ce document passe clairement en revue un certain nombre de possibilités.

Le projet de document, qui était destiné à un usage interne et n'était pas signé, était bien détaillé et indiquait des « délais » qui laissent supposer qu'il s'agit d'une préparation interne au sein de la Sabena en prévision d'éventuelles négociations.

À partir de février 2001, la Sabena s'est vu appliquer la procédure de dépistage et la présidente du tribunal de commerce de Bruxelles, Mme Anne Spiritus-Dassesse a insisté auprès de la compagnie pour que celle-ci sollicite un concordat judiciaire. La présidente a également envoyé à ce sujet des signaux à l'actionnaire, qui a reçu à plusieurs reprises des suggestions en ce sens de son avocat, M<sup>e</sup> Jan Meyers.

La Sabena était cependant réticente à l'idée de cette démarche, principalement pour des motifs commerciaux et d'autres raisons. Elle craignait que le concordat judiciaire puisse accélérer la faillite.

Swissair paraissant, à cette date, le seul partenaire de la Sabena, l'État belge a conclu avec cette dernière, le 26 avril 2000, un accord de principe aux termes duquel les Suisses s'engageaient à acquérir une participation de 85 % dans la Sabena dès la ratification du Traité entre la Suisse et l'Union européenne. L'État belge assortit en outre sa participation minoritaire de droits de contrôle. La transposition de cet accord de principe en un accord définitif a duré jusqu'à la conclusion d'un accord entre les actionnaires, le 25 janvier 2001. Or, à cette date, AMP existait effectivement depuis un an déjà. Cela signifie qu'une fusion de fait avait été amorcée sans que Swissair ait pris une participation majoritaire.

Un temps précieux a été perdu entre l'adoption du plan « *Blue Sky* » par le conseil d'administration en octobre 2000 et l'adoption définitive, par le personnel, du plan d'économies le 22 février 2001. Au cours de cette période, le management de la Sabena n'a, en outre, pu intervenir de manière fondamentale dans le fonctionnement de la compagnie.

Op de algemene aandeelhoudervergadering van 23 februari 2001 stortten Swissair en de Belgische Staat respectievelijk 150 miljoen euro en 100 miljoen euro voor de financiering van *Blue Sky*.

Deze bedragen werden bepaald in de overeenkomst van 22 januari 2001, volgens dewelke de Belgische Staat 100 miljoen euro zou inbrengen en Swissair borg stond voor 650 miljoen euro, waarvan 150 miljoen euro in cash en 500 miljoen euro via de aankoop van activa van Sabena en het ten laste nemen van kosten.

Vanaf februari 2001 kwamen er, via een brief van SAirGroup-topman Eric Honegger en een gesprek van deze laatste met eerste minister Guy Verhofstadt, signalen dat de SAirGroup de met Sabena afgesloten akkoorden opnieuw op de helling wilde zetten.

Toen in maart 2001, met het aantreden van de heer Suter aan het hoofd van de SAirGroup, bleek dat de Zwitsers niet betrouwbaar waren, zijn er alternatieve scenario's onderzocht en is men op zoek gegaan naar andere partners. De financiële verplichtingen voortvloeiende uit de Airbusaankoop en de verregaande integratie tussen Sabena en Swissair via AMP maakten dit evenwel onmogelijk.

Vanaf april 2001 werd duidelijk dat de SAirGroup zijn contractuele verplichtingen niet wou nakomen. Voogdijminister Rik Daems heeft er bij de heer Corti, CEO van de SAirGroup, intensief op aangedrongen om de verbintenissen die voortvloeiden uit de akkoorden van april 2000 en januari 2001 volledig na te komen. Vanaf 20 juni 2001 heeft de Belgische aandeelhouder bedreigd met gerechtelijke stappen.

Eind juni 2001, enkele dagen voor de indiening van de schadeclaim, stelde de Belgische regering nog een ultiem compromisvoorstel voor aan Swissair. De Belgische Staat zou afzien van alle contractuele verplichtingen in ruil voor een onmiddellijke en substantiële kapitaal-inbreng door de SAirGroup. Het antwoord van Swissair was opnieuw ontoereikend.

#### 4.2. De laatste en gemiste kansen

De Belgische Staat heeft nooit een vertegenwoordiger gehad in de raad van bestuur van de SAirGroup, ofschoon hij daar krachtens het herkapitaliseringsakkoord van januari 2001 recht op had. Een eerste kandidaat, de heer Charles d'Arenberg, kabinetschef van voogdijminister Daems, werd geweigerd. De tweede kandidaat, de heer Philippe Bodson, werd laattijdig — namelijk op 29 juni 2001 — door Zephyr-Fin voorgesteld maar werd ten slotte ook niet toegelaten tot de raad van

Lors de l'assemblée générale des actionnaires du 23 février 2001, Swissair et l'État belge ont apporté respectivement 150 millions d'euros et 100 millions d'euros en vue du financement du plan « *Blue Sky* ».

Cependant, ces montants ont été fixés dans l'accord du 22 janvier 2001, qui prévoyait que l'État belge interviendrait à hauteur de 100 millions d'euros et que Swissair se porterait garante à hauteur de 650 millions d'euros, dont 150 millions en espèces et 500 millions par le truchement de l'achat d'actifs de la Sabena et de la prise en charge de charges diverses.

À partir de février 2001, une lettre du patron du SAir-Group Eric Honegger et un entretien de ce dernier avec le premier ministre Guy Verhofstadt, constituaient autant de signaux de remise en cause par SAirGroup des accords qu'elle venait de passer avec la Sabena.

Lorsqu'il s'est avéré, avec l'arrivée de M. Suter à la tête de SAirGroup en mars 2001, que les Suisses n'étaient pas fiables, des solutions alternatives ont été envisagées et de nouveaux partenaires ont été recherchés. Toutefois, les obligations financières liées à l'acquisition des Airbus et l'intégration poussée entre la Sabena et Swissair au travers d'AMP ont empêché de mener à bien ces démarches.

Dès avril 2001, il est apparu clairement que le SAirGroup ne voulait pas respecter ses obligations contractuelles. Le ministre de tutelle, Rik Daems, a fortement insisté auprès de M. Corti, CEO de SAirGroup, afin que les obligations découlant des accords d'avril 2000 et de janvier 2001 soient entièrement respectées. Dès le 20 juin 2001, l'actionnaire belge a menacé d'intenter une action en justice.

Fin juin 2001, quelques jours avant l'introduction de l'action en justice, le gouvernement belge a proposé un ultime compromis à Swissair, selon lequel l'État belge renoncerait à toutes les obligations contractuelles en échange d'un apport immédiat et substantiel en capital du SAirGroup. La réponse de Swissair fut une nouvelle fois insuffisante.

#### 4.2. Les dernières tentatives avortées

L'État belge n'a jamais compté de représentant au sein du conseil d'administration de SAirGroup, alors qu'il y avait pourtant droit en vertu de l'accord de recapitalisation de janvier 2001. Une première candidature, celle de M. Charles d'Arenberg, chef de cabinet du ministre de tutelle Daems, avait été rejetée. Un deuxième candidat, M. Philippe Bodson, avait été proposé tardivement, à savoir le 29 juin 2001, par Zephyr-Fin, mais n'a finalement pas non plus été autorisé à siéger au conseil d'ad-

bestuur. Er rees dienaangaande ook een misverstand tussen voogdijminister Daems en de heer Honegger, CEO van de SAirGroup, die ten onrechte dacht dat de minister in maart 2001 afstand had gedaan van dat recht waarover de Belgische Staat beschikte. Door dit alles werd de Belgische Staat essentiële informatie ontzegd.

Op 23 mei en 18 juni 2001 legde Sabena-CEO Christoph Müller een nieuw herstructureringsplan voor aan de raad van bestuur. Dit plan voorzag in een drastische inkrimping van het netwerk en van de capaciteit en in maatregelen om de productiviteit te verhogen en de sociale kosten te verminderen. Het plan becijferde ook de supplementaire kapitaalbehoeften van de onderneming.

Op 19 juni 2001 formuleerde de SAirGroup een voorstel dat door de Belgische regering totaal ontoereikend werd bevonden.

Diezelfde avond vond een informele vergadering plaats in de ambtswoning van de premier. Deze vergadering werd belegd op initiatief van de premier; waren aanwezig: de heer Luc Coene (die de pen vasthield), de eerste minister, vice-premier Vande Lanotte, diens kabinetschef de heer Jannie Haek en diens collega-bestuurders de heren Patrick De Maeseneire en Paul Borghgraef. Het voorwerp van die vergadering was de bespreking van de financiële toestand van Sabena en de uitvoering van het ondernemingsplan-Müller. Voorzitter Fred Chaffart noch voogdijminister Rik Daems waren uitgenodigd. Zij waren van deze vergadering niet op de hoogte.

Op 20 juni 2001 verwittigde minister Daems de SAirGroup dat de Belgische Staat gerechtelijke stappen zou ondernemen indien de Zwitserse groep bleef weigeren de afgesloten overeenkomsten van april 2000 en januari 2001 na te leven.

Op 26 juni 2001 deed de Belgische regering een ultiem compromisvoorstel. In ruil voor een substantiële kapitaal-inbreng door Swissair zou deze laatste ontslagen worden van haar contractuele verbintenissen.

Als antwoord op dit voorstel, legde de SAirGroup op 2 juli 2001 een nieuw compromisvoorstel ter tafel, dat door de Belgische overheid eveneens als helemaal onaanvaardbaar werd beschouwd.

Op 3 juli 2001 startte de Belgische Staat, meerderheidsaandeelhouder van Sabena, officieel een gerechtelijke procedure tegen de Zwitserse groep om deze laatste ertoe te verplichten zijn verbintenissen — vervat in de akkoorden van april 2000 en van januari 2001 — na te komen.

Un malentendu est par ailleurs survenu entre le ministre de tutelle Daems et M. Honegger, CEO de SAirGroup, qui pensait, à tort, que le ministre avait renoncé, en mars 2001, au droit dont disposait l'État belge. Celui-ci a par conséquent été privé d'informations essentielles.

Les 23 mai et 18 juin 2001, le CEO de la Sabena, Christoph Müller a soumis un nouveau plan de restructuration au conseil d'administration. Ce plan prévoyait une forte réduction du réseau et de la capacité ainsi que des mesures visant à augmenter la productivité et à réduire les coûts sociaux. Ce plan chiffrait également les besoins supplémentaires en capitaux de l'entreprise.

Le 19 juin 2001, SAirGroup a formulé une proposition, que le gouvernement belge a jugée tout à fait insuffisante.

Le même soir, une réunion informelle a eu lieu à la résidence officielle du premier ministre. Cette réunion a été organisée à l'initiative de ce dernier; y assistaient: M. Luc Coene (qui prenait note), le premier ministre, le vice-premier ministre, M. Vande Lanotte, son chef de cabinet, M. Jannie Haek, et ses collègues administrateurs MM. Patrick De Maeseneire et Paul Borghgraef. L'objet de cette réunion était d'examiner la situation financière de la Sabena et l'exécution du plan d'entreprise Müller. Ni Fred Chaffart, président, ni Rik Daems, ministre de tutelle, n'avaient été invités à cette réunion. Ils n'avaient pas été informés de la tenue de cette réunion.

Le 20 juin 2001, le ministre Daems a averti SAirGroup que l'État belge entreprendrait des démarches judiciaires si le groupe suisse continuait à refuser de respecter les accords conclus en avril 2000 et en janvier 2001.

Le 26 juin 2001, le gouvernement belge a proposé à Swissair un ultime compromis, au terme duquel celle-ci serait libérée de toutes ses obligations contractuelles en échange d'un apport substantiel en capital.

Le 2 juillet 2001, SAirGroup a présenté, en réponse à cette proposition, une nouvelle proposition de compromis, que les autorités belges ont également jugée tout à fait inacceptable.

Le 3 juillet 2001, l'État belge, actionnaire majoritaire de la Sabena, a officiellement intenté une action en justice contre l'actionnaire minoritaire SAirGroup, afin de contraindre ce dernier à respecter ses engagements contenus dans les accords d'avril 2000 et de janvier 2001.

Op 10 juli 2001 sloot ook Sabena zich bij deze rechtszaak aan.

De dagvaarding bracht Swissair, onder druk van de bankiers, opnieuw rond de tafel met de Belgische aandeelhouder.

Op vrijdag 13 juli 2001 nam de heer De Maeseneire contact op met vice-premier Vande Lanotte en met diens kabinetschef Jannie Haek, waarna hij telefonische gesprekken voerde met de heer Mario Corti. Deze laatste was niet meer bereid Swissair meerderheidsaandeelhouder van Sabena te laten worden en diens participatie op te trekken tot 85 %.

Op zondag 15 juli 2001 stelde de heer De Maeseneire een synthesenota op van zijn gesprekken met de heer Corti. Deze nota werd naar het kabinet-Vande Lanotte gestuurd met de vraag ze door te sturen aan wie het behoort. De premier en diens kabinetschef hebben deze nota nooit gezien. De eerste minister is rechtstreeks naar het Astoria gegaan.

Op maandagmiddag 16 juli 2001 had de heer De Maeseneire een informeel gesprek over onder meer Sabena met VLD-voorzitter Karel De Gucht. Dezelfde dag had vice-premier Johan Vande Lanotte een contact met de socialistische vakbond.

's Avonds vervoegde de heer De Maeseneire het kabinet-Vande Lanotte alvorens zich naar het Astoria te begeven, waar het zijn oorspronkelijke bedoeling was louter de inleiding bij te wonen om de heer Corti aan zijn voorstellen tot compromis te herinneren.

In de nacht van 16 op 17 juli 2001 vond in Brussel (in hotel Astoria) een ontmoeting plaats tussen enerzijds Mario Corti en anderzijds premier Guy Verhofstadt, vice-premier Johan Vande Lanotte, diens kabinetschefs en de heer Patrick De Maeseneire, om een oplossing te vinden voor het Sabena-dossier.

Deze ontmoeting, die plaats had op vraag van de heer Corti, leidde tot het afsluiten van een akkoord tussen beide hoofdaandeelhouders. Op deze vergadering waren de bevoegde minister, Rik Daems, noch de voorzitter van Sabena, Fred Chaffart, aanwezig. Uit vrees voor lekken, waren beiden, op initiatief van de eerste minister, van deze ontmoeting niet op de hoogte gebracht.

Het « hotelakkoord » was formeel een dading en werd uitgewerkt in het akkoord van 2 augustus 2001. Hierdoor zou de Belgische Staat pas aan haar rechtsvordering verzaken nadat de Zwitsers aan de voorwaarden van het « hotelakkoord » zouden hebben voldaan. Dit laatste voorzag in een substantiële kapitaalinjectie.

Le 10 juillet 2001, la Sabena s'est jointe à cette action en justice.

La citation a ramené Swissair, sous la pression des banquiers, autour de la table avec l'actionnaire belge.

Le vendredi 13 juillet 2001, M. De Maeseneire a pris contact avec M. Vande Lanotte, vice-premier ministre et avec son chef de cabinet, M. Jannie Haek, après quoi il a eu plusieurs entretiens téléphoniques avec M. Mario Corti. Ce dernier refusait que Swissair devienne actionnaire majoritaire de la Sabena et n'était absolument pas disposé à porter sa participation à 85 %.

Le dimanche 15 juillet 2001, M. De Maeseneire a rédigé une note de synthèse de ses entretiens avec M. Corti. Il a transmis cette note au cabinet de M. Vande Lanotte, en demandant de la faire parvenir à qui de droit. Ni le premier ministre, ni son chef de cabinet, n'ont jamais vu cette note. Le premier ministre s'est rendu directement à l'hôtel Astoria.

Le lundi 16 juillet 2001, à midi, M. De Maeseneire a eu un entretien informel, notamment à propos de la Sabena, avec M. Karel De Gucht, président du VLD. Ce même jour, le vice-premier ministre Johan Vande Lanotte a eu un contact avec le syndicat socialiste.

Le soir, M. De Maeseneire s'est rendu au cabinet de M. Vande Lanotte avant de se rendre à l'hôtel Astoria, où, initialement, il entendait uniquement assister à l'introduction pour rappeler à M. Corti ses propositions de compromis.

Dans la nuit du 16 au 17 juillet 2001, une rencontre a eu lieu à Bruxelles (à l'hôtel Astoria) entre Mario Corti, d'une part, et le premier ministre, Guy Verhofstadt, le vice-premier ministre, Johan Vande Lanotte, leurs chefs de cabinet respectifs et M. De Maeseneire, d'autre part, afin de trouver une solution dans le dossier Sabena.

Cette rencontre, qui a eu lieu à la demande de M. Corti, a débouché sur la conclusion d'un accord entre les deux principaux actionnaires. Ni le ministre compétent, Rik Daems, ni le président de la Sabena, Fred Chaffart, n'étaient présents à cette réunion. Craignant des fuites, le premier ministre avait décidé qu'aucun des deux ne serait informé de celle-ci.

L'« accord de l'Astoria » était, sur le plan formel, une transaction et a été formalisé dans l'accord du 2 août 2001, qui prévoyait que l'État belge ne renoncerait à son action en justice qu'après que les Suisses auraient satisfait aux conditions de l'« accord de l'Astoria », lequel prévoyait une injection substantielle de capital.

Op 2 augustus 2001 werd dit akkoord omgezet in een formele overeenkomst. Deze bevatte voornamelijk volgende bepalingen. De SAirGroup werd ontslagen van de verplichting om meerderheidsaandeelhouder te worden. In ruil hiervoor moest hij evenwel zorgen voor een ultieme financiële injectie (ter hoogte van 258 miljoen euro), waaraan de Belgische Staat 172 miljoen Euro zou toevoegen. De betaling van deze sommen werd gespreid in de tijd; de eerste schijf werd ingewacht omstreeks 1 oktober 2001. SAirGroup stemde ook in met de overname van negen Airbustoestellen A319 die door Sabena waren besteld. De commerciële samenwerking tussen Sabena en Swissair bleef behouden. Tevens verzaakten de Belgische Staat en Sabena aan de gerechtelijke procedure die was ingezet tegen de Zwitserse groep onder de opschortende voorwaarde dat deze laatste haar verbintenissen van het « hotelakkoord » zou nakomen.

Het « hotelakkoord » van 17 juli 2001 — dat onderdeel bevat die als daden van bestuur kunnen worden aangemerkt — werd daags nadien door de heer Mario Corti als definitief voorgesteld.

De Belgische onderhandelaars kwamen uitstel en spreiding van betaling overeen, maar eisten geen bankgarantie, nadat de heer Corti onmiddellijke betaling had uitgesloten.

Tijdens de onderhandelingen voor het definitief, op 2 augustus 2001 ondertekend akkoord, poogden de Zwitsers dan weer zoals vanouds op de gemaakte afspraken af te dingen. Er werden geen financieringsgaranties bedongen.

Op 6 augustus 2001 heeft de raad van bestuur van Sabena het juridisch uitgewerkte « hotelakkoord » goedgekeurd.

Eind januari 2003 — amper enkele dagen voor het afsluiten van de werkzaamheden van de commissie — werd in Zwitserland een expertiserapport van Ernst & Young bekend gemaakt over de SAirGroup. Dit rapport werd opgesteld op aanvraag van de curator van deze onderneming.

Aangezien de commissie enkel kennis kon nemen van de persberichten en onmogelijk nog de oorspronkelijke versie van dit verslag kon inkijken, moet men hieromtrent voorzichtig zijn.

Volgens de persberichten zou de SAirgroup zijn reële financiële situatie gedurende de twee jaar voorafgaand aan zijn gerechtelijk akkoord verborgen hebben. Bovendien zou de SAirGroup de kosten van de expansiepolitiek onderschat hebben en zou de zogenaamde « jagersstrategie » niet correct toegepast worden.

Le 2 août 2001, cet accord a été formalisé dans une convention. Celle-ci contenait principalement les dispositions suivantes. SAirGroup était exonéré de l'obligation de devenir actionnaire majoritaire. En échange, il devait cependant procéder à une ultime injection financière, à hauteur de 258 millions d'euros, auxquels l'État belge devait ajouter 172 millions d'euros. Le paiement de ces sommes avait été échelonné dans le temps; la première tranche était prévue pour le 1<sup>er</sup> octobre 2001. SAirGroup acceptait également de reprendre neuf Airbus A319 qui avaient été commandés par la Sabena. La collaboration commerciale entre la Sabena et Swissair était maintenue. L'État belge et la Sabena renonçaient également à la procédure judiciaire qui avait été engagée contre le groupe suisse, à la condition suspensive que celui-ci respecte les engagements qu'elle avait contractés dans le cadre de l'« accord de l'Astoria ».

L'« accord de l'Astoria » du 17 juillet 2001, qui comprend des éléments qui peuvent être qualifiés d'actes d'administration, a été présenté le lendemain par Mario Corti comme étant définitif.

Les négociateurs belges ont convenu d'un sursis et d'un étalement du paiement, mais n'ont pas exigé de garantie bancaire, après que M. Corti avait exclu un paiement immédiat.

Lors des négociations sur l'accord définitif, signé le 2 août 2001, les Suisses ont une nouvelle fois essayé, comme à l'accoutumée, de revoir à la baisse les accords passés. Des garanties financières n'avaient pas été convenues.

Le 6 août 2001, le conseil d'administration de la Sabena a approuvé l'« accord de l'Astoria » qui avait été élaboré juridiquement.

Fin janvier 2003 — à peine quelques jours avant la conclusion des travaux de la commission — un rapport d'expertise de Ernst & Young, relatif au SAirGroup, a été rendu public en Suisse. Ce rapport a été rédigé à la demande du curateur du SAirGroup.

Puisque la commission n'a pris connaissance que des articles de presse et n'a pas été en mesure de consulter la version originale de ce rapport, il convient à cet égard de maintenir la plus grande circonspection.

D'après les articles de presse, le SAirGroup aurait dissimulé sa situation financière réelle au cours des deux années précédentes son concordat. En outre, le SAirGroup aurait sous-évalué le coût de la politique d'expansion et n'aurait pas appliqué correctement la soit-disant « stratégie du chasseur ».

Ook zouden belangrijke documenten betreffende Sabena uit de SAir-archieven verdwenen zijn. Ten slotte zou de Zwitserse groep nog over voldoende financiële middelen beschikt hebben, waardoor ze haar vluchten ook na 2 oktober 2001 zou hebben kunnen voortzetten. Op het ogenblik van de immobilisatie van de Swissair-vloot zou de groep nog financiële middelen ter hoogte van 84 miljoen euro hebben kunnen voorzien voor brandstof en zou ze eind september 2001 zelfs nog voor 102 miljoen euro betalingen hebben uitgevoerd.

In tegenstelling tot Sabena, dat krachtens het akkoord van 2 augustus 2001 ten laatste op 1 oktober 2001 132 miljoen euro moest ontvangen, ontving het Franse AOM/Air Liberté eind augustus 2001 197 miljoen euro en leende Swissair in dezelfde periode 296 miljoen euro aan de LTU-groep, zijn Duitse dochtermaatschappij.

#### 4.3. Het gerechtelijk akkoord

Begin oktober 2001 vroegen zowel Swissair als Sabena (nadat Swissair aankondigde het « hotelakkoord » niet te honoreren), een gerechtelijk akkoord aan.

Dit laatste was niet tijdig voorbereid en kon Sabena niet meer redden.

De slaagkansen waren ook al kleiner door de korte termijn die de rechtbank van koophandel toestond. Een en ander had te maken met het ongenoegen over de haar inziens te weinig proactieve houding van de regering. Deze laatste voert aan dat ze niet tegelijkertijd het faillissement kon afwenden en voorbereiden.

In de periode van het gerechtelijk akkoord werden vanuit het « *steering committee* » onder leiding van de heer Luc Coene, kabinetschef van de eerste minister, contacten gelegd met de voorzitter van de rechtbank van koophandel. Voogdijminister Rik Daems was niet altijd op de hoogte van deze initiatieven. Dit gebrek aan coördinatie werd herhaaldelijk in de briefwisseling tussen de premier en minister Daems aangeklaagd.

Op 8 oktober 2001 — drie dagen na het aanvragen van het gerechtelijk akkoord — werd in de schoot van de regering al een principiële beslissing genomen omtrent de financiering van een sociaal plan. De regering hield op dat ogenblik bijgevolg rekening met een mogelijk faillissement.

De Brusselse rechtbank van koophandel heeft het gerechtelijk akkoord in haar vonnis bestempeld als het « voorgeborchte van het faillissement ». Het saneringsplan dat door Sabena werd voorgelegd, was blijkbaar voor haar niet voldoende.

De plus des documents importants concernant la Sabena auraient disparu des archives du SAirGroup. Enfin le Groupe Suisse aurait disposé de moyens financiers suffisant, ce qui lui aurait permis de continuer ses vols après le 2 octobre 2001. Au moment de l'immobilisation de la flotte Swissair, le groupe aurait été en mesure de mobiliser des liquidités à hauteur de 84 millions d'euros pour du carburant et aurait fait des paiements s'élevant à 102 millions d'euros fin septembre 2001.

Contrairement à la Sabena, qui, en vertu de l'accord du 2 août 2001, devait recevoir 132 millions d'euros au plus tard le 1<sup>er</sup> octobre 2001, la compagnie française AOM/Air Liberté a reçu, fin août 2001, 197 millions d'euros et Swissair a prêté à la même époque 296 millions d'euros au groupe LTU, sa filiale allemande.

#### 4.3. Le concordat judiciaire

Début octobre 2001, tant Swissair que la Sabena ont demandé un concordat judiciaire (après que Swissair eut annoncé son intention de ne pas honorer l'« accord de l'Astoria »).

Ce concordat judiciaire n'a pas été préparé à temps et ne pouvait plus sauver la Sabena.

Les chances de survie étaient déjà minces du seul fait de la brièveté du délai accordé par le tribunal de commerce, qui reprochait au gouvernement une attitude trop peu proactive. Ce dernier fait cependant valoir qu'il ne pouvait pas à la fois prévenir et préparer la faillite.

Pendant la période concordataire, des contacts ont été pris par le « *steering committee* », sous la direction de M. Luc Coene, chef de cabinet du premier ministre, avec la présidente du tribunal de commerce. Le ministre de tutelle, Rik Daems, n'a pas toujours été informé de ces initiatives. Ce manque de coordination a été stigmatisé à diverses reprises dans la correspondance entre le ministre Daems et le premier ministre.

Le 8 octobre 2001 — trois jours après la demande du concordat judiciaire — le gouvernement avait déjà pris une décision de principe concernant le financement d'un plan social. À ce moment, le gouvernement tenait dès lors compte de l'éventualité d'une faillite.

Dans son jugement, le tribunal de commerce de Bruxelles a qualifié le concordat judiciaire d'« antichambre de la faillite ». Le plan d'assainissement, qui avait été présenté par la Sabena, n'était manifestement pas suffisant à ses yeux.

Er werden tijdens de periode van het gerechtelijk akkoord geen overnemers meer gevonden. Een verlenging had dus geen zin meer.

#### 4.4. De afwikkeling van het faillissement

Reeds op 5 oktober 2001 heeft de Belgische regering de Europese Commissie in kennis gesteld van haar voornemen om een overbruggingskrediet van 125 miljoen euro aan Sabena ter beschikking te stellen. Op 17 oktober 2001 informeerde de bevoegde EU-commissaris de regering dat de steunmaatregel als verenigbaar met het verdrag van Rome inzake staatssteun moest worden beschouwd.

Sabena heeft van het overbruggingskrediet geen gebruik gemaakt.

Vanaf 22 oktober 2001 werd de doorstart via DAT voorbereid. Op 4 oktober 2001, de begindatum van de periode van het gerechtelijk akkoord, heeft Swissair een soortgelijke doorstart gerealiseerd via Crossair.

De regering was niet gelukkig dat het dossier-Sabea in handen van het gerecht kwam omdat het aldus de controle erover verloor.

De kabinetschef van de premier, de heer Luc Coene, en de voorzitter van de Brusselse rechtbank van koop-handel, mevrouw Anne Spiritus-Dassesse, kwamen in aanvaring.

Op 3 november 2001 werd het geding van de Belgische Staat en Sabena tegen de SAirGroup opnieuw geactiveerd met bijkomende vorderingen.

Op 7 november 2001 werd Sabena failliet verklaard.

Mevrouw Spiritus-Dassesse heeft verklaard zich, voor de behandeling van het SIC-dossier (het Coördinatiecentrum van Sabena) telefonisch « bedreigd te hebben gevoeld door een lid van de regering ».

#### 4.5. Het sociaal plan en de reconversiecellen

Het collectief ontslag heeft voor veel commotie gezorgd. De informatie aan de personeelsleden over hun lot was ondermaats.

In april 2002 hebben economen van het Planbureau voor drie verschillende scenario's — van pessimistisch tot optimistisch — berekend dat de impact van het faillissement van Sabena op het nationaal inkomen — in

Aucun repreneur n'a été trouvé durant la période du concordat judiciaire. Prolonger le concordat ne se justifiait dès lors pas.

#### 4.4. Le règlement de la faillite

Dès le 5 octobre 2001, le gouvernement belge a fait part à la Commission européenne de son intention de mettre un crédit-pont de 125 millions d'euros à la disposition de la Sabena. Le 17 octobre 2001, le commissaire européen compétent a informé le gouvernement que cette mesure d'aide devait être considérée comme compatible avec les dispositions du traité de Rome relatives aux aides publiques.

La Sabena n'a pas utilisé ce crédit-pont.

À partir du 22 octobre 2001, le redémarrage par le biais de DAT a été mise en chantier. Le 4 octobre 2001, soit la date à laquelle le concordat judiciaire a pris cours, Swissair a réalisé une opération similaire en s'appuyant sur Crossair.

Le gouvernement n'a guère apprécié que le dossier Sabena se retrouve entre les mains de la justice, car il en perdait ainsi le contrôle.

Le chef de cabinet du premier ministre, M. Luc Coene, et la présidente du tribunal de commerce de Bruxelles, Mme Anne Spiritus-Dassesse, se sont heurtés de front.

Le 3 novembre 2001, la procédure intentée par l'État belge et la Sabena à l'encontre de SAirGroup a été réactivée par des demandes complémentaires.

La Sabena a été déclarée en faillite le 7 novembre 2001.

Mme Spiritus-Dassesse a déclaré s'être « sentie menacée », lors d'un appel téléphonique, par un « membre du gouvernement », en raison de la manière dont elle traitait le dossier SIC (le Centre de coordination de la Sabena).

#### 4.5. Le plan social et les cellules de reconversion

Le licenciement collectif a provoqué une véritable onde de choc. Les membres du personnel n'ont pas été suffisamment informés du sort qui leur serait réservé.

En avril 2002, les économistes du Bureau du Plan ont calculé, dans le cadre de trois scénarios — allant du plus pessimiste au plus optimiste —, que l'incidence de la faillite de la Sabena sur le revenu national représen-

een eerste scenario 0,5 % van het bruto binnenlands product, in een tweede 0,37 % en in een derde 0,30 % bedraagt.

De negatieve impact op de werkgelegenheid is volgens hen beduidend groter dan het directe effect van het faillissement. In vergelijking met de basissimulatie bedraagt het verlies ongeveer 14 000 eenheden in het jaar 2002. Het cijfer 17 000 — het aantal arbeidsplaatsen dat rechtstreeks en indirect in de transport- en communicatiesector verloren is gegaan — is niet alleen aan het faillissement van Sabena te wijten. De economie bevond zich in een dalende conjunctuur. Een gedeelte van de 8 000 rechtstreekse banen bij Sabena zou ook zonder faillissement verloren zijn gegaan.

Zowel de regering als Sabena kwamen tijd tekort om een sociaal begeleidingsplan uit te werken. Doordat dit laatste niet door de personeelsvertegenwoordigers werd ondertekend, was het geen eigenlijk sociaal akkoord. Het voorzag in premies die hoger zijn dan de wettelijk bepaalde.

Er zijn problemen geweest met de informatiedoorstroming vanuit het failliete bedrijf om het sociaal plan uit te werken. Exacte en geactualiseerde personeelsgegevens bleken niet tijdig te kunnen worden verstrekt.

De uitvoering van het sociaal plan loopt traag. Een jaar na het faillissement werden slechts 1 500 van de circa 7 000 schuldvorderingen door de curatele bij het Fonds van sluiting van ondernemingen ingediend; de exacte cijfers zijn de volgende :

- 925 aanvragen in oktober 2002
- 688 in november 2002
- 569 in december 2002 en
- 565 in januari 2003

Dit brengt het totaal eind januari 2003 op 2 747 aanvragers, waarvan 2 168 werden uitbetaald.

De compensatiepremie kan slechts worden gestort nadat de wettelijke premies en de opzegvergoedingen door het Fonds van sluiting van ondernemingen zullen zijn uitbetaald.

Een jaar na de faling van Sabena heeft het overgrote deel van de ex-werknemers nog niets ontvangen.

De gepensioneerden en bruggepensioneerden zijn wettelijk geen bevoorrechte schuldeisers en verliezen

terait 0,5 % du produit intérieur brut dans le premier scénario, 0,37 % dans le deuxième et 0,30 % dans le troisième.

L'incidence négative sur l'emploi est, selon eux, beaucoup plus grande que l'effet direct de la faillite. En comparaison de la simulation de base, la perte représente environ 14 000 unités en 2002. Le chiffre de 17 000 — le nombre d'emplois perdus directement et indirectement dans le secteur des transports et des communications — ne résulte pas seulement de la faillite de la Sabena. L'économie était en récession. Une partie des 8 000 emplois directs perdus à la Sabena l'auraient aussi été sans la faillite.

Le temps a manqué tant au gouvernement belge qu'à la Sabena pour préparer le plan d'accompagnement social. N'ayant pas été signé par les représentants du personnel, celui-ci ne constituait pas un accord social à proprement parler. Il prévoyait des primes qui sont plus élevées que celles fixées par la loi.

Des problèmes se sont posés en ce qui concerne la transmission par l'entreprise faillie des informations nécessaires à la mise en œuvre du plan social. Il s'est avéré impossible de fournir à temps des données exactes et actualisées concernant le personnel.

La mise en œuvre du plan social prend beaucoup de temps. Un an après la faillite, seulement 1 500 des quelque 7 000 créances ont été introduites par la curatelle au Fonds de fermeture des entreprises; les chiffres exacts sont les suivants :

- 925 demandes en octobre 2002
- 688 en novembre 2002
- 569 en décembre 2002 et
- 565 en janvier 2003

Ce qui porte le total fin janvier 2003 à 2 747 demandeurs, dont 2 168 ont été indemnisés.

La prime de compensation ne peut être versée qu'après que les primes légales et les indemnités de préavis auront été payées par le Fonds de fermeture des entreprises.

Un an après la faillite de la Sabena, la majeure partie des anciens salariés n'ont toujours rien reçu.

Aux termes de la loi, les pensionnés et les prépensionnés ne sont pas des créanciers privilégiés, de sorte

dus de pensioentoeslag, die ze van Sabena behoorden te ontvangen. De situatie van de werknemers die tijdens de geldigheidsduur van de collectieve arbeidsovereenkomst 50 jaar zouden worden, is problematisch. In deze hebben de curatoren echter geweigerd deze mensen terug in dienst te nemen tot op het ogenblik van het bereiken van de leeftijd van 50 jaar op kosten van de overheid. Daardoor heeft deze groep geen recht op een brugpensioen.

Ondanks het goede werk van de reconversiecellen blijven in het Waals Gewest 45 % van de bij FOREm ingeschreven ex-Sabenawerknemers werkzoekenden. Terzake kan een markant onderscheid worden vastgesteld tussen de mannen en vrouwen. Op deze laatste, vooral wanneer ze deel uitmaakten van het vliegend personeel, wordt minder beroep gedaan. De gevraagde vormingen betreffen vooral basisvormingen inzake informatica (tekst- en dataverwerking), vormingen voor het verkrijgen van het brevet van buschauffeur, vormingscycli voor bewakingsagenten, kruiers, enz.

Sommige werknemers zijn geneigd geweest in het raam van de curatele hun vroegere betrekking weer op te nemen zelfs wanneer de arbeidsvoorwaarden intussen minder gunstig waren geworden.

Het personeel ondervindt, omwille van zijn vaak specifieke kwalificatie, grote moeilijkheden om zich op de arbeidsmarkt te begeven.

Zij die ander werk hebben gevonden, genieten vaak van minder gunstige arbeidsvoorwaarden.

Het personeel van CityBird en Delsey Airlines heeft niet kunnen genieten van hetzelfde sociaal plan als de ex-Sabenawerknemers.

## 5. ENKELE VASTSTELLINGEN IN VERBAND MET DE WERKWIJZE VAN DE ONDERZOEKSCOMMISSIE

### 5.1. Voorafgaande contacten tussen gewezen bestuurders

De heer du Bois, de laatste secretaris-generaal, heeft samen met acht gewezen bestuurders, namelijk de heren Croes, Haek, Huygebaert, Moulaert, Suinen, Van der Stichele, Wymeersch en Ysebaert, een synthese-nota opgesteld over Sabena voor de periode 1990-2001.

Die nota is op 22 januari 2002 ter hand gesteld van de commissie.

qu'ils perdent le complément de pension qu'ils devaient recevoir de la Sabena. La situation des travailleurs qui atteindraient l'âge de cinquante ans pendant la durée de validité de la convention collective de travail est problématique. Les curateurs ont toutefois refusé de réintégrer ces travailleurs, aux frais des pouvoirs publics, jusqu'au moment où ils atteindraient l'âge de cinquante ans. De ce fait, ce groupe n'a pas droit à la prépension.

Malgré le bon travail fourni par les cellules de reconversion, 45 % des ex-Sabéniens inscrits au FOREm sont toujours demandeurs d'emploi en région wallonne. À cet égard, une différence significative s'observe entre les hommes et les femmes. Il est moins souvent fait appel aux femmes, surtout lorsqu'elles faisaient partie du personnel navigant. Les formations demandées sont avant tout des formations de base en informatique (traitement de texte et de données), des formations pour l'obtention du brevet de chauffeur de bus, des cycles de formation pour agents de surveillance, bagagistes, etc.

Certains travailleurs ont été tentés, dans le cadre de la curatelle, de reprendre leur ancien emploi, même si les conditions de travail s'étaient entre-temps détériorées.

Le personnel éprouve, en raison de sa qualification souvent très spécifique, de grandes difficultés à retrouver une place sur le marché du travail.

Les travailleurs qui ont trouvé un autre emploi doivent souvent se satisfaire de conditions de travail moins avantageuses.

Le personnel de CityBird et de Delsey Airlines n'a pas pu bénéficier du même plan social que celui prévu pour les ex-Sabéniens.

## 5. QUELQUES CONSTATATIONS À PROPOS DU FONCTIONNEMENT DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE

### 5.1. Contacts préalables entre des anciens administrateurs

M. du Bois, le dernier secrétaire général, a, avec huit anciens administrateurs, à savoir MM. Croes, Haek, Huygebaert, Moulaert, Suinen, Van der Stichele, Wymeersch et Ysebaert, rédigé une note de synthèse sur la Sabena pour la période 1990-2001.

Cette note a été transmise à la commission le 22 janvier 2002.

Er hebben ten minste twee voorafgaande vergaderingen plaatsgehad om de verklaringen van de bestuurders op elkaar af te stemmen.

### 5.2. Problemen met het kabinet van eerste minister Guy Verhofstadt in verband met de inzage van zijn archief

De commissie ondervond moeilijkheden bij het bekomen van de archieven van het kabinet van de eerste minister. Voor de chronologie hiervan wordt verwezen naar hoofdstuk I, 3, punt 6 van dit rapport.

#### *Vaststellingen*

— De documenten over de Ministerraad werden onmiddellijk bezorgd.

— De diensten van de eerste minister bleken over geen waterdicht systeem van registratie en opzoeking te beschikken, noch voor de inkomende, noch voor de uitgaande post.

— De onsamenhangende en laattijdige manier waarop de eerste minister en zijn diensten zijn archief ter beschikking hebben gesteld van de commissie, is onaanvaardbaar.

— De ministers Daems en Vande Lanotte hebben zich wel gehouden aan de wet op het parlementair onderzoek wat de openstelling van hun respectieve kabinetssarchieven betreft.

— De deskundige heeft pas zeer laat de gelegenheid gekregen zijn onderzoeksoopdracht te verrichten.

— Bovendien waren de uiteindelijk bezorgde documenten onvolledig.

— Bepaalde gegevens werden tijdens de vergadering ter hand gesteld aan de commissieleden; zij konden de getuigen dan ook niet confronteren met de bezorgde documenten.

### 5.3. Aanwijzing door minister Daems van een advocatenkantoor onder meer te zijner verdediging in het vooruitzicht van zijn verschijning voor de commissie

Minister Daems heeft advocatenkantoor NautaDutilh aangewezen en het opgedragen na te gaan of de Belgische Staat, juridisch gezien, ingevolge zijn beleid aansprakelijk kon worden gesteld voor het beheer van

Des réunions préalables ont été organisées, à au moins deux reprises, pour harmoniser les déclarations des administrateurs.

### 5.2. Problèmes avec le cabinet du premier ministre Guy Verhofstadt relatifs à l'accès à ses archives

La commission a rencontré des difficultés pour obtenir communication des archives du cabinet du premier ministre. Pour la chronologie de ces événements, il est renvoyé au chapitre I<sup>er</sup>, 3, point 6.

#### *Constatations*

— Les documents relatifs au Conseil des ministres ont été communiqués immédiatement.

— Au sein des services du premier ministre, il n'existait aucun moyen infaillible d'enregistrement et de recherche, ni pour pour le courrier entrant ni pour le courrier sortant.

— La manière incohérente et tardive dont le premier ministre et ses services ont communiqué les archives de son cabinet à la commission d'enquête n'est pas acceptable.

— Les ministres Daems et Vande lanotte se sont, quant à eux, conformés à la loi sur les enquêtes parlementaires en ce qui concerne la communication des archives de leur cabinet respectif.

— L'expert est mis dans l'impossibilité d'accomplir sa mission d'investigation. En effet, des documents lui seront finalement envoyés. Cela signifie qu'il n'a pas pu examiner les archives à sa guise et qu'il a dû se contenter d'en examiner une sélection.

— Les documents finalement transmis sont incomplets.

— Certaines informations sont remises aux membres de la commission en cours de réunion. Il leur est dès lors impossible de confronter les témoins aux documents transmis.

### 5.3. Désignation d'un cabinet d'avocats par le ministre Daems entre autres en vue de l'organisation de sa défense dans la perspective de sa comparution devant la commission

Le ministre Daems a désigné le cabinet d'avocats NautaDutilh afin que celui-ci vérifie si sa politique avait, du point de vue juridique, engagé la responsabilité de l'Etat belge dans le cadre de la gestion du dossier

het Sabenadossier. Volgens de minister gaat het in geen geval om een nota te zijner verdediging in het vooruitzicht van zijn verschijning voor de onderzoekscommissie.

In de inleiding van de « Feitenstudie en juridische analyse van het Sabenadossier zoals behandeld op het kabinet van de minister van Telecommunicatie, Overheidsbedrijven en Participaties, belast met Middenstand werd behandeld in de periode van juli 1999 tot eind 2001 » staat evenwel te lezen dat het Memorandum werd opgesteld in het kader van het onderzoek van de parlementaire onderzoekscommissie-Sabena.

Minister Daems heeft het initiatief genomen om een dergelijk memorandum op te stellen en heeft dit ter kennis gebracht van het kernkabinet.

Uit de honorariumstaten van het advocatenkantoor blijkt dat de volgende stappen werden ondernomen om minister Daems bijstand te verlenen en diens verdediging waar te nemen :

- er werd een studie verricht naar de prerogatieven van een onderzoekscommissie;
- documenten over het Heizeldrama werden onderzocht;
- er werd onderzoek gedaan inzake de rechtspraak en de rechtsleer betreffende voor parlementaire onderzoekscommissies afgelegde verklaringen;
- het verslag van de Dutroux-commissie werd onderzocht;
- het advocatenkantoor was aanwezig bij (praktisch) alle hoorzittingen van de onderzoekscommissie;
- het heeft vertrouwelijke documenten van de deskundigen Vanthemsche en De Lembre toegestuurd gekregen en onderzocht;
- deskundige Vanthemsche werd ontvangen toen die zijn onderzoeksopdracht vervulde op het kabinet van de minister;
- er werd een lijst van eventuele vragen opgesteld naar aanleiding van de hoorzitting met de curatoren Van Buggenhout en d'Ieteren;
- er werd een memorandum over AMP uitgewerkt;
- er werden eventuele vragen geformuleerd naar aanleiding van de hoorzitting met mevrouw Spiritus-Dassesse;

Sabena. Le ministre a déclaré qu'il ne s'agissait en aucun cas d'une note de défense en vue de sa comparution devant la commission d'enquête.

On lit toutefois, dans l'introduction de l'« étude des faits et analyse juridique du dossier Sabena tel qu'il a été traité au cabinet du ministre des Télécommunications et des Entreprises et Participations publiques au cours de la période allant de juillet 1999 à fin 2001 » que : « le mémorandum a été rédigé dans le cadre de l'enquête de la commission d'enquête parlementaire Sabena ».

L'initiative de faire rédiger pareil mémorandum a été prise par le ministre Daems qui s'est contenté d'en informer le cabinet restreint.

De l'examen des états d'honoraires du cabinet d'avocats, il résulte que des actions qui s'inscrivent dans le cadre d'une mission ayant pour objet de fournir une assistance au ministre Daems et d'organiser sa défense ont été accomplies :

- la réalisation d'une étude concernant les prérogatives d'une commission d'enquête;
- l'étude de documents parlementaires relatifs au drame du Heysel;
- l'étude de la jurisprudence et de la doctrine concernant les dépositions faites en commission d'enquête parlementaire;
- l'examen du rapport de la commission « Dutroux »;
- la présence à (pratiquement) toutes les auditions de la commission d'enquête;
- la réception et l'examen de documents confidentiels des experts Vanthemsche et De Lembre;
- l'accueil de l'expert Vanthemsche lorsque celui-ci accomplit sa mission d'enquête au cabinet du ministre;
- la rédaction d'une liste de questions éventuelles à l'occasion de l'audition des curateurs van Buggenhout et d'Ieteren;
- l'élaboration d'un memorandum relatif à AMP;
- la rédaction de questions éventuelles à l'occasion de l'audition de Mme Spiritus-Dassesse;

— er werden vergaderingen belegd met VLD-leden van de onderzoekscommissie.

De commissie betreurt deze onaanvaardbare initiatieven van de minister. Zij wenst bovendien duidelijk te beklemtonen dat de aantijging van minister Daems, luidens dewelke een lid van de onderzoekscommissie op ongeoorloofde wijze documenten van het Rekenhof aan de pers zou hebben doorgespeeld, volkomen ongegrond is aangezien het gaat om openbare documenten welke dat lid heeft verkregen met uitoefening van zijn recht op informatie en inzage.

#### *Vaststellingen*

— Minister Daems heeft tot dusver 157 160,46 euro aan begrotingsmiddelen gebruikt om onder meer zijn verdediging te organiseren naar aanleiding van zijn verschijning voor de onderzoekscommissie. Dat bedrag is aan het advocatenkantoor betaald voor prestaties die het heeft verricht in het vierde kwartaal van 2001 en in het eerste, tweede en derde kwartaal van 2002.

— Over het doel van de aan het advocatenkantoor toevertrouwde opdracht heeft minister Daems verklaringen afgelegd die niet stroken met de waarheid.

— Op verzoek van minister Daems heeft de VLD-fractie vertrouwelijke documenten bezorgd aan het advocatenkantoor en aan de minister zelf.

— l'organisation de réunions avec des membres VLD de la commission d'enquête.

La commission déplore ces initiatives inacceptables du ministre. Elle tient en outre à souligner clairement que l'accusation du ministre Daems, selon laquelle un membre de la commission d'enquête mettrait indûment des documents de la Cour des comptes à la disposition de la presse, est dénuée de toute pertinence, étant donné qu'il s'agit de documents publics qui ont été obtenus par ce membre après exercice de son droit d'information et de consultation.

#### *Constatations*

— Jusqu'à présent, le ministre Daems a utilisé 157 160,46 euros de moyens budgétaires — pour organiser entre autres sa défense à l'occasion de sa comparution devant la commission d'enquête. Cette somme a été payée au bureau d'avocats pour des prestations effectués au cours du quatrième trimestre de 2001 et des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres de 2002.

— Le ministre Daems a fait, en ce qui concerne la finalité de la mission confiée au bureau d'avocats, des déclarations qui ne correspondent pas à la réalité.

— À la demande du ministre Daems, le groupe VLD a transmis des documents confidentiels au bureau d'avocats et au ministre lui-même.

## HOOFDSTUK V

## Verantwoordelijkheden

## INLEIDING

Volgens de organieke tekst betreffende de onderzoekscommissie heeft deze laatste onder meer als taak de eventuele politieke en andere verantwoordelijkheden vast te stellen. « Daartoe onderzoekt ze hoe de aandeelhouders en de overheid hun rol van aandeelhouder hebben vervuld. »

Ondanks het feit dat die taak zeer ruim werd omschreven, vindt de commissie dat erop moet worden gewezen dat een onderzoekscommissie zich alleen over de politieke <sup>(1)</sup> verantwoordelijkheden mag uitspreken in het kader van artikel 101, eerste lid, van de Grondwet.

Wat de civielrechtelijke en de strafrechtelijke aansprakelijkheid betreft, werd al eerder gesteld <sup>(2)</sup> dat een onderzoekscommissie volgens artikel 6-1 van het Europees Verdrag ter bescherming van de rechten van de mens (EVRM) alleen kan worden gelijkgesteld met een « rechtbank » indien ze conclusies voortbrengt die een bepaalde afloop hebben voor een civielrechtelijk recht of die ertoe leiden dat rechtstreeks of indirect een zware sanctie wordt opgelegd.

Indien de commissie zich immers tot « rechtbank » zou opwerpen, zou ze de betrokken personen alle garanties als bepaald in artikel 6 van het EVRM en artikel 14 van het Internationaal Verdrag inzake Burgerrechten en Politieke Rechten (IVBPR) moeten bieden, alsook de door ons intern procesrecht ingestelde garanties. De toepassing van al die garanties — die zich hoegenaamd niet beperken tot het loutere verbod van gedwongen zelfincriminatie in de zin van artikel 8, tiende lid, van de wet van 3 mei 1880 — voor een parlementaire onderzoekscommissie was nagenoeg onuitvoerbaar.

Daarenboven zou artikel 144 van de Grondwet — dat de exclusieve bevoegdheid terzake toekent aan de rechtbanken die de rechterlijke macht vormen — worden geschonden indien een onderzoekscommissie zich over civielrechtelijke en strafrechtelijke verantwoordelijkheden zou uitspreken.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Overwegingen ...*, blz. 57 en 117; N. Lagasse en X. Baselen, *Le droit d'enquête parlementaire*, Brussel, Bruylant, 1999, 251-252; F. Meerschaut, *Het parlementair onderzoeksrecht ...*, n° 212-213, blz. 143-148 en de vermelde verwijzingen.

<sup>(2)</sup> *Supra*, Hoofdstuk I, 2, § 2, B, 2°.

## CHAPITRE V

## Responsabilités

## INTRODUCTION

Le texte organique de la commission d'enquête confie notamment à celle-ci la mission de déterminer « les éventuelles responsabilités politiques et autres. À cet effet, elle examinera la manière dont les actionnaires et les autorités publiques ont joué leur rôle d'actionnaire ».

En dépit des termes particulièrement larges dans lesquels cette mission est définie, la commission estime nécessaire de rappeler qu'une commission d'enquête parlementaire ne peut se prononcer que sur les responsabilités politiques <sup>(1)</sup> dans la perspective d'une application de l'article 101, alinéa 1<sup>er</sup>, de la Constitution.

Pour ce qui a trait aux responsabilités civile et pénale, il a déjà été dit précédemment <sup>(2)</sup> qu'une commission d'enquête ne saurait s'identifier à un « tribunal » au sens de l'article 6-1 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme (CEDH), qu'en émettant des conclusions qui auraient une issue déterminante pour un droit à caractère civil ou qui aboutiraient à infliger de manière directe ou indirecte une sanction présentant un certain degré de gravité.

En effet, si la commission devait s'ériger de la sorte en « tribunal », il s'imposerait qu'elle assure aux personnes concernées toutes les garanties prévues par l'article 6 de la CEDH et par l'article 14 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP), ainsi que celles qui sont établies par notre droit procédural interne. Or, la mise en œuvre de l'ensemble de ces garanties — qui ne se limitent nullement à la seule interdiction de l'auto-incrimination forcée, au sens de l'article 8, alinéa 10, de la loi du 3 mai 1880 — est pratiquement irréalisable devant une commission d'enquête parlementaire.

Par ailleurs, le fait pour une commission d'enquête de se prononcer sur des responsabilités de nature civile ou pénale contreviendrait au prescrit de l'article 144 de la Constitution, qui attribue en ces matières une compétence exclusive aux juridictions formant le pouvoir judiciaire.

<sup>(1)</sup> J. Velu, *Considérations...*, pp. 57 en 117; N. Lagasse et X. Baselen, *Le droit d'enquête parlementaire*, Bruxelles, Bruylant, 1999, 251-252; F. Meerschaut, *Het parlementair onderzoeksrecht ...*, n° 212-213, pp. 143-148 et les références citées.

<sup>(2)</sup> V. ci-dessus, Ch. 1<sup>er</sup>, 2, § 2, B, 2°.

Hetzelfde geldt *mutatis mutandis* voor de vaststelling van de tuchtrechtelijke aansprakelijkheid.

Dat betekent uiteraard niet dat een onderzoekscommissie niet op een objectieve manier naar voren mag brengen dat er feiten zijn die op een strafrechtelijke overtreding, een civielrechtelijke fout of een tuchtrechtelijke tekortkoming wijzen of zulks doen vermoeden. In dat geval mag ze die aanwijzingen of vermoedens alleen vaststellen en terzake eventueel opmerkingen maken. Wanneer het om elementen gaat die verband houden met een eventuele strafrechtelijke of tuchtrechtelijke overtreding, mag ze de bevoegde overheid daarvan op de hoogte brengen <sup>(1)</sup>.

Ze mag daarentegen, in tegenstelling tot een rechtbank, geen uitspraak doen over het bestaan zelf van een strafrechtelijke overtreding of van een fout als bepaald in de artikelen 1385 en volgende van het Burgerlijk Wetboek, noch een bepaald persoon van die overtreding of fout beschuldigen, of oordelen over het bestaan van een oorzakelijk verband tussen een civielrechtelijke fout en een door derden opgelopen nadeel.

Er kan echter wel een beroep worden gedaan op de vaststellingen van een onderzoekscommissie ter ondersteuning van een rechtsvordering van burgerrechtelijke aard of als verweermiddel tegen een dergelijke rechtsvordering <sup>(2)</sup>.

De vaststellingen die aldus zouden worden gebruikt, zouden echter een van de vele elementen zijn van het gerechtelijk debat; de partijen waartegen ze worden aangevoerd of waaraan ze worden tegengeworpen, zouden ze dus uit vrije wil kunnen betwisten. De vaststellingen van de onderzoekscommissie en de conclusies die ze daaruit zou trekken, kunnen de burgerlijke rechter nergens toe binden en zijn beoordelingsbevoegdheid kan er niet door worden beknot.

*De analyse van de verantwoordelijkheden spitst zich toe op de periode-Swissair, maar beperkt er zich niet toe.*

<sup>(1)</sup> J.VELU, *Overwegingen* ..., blz. 59.

<sup>(2)</sup> Op strafrechtelijk vlak is dat moeilijker, gelet op het verbod van gedwongen zelf-incriminatie. *Supra*, Hoofdstuk I, 2, § 2, B, 1°.

Les mêmes considérations s'appliquent, *mutatis mutandis*, à la détermination des responsabilités sur le plan disciplinaire.

Bien entendu, ceci ne signifie pas qu'une commission d'enquête ne peut relever de manière objective l'existence de faits qui constituent des indices ou des présomptions d'une infraction pénale, d'une faute civile ou d'un manquement disciplinaire. Dans ce cas, elle ne peut que constater ces indices ou ces présomptions et formuler des observations à cet égard. Lorsqu'il s'agit d'éléments relatifs à une éventuelle infraction pénale ou disciplinaire, elle peut en informer l'autorité compétente <sup>(1)</sup>.

En revanche, il ne lui appartient pas de statuer, comme le ferait une juridiction, sur l'existence même d'une infraction pénale ou d'une faute prévue aux articles 1385 et suivants du Code civil, ni d'imputer cette infraction ou cette faute à une personne déterminée, ni encore d'apprécier l'existence d'un lien de causalité entre une faute civile et un préjudice encouru par des tiers.

Cependant, on peut recourir aux constatations faites par une commission d'enquête pour appuyer une action civile ou pour se défendre d'une telle action <sup>(2)</sup>.

Mais les constatations dont il serait ainsi fait usage ne constitueraient que l'un des nombreux éléments du débat judiciaire; les parties contre lesquelles on les invoque ou auxquelles on les oppose pourraient donc les contester librement. Les constatations faites par la commission d'enquête et les conclusions qu'elle est amenée à en tirer ne lieront en aucun cas le juge civil ni ne restreindront son pouvoir d'appréciation.

*L'analyse des responsabilités porte essentiellement sur la période Swissair mais ne s'y limite pas.*

<sup>(1)</sup> J. VELU, *Considérations*..., p. 59.

<sup>(2)</sup> Sur le plan pénal, la question est plus délicate, eu égard à l'interdiction de l'auto-incrimination forcée - *Voir ci-dessus*, Chapitre I<sup>er</sup>, 2, § 2, B, 1°.

## 1. STARTOPTIES SABENA

### 1.1. CONTEXT TOT EN MET 1995

In de decennia voor 1995 onderging Sabena de nadelige gevolgen van verschillende structurele factoren (wekerende deficits, werking van het bedrijf in al zijn geledingen, personeelsverhoudingen, toenemende concurrentie, onvoldoende ontsluiting van de luchthaven, enz.). De samenloop van deze elementen had tot gevolg dat de Belgische luchtvaartmaatschappij op de internationale luchtvaartscène kwetsbaar was. Sommige van deze factoren bleven doorwerken na 1995.

Sabena werd in drie golven — 1983, 1989 en 1992 — gedeeltelijk geprivatiseerd doordat een substantieel deel van de aandelen in privé-handen overging. In 1992 werden uit de statuten van de NV Sabena alle bepalingen geschrapt die afweken van het gemeen handelsrecht. Voortaan moest Sabena als een normale NV functioneren.

Van 1992 tot 1995 stortte de Belgische Staat in totaal 19 miljard Belgische frank (circa 450 miljoen euro) in het bedrijf.

Op het ogenblik van de overname van de aandelen van Air France, ter gelegenheid van de alliantie met Swissair in 1995, bereikte het eigen vermogen van Sabena het gemiddelde van de Europese luchtvaartmaatschappijen, zijnde 25 % van het balanstotaal.

Het kapitaliseringsniveau van 1995 kan dus niet worden beschouwd als een van de rechtstreekse oorzaken van het faillissement.

De overheidsopstelling beperkte zich in essentie tot de keuze voor een snelle privatisering door het sluiten van opeenvolgende allianties met buitenlandse partners. Bij de opeenvolgende beslissingen tot alliantie stelde de overheid zich onvoldoende kritisch op ten aanzien van de kansen op slagen van die allianties.

### 1.2. CONTEXT NA 1995

Bij de aandeelhoudersovereenkomst van 1995 werd gespecificeerd dat strategische beslissingen door de raad van bestuur dienen te worden genomen (cf. hoofdstuk II, 2). De Belgische Staat bleef met 50,5 % de iure meerderheidsaandeelhouder, maar al vlug zou blijken — onder meer bij de vlootinvesteringen — dat Swissair zich niet gedroeg als een klassieke minderheidsaandeelhouder, maar als een *de facto* meerderheidsaandeelhouder.

## 1. OPTIONS DE DÉPART SABENA

### 1.1. CONTEXTE JUSQU'EN 1995

Au cours des décennies précédant 1995, la Sabena a subi les conséquences néfastes de différents facteurs structurels (déficits récurrents, fonctionnement de l'entreprise dans toutes ses composantes, relations avec le personnel, concurrence accrue, désenclavement insuffisant de l'aéroport, etc.). La concomitance de ces éléments a eu pour effet de rendre la compagnie aérienne belge vulnérable sur la scène aéronautique internationale. Certains de ces facteurs ont continué à avoir des répercussions au-delà de 1995.

La Sabena a été partiellement privatisée en trois étapes — 1983, 1989 et 1992 — du fait qu'une partie substantielle des actions est passée aux mains du secteur privé. En 1992, toutes les dispositions qui dérogeaient au droit commercial commun ont été supprimées des statuts de la SA Sabena. La Sabena devait désormais fonctionner comme une SA normale.

De 1992 à 1995, l'État belge a injecté au total 19 milliards de francs belges (environ 450 millions d'euros) dans l'entreprise.

Au moment de la reprise des actions d'Air France — lors de la conclusion de l'alliance avec Swissair en 1995 — le patrimoine propre de la Sabena atteignait la moyenne des compagnies aériennes européennes, à savoir 25 % du total du bilan.

Le niveau de capitalisation de 1995 ne peut donc être considéré comme une des causes directes de la faillite.

L'attitude des pouvoirs publics se bornait essentiellement à opter pour une privatisation rapide par le biais d'alliances successives avec des partenaires étrangers. Lors des décisions successives en matière d'alliances, les pouvoirs publics ne se sont pas montrés suffisamment critiques par rapport aux garanties de réussite de ces alliances.

### 1.2. CONTEXTE APRÈS 1995

Dans l'accord entre actionnaires de 1995, il est précisé que les décisions stratégiques doivent être prises par le conseil d'administration (cf. chapitre II, 2). Détenant 50,5 % des parts, l'État belge reste juridiquement l'actionnaire majoritaire, mais il apparaîtra bien vite que Swissair ne se comporte pas comme un actionnaire minoritaire classique, mais bien comme un actionnaire majoritaire de fait, ainsi que le montrent notamment les investissements dans la flotte.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

*Aandeelhouders*

— De aandeelhouders beschikten niet over een grondige studie (« *due diligence* ») die hen toeliet hun sterkten en hun zwakten te bepalen. De afwezigheid van diagnose van deze structurele zwakten heeft de ontplooiing van de « *hub&spoke* »-strategie belemmerd. Hierdoor beschikte de overheid niet over voldoende informatie om een lange-termijnvisie te hebben.

— Het akkoord van 1995 voorzag in de mogelijkheid voor de minderheidsaandeelhouder om meerderheidsaandeelhouder te worden, hetzij na de ratificering van het verdrag tussen de Zwitserse Confederatie en de Europese Unie, hetzij vanaf 1 januari 2000. Na het sluiten van dit akkoord en ondanks het bijvoegsel van 12 juni 1995, heeft de Belgische overheid zich veeleer als een minderheidsaandeelhouder gedragen. De Belgische leden van de raad van bestuur en van het managementcomité waren van oordeel dat ze op die manier het nemen van de meerderheid door Swissair vergemakkelijkten. Hierdoor werden de Belgische belangen in het bedrijf onvoldoende gewaarborgd en verdedigd.

*Overheid*

— Voor 1992 liet de Belgische overheid na om de nodige consequenties te trekken — onder meer door voldoende herkapitalisering — uit de stappen die ze zette naar de privatisering in 1983 en 1985 door de afschaffing van de automatische delging van de deficits en de overname van de afschrijvingskosten. Vanaf 1985 werd de staatswaarborg voor nieuwe leningen afgeschaft, maar bleef bestaan voor de lopende leningen.

— Na onderzoek blijkt dat Sabena geen uitgekende strategie had.

— De wisselende strategieën van de opeenvolgende regeringen zijn de consistentie van het beleid van Sabena op lange termijn niet ten goede gekomen.

— Ter gelegenheid van de regeringswissels is de informatiedoorstroming tussen voorgedijministers niet altijd optimaal gebeurd omdat er geen permanente structuur bestaat die belast is met beheer van de participatiedossiers van de Staat. Zo was voorgedijminister Rik Daems niet op de hoogte van het bijvoegsel van 12 juni 1995 aan de aandeelhoudersovereenkomst, dat nochtans

## RESPONSABILITÉS

*Actionnaires*

— Les actionnaires ne disposaient pas d'une étude approfondie (« *due diligence* ») permettant de déterminer leurs points forts et leurs faiblesses. L'absence de diagnostic de ces faiblesses structurelles a entamé le déploiement de la stratégie « *hub&spoke* ». Ainsi, les pouvoirs publics ne disposaient pas d'informations suffisantes pour avoir une vision à long terme.

— L'accord de 1995 prévoyait que l'actionnaire minoritaire pouvait devenir actionnaire majoritaire, soit après la ratification de la convention entre la Confédération helvétique et l'Union européenne, soit après le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Après la conclusion de cet accord et nonobstant l'avenant du 12 juin 1995, les autorités belges se sont plutôt comportées comme un actionnaire minoritaire. Les membres belges du conseil d'administration et du comité de direction pensaient faciliter ainsi la prise de pouvoir majoritaire par Swissair. Ainsi, les intérêts belges au sein de l'entreprise ont été insuffisamment garantis et défendus.

*Pouvoirs publics*

— Avant 1992, les pouvoirs publics belges ont omis — en ne prévoyant pas, par exemple, une recapitalisation suffisante de la Sabena — de tirer les conséquences inhérentes aux démarches qu'ils avaient entreprises en 1983 et en 1985 en vue de la privatisation de la compagnie, lorsqu'ils avaient décidé de ne plus éponger automatiquement les deficits de la Sabena et de ne plus prendre en charge ses frais d'amortissement. À partir de 1985, la garantie de l'État a été supprimée pour les nouveaux emprunts, mais a été maintenue pour les emprunts en cours.

— Après examen, il s'avère que la Sabena n'avait pas de stratégie bien étudiée.

— Les pouvoirs publics, au fil des gouvernements successifs, ont adopté des politiques variables, ce qui a affecté la cohérence de la gestion de la Sabena dans le long terme.

— À l'occasion des changements de gouvernement, la circulation de l'information entre les ministres de tutelle ne s'est pas toujours effectuée de manière optimale, notamment au motif qu'il n'existe pas de structure permanente chargée des dossiers de participation de l'État. Ainsi, le ministre de tutelle Rik Daems ignorait l'existence de l'avenant du 12 juin 1995 à la convention d'ac-

werd gepubliceerd in het Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen.

— Na zijn aantreden in 1999 heeft voogdijminister Rik Daems contractuele garanties afgedwongen (zoals, de garantie over bestemmingen en vluchten, en kapitaals- en bestuursparticipatie in de SAirGroup). Tevens schakelde hij consultancybureau's in om de mogelijkheden te onderzoeken van eventuele nieuwe partnerschappen met buitenlandse maatschappijen. Die alternatieven bleken echter niet te bestaan.

— Minister Daems slaagde er niet in de feitelijke implementatie van AMP te koppelen aan een definitief aandeelhoudersakkoord. De juridische implementatie kwam er evenwel na een principiële aandeelhoudersovereenkomst.

## 2. VLOOTINVESTERINGEN EN HUN FINANCIERING

### 2.1. KORTE-AFSTAND

Vanaf augustus 1995 stelde het managementcomité de vervanging van de korte-afstandsvloot voor. Amper een jaar later, in oktober 1996, zou dit leiden tot de aankoop van 23 Avro- en 6 Bae-toestellen. Klaarblijkelijk vroegen de raad van bestuur noch het managementcomité een « *second opinion* » aan een groep die niet gerelateerd was aan de SAirGroup om de objectiviteit en de relevantie van de beslissing beter te waarborgen.

De beslissing werd uitdrukkelijk genomen in naam van de « vlootharmonisering » en meer bepaald de mogelijke synergieën met Crossair.

Over de rol van de synergieën met Crossair, de regionale dochteronderneming van Swissair, was het managementcomité echter verdeeld.

De beslissing viseerde dus een belang dat het belang van Sabena oversteeg, daar waar de samenwerkingsovereenkomst van 1995 het louter had over de « coördinatie van de vlootplanning ».

Het managementcomité mocht weliswaar rekening houden met het groepsbelang, maar liet na te bedingen dat de groep ook voor de financiering tussenkwam.

Het managementcomité berekende evenmin de totale impact van deze financiering op de financiële structuur van het bedrijf. Het paste de partiële financiering toe.

tionnaires pourtant paru au Journal officiel des Communautés Européennes.

— Après son entrée en fonction en 1999, le ministre de tutelle Rik Daems a négocié de nouvelles garanties (telles que, la garantie quant aux destinations et vols et la participation au capital et à la gestion du SAirGroup). Il a également fait appel à des bureaux-conseils afin d'examiner la possibilité d'établir de nouveaux partenariats éventuels avec des compagnies étrangères. Il s'est toutefois avéré qu'il n'existait pas d'alternatives à cet égard.

— Le ministre Daems n'est pas parvenu à lier la mise en œuvre effective d'AMP à la conclusion d'un accord définitif entre actionnaires. La mise en œuvre d'AMP sur le plan juridique est toutefois intervenue après la conclusion d'un accord de principe entre actionnaires.

## 2. INVESTISSEMENTS DANS LA FLOTTE ET SON FINANCEMENT

### 2.1. COURT-COURRIERS

À partir d'août 1995, le comité de direction a proposé de remplacer la flotte court-courriers. À peine un an plus tard, en octobre 1996, 23 appareils Avro et 6 appareils Bae seront achetés. Manifestement, ni le conseil d'administration, ni le comité de direction n'ont demandé un second avis à un tiers non lié à SAirGroup, afin de mieux s'assurer de l'objectivité et de la pertinence des éléments sur lesquels devait s'appuyer la décision.

La décision a été prise explicitement dans un but d'« harmonisation de la flotte » et plus particulièrement au nom des synergies éventuelles avec Crossair.

Le comité de direction était divisé en ce qui concerne le rôle des synergies avec Crossair, la filiale régionale de Swissair.

La décision visait donc un intérêt qui dépassait l'intérêt de la Sabena, alors que dans l'accord de coopération de 1995, il était uniquement question de la « coordination du planning de la flotte ».

Le comité de direction pouvait certes tenir compte de l'intérêt du groupe, mais il a omis de prévoir une intervention du groupe dans le financement des appareils.

Il n'a pas davantage calculé l'incidence globale de ce financement sur la structure financière de l'entreprise. L'option du financement partiel a été retenue.

Er werd ook geen prognose gemaakt van de evolutie van de beschikbare en verwachte capaciteit na de inzet van de nieuwe vliegtuigen.

De noodzaak van het aantal — 23 — aan te kopen Avro's werd niet aangetoond.

Het managementcomité stelde zich evenmin de vraag of de aankoop kan gefinancierd worden.

Ondanks het summiere karakter van de notulering van het managementcomité, stelde de raad van bestuur geen vragen over voornoemde leemtes. De raad van bestuur aanvaardde de rapportering van het management zonder voldoende kritische input.

Vanaf mei 1996 werd de raad van bestuur regelmatig geïnformeerd over de moeilijkheden van de financiering. De oplossing die ten slotte uit de bus kwam, was de oprichting van een Duitse SPC (*Special Purpose Company*).

In september 1996 diende zich nog steeds geen Belgische bank aan om de rest van de vloot te financieren, onder meer om redenen van sociale onrust bij Sabena. Van de participatie van Swissair in de financiering heeft de onderzoekscommissie geen enkel spoor gevonden.

In oktober 1996 was de financiering via het Coördinatiecentrum (SIC) dan toch rond met de « *Bayerische Landesbank* » en de « *Europese Investeringsbank* », maar zonder Swissair.

In september 1997 gebeurde hetzelfde met de « *Midland Bank* » en de « *Kommerzbank* ».

De raad van bestuur vroeg nooit een overzicht van de globale financiering.

De raad van bestuur vroeg ook nooit een « *due diligence* » rond de situatie van de SAirGroup die bij de investeringsbeslissingen werd betrokken.

En outre, ce comité de direction n'a pas fait de prévisions en ce qui concerne l'évolution de la capacité disponible et escomptée après la mise en service des nouveaux appareils.

La nécessité du nombre d'Avro — 23 — à acquérir n'a pas été démontrée.

Le comité de direction ne s'est pas non plus demandé s'il était possible de financer cet achat.

Malgré le caractère sommaire des procès-verbaux du comité de direction, le conseil d'administration n'a pas posé de questions sur les lacunes précitées et a accepté les éléments rapportés par le management sans faire suffisamment preuve d'esprit critique.

À partir de mai 1996, le conseil d'administration a été régulièrement informé des difficultés suscitées par le financement. La solution qui a finalement été retenue a été la création d'une SPC allemande (*Special Purpose Company*).

En septembre 1996, il n'y avait toujours aucune banque belge qui soit disposée à financer le reste de la flotte, notamment en La commission d'enquête n'a trouvé aucune trace de la participation de Swissair au financement.

En octobre 1996, le financement par le biais du Centre de coordination (SIC) a malgré tout été finalisé, et ce, avec le concours de la « *Bayerische Landesbank* » et de la Banque européenne d'investissement, mais sans Swissair.

En septembre 1997, la « *Midland Bank* » et la « *Kommerzbank* » ont également été associées au financement.

Le conseil d'administration n'a jamais demandé à ce qu'une vue d'ensemble du financement global lui soit donnée.

De plus le conseil d'administration n'a non plus jamais demandé qu'il soit procédé, concernant la situation de SAirGroup, à une « *due diligence* » dont on aurait pu tenir compte au moment de prendre les décisions en matière d'investissements.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Raad van bestuur*

— De raad van bestuur had een kritische benadering via een « *second opinion* » telkens er een beslissing werd genomen die door het groepsbelang werd gemotiveerd.

— Hij had geen kritische benadering rond de rapportering van het managementcomité die een allesbehalve globaal overzicht gaf.

— Ook al werd de wettelijke boekhoudkundige rapportering gevolgd, toch bracht de raad van bestuur de reële bedrijfseconomische risico's niet voldoende tot uitdrukking.

### *Managementcomité*

— Het managementcomité had een gecompartmenteerde werking zonder globale benadering.

— Het Coördinatiecentrum slaagde erin de financiering rond te krijgen zonder dat iemand zich om de globale impact bekommerde.

— Er was geen overeenstemming tussen de technische benadering van de nieuwe vloot en de economische benadering, wat nogmaals het gebrek aan interne coördinatie aantoonde.

### *Personeel*

— De financiers gaven een duidelijk signaal dat ze eraan twijfelden om Sabena te ondersteunen bij sociale onrust.

## 2.2. MIDDELLANGE-AFSTAND

Swissair ondersteunde aanvankelijk Sabena in haar « *hub&spoke* »-strategie alsook op bepaalde langeafstandslijnen (McKinsey-Brussel 1996).

Hetzelfde consultancybureau stippelde deze strategie uit voor Swissair, Austrian Airlines en Sabena.

Over de groeistrategie werd door de « Boeing »- en « Airbus »-teams consequent gerapporteerd, maar zij werd door het managementcomité niet getoetst. Aangezien Swissair minderheidsaandeelhouder was van Sabena, was er een potentieel belangenconflict. De raad van bestuur had minstens een « *second opinion* » moeten vragen nopens de door McKinsey gebruikte parameters.

## RESPONSABILITÉS

### *Conseil d'administration*

— Le conseil d'administration a manqué d'approche critique, par l'absence de recours à un second avis, chaque fois qu'a été prise une décision qui invoquait l'intérêt du groupe.

— Il a manqué d'approche critique à l'égard des rapports du comité de direction, qui communiquait tout sauf une vue complète.

— Bien que les règles légales relatives aux rapports comptables aient été respectées, le conseil d'administration n'a pas suffisamment mis en exergue les risques économiques pour l'entreprise.

### *Comité de direction*

— Le fonctionnement du comité de direction était cloisonné et sans approche globale.

— Le Centre de coordination a réussi à réaliser le financement sans que le comité de direction ne se préoccupe de l'impact global.

— Il n'y a eu pas de concordance entre l'approche technique de la nouvelle flotte et l'approche économique, ce qui illustre une nouvelle fois l'absence de coordination interne.

### *Personnel*

— Les bailleurs de fonds ont donné un signal clair qu'ils hésitaient à soutenir la Sabena en cas d'agitation sociale.

## 2.2. MOYEN-COURRIERS

Swissair a soutenu initialement la Sabena dans sa stratégie « *hub&spoke* » ainsi que sur certaines lignes long-courriers (McKinsey-Bruxelles 1996).

C'est le même bureau de consultance qui a défini cette stratégie pour Swissair, Austrian Airlines et la Sabena.

Les groupes de travail « Boeing » et « Airbus » ont correctement rendu compte de la stratégie de croissance, mais le comité de direction n'a pas procédé à son évaluation. Etant donné que Swissair était actionnaire minoritaire de la Sabena, il risquait d'y avoir conflit d'intérêts. Le conseil d'administration aurait au moins dû demander un second avis sur les paramètres utilisés par McKinsey.

Opnieuw kan worden vastgesteld dat de strategie van Sabena werd afgestemd op het ondernemingsplan van de minderheidsaandeelhouder en niet op een eigen ondernemingsplan.

Het Coördinatiecentrum stelde steeds dat het zelf 13 toestellen kon financieren; uiteindelijk werden het er 30, namelijk 28 onder *leasing* en 2 in eigendom, gefinancierd met leningen onder staatswaarborg.

Inzake de vernieuwing en uitbreiding van de middel-lange- en lange-afstandsvloot was het hele beslissingsproces zowel op het niveau van het managementcomité als op dat van de raad van bestuur zeer verward.

### 2.2.1. *Benadering door het managementcomité*

— Twee teams werkten totaal los van elkaar, het ene aan het ontwikkelingsplan « Boeing » — onder leiding van de heer Richard Rome —, het andere — onder leiding van de heer Peter Gysel — aan het ontwikkelingsplan « Airbus ». Aanvankelijk leverde de vergelijking van alle parameters een nek-aan-nekrace op tussen Boeing en Airbus.

— Heel dit proces werd regelmatig gerapporteerd aan de raad van bestuur. Een keuze voor Airbus zou aanvankelijk Sabena-Technics hebben benadeeld. Er werd dan ook druk onderhandeld met Airbus over eventuele compensaties voor Sabena-Technics.

— Heel dit proces werd doorkruist door initiatieven van Swissair zoals aangetoond door de brief van Swissair-Technics van 2 april 1997 waarin gewag werd gemaakt van 32 nieuwe toestellen.

— In de notulen van het managementcomité onder leiding van de heer Paul Reutlinger kwam de vergelijking tussen de groep « Boeing » en de groep « Airbus » niet aan bod. Het managementcomité werd door de heer Reutlinger zwaar onder druk gezet om voor Airbus te kiezen.

— Wat de rapportering aan de raad van bestuur betreft, moet worden geconstateerd dat de bestuurders op een onredelijk korte termijn een strategische beslissing van levensbelang voor het bedrijf moesten nemen. De offertes van zowel Boeing als Airbus werden op de dag van de eindbeslissing nog aangepast.

— De Belgische leden van de raad van bestuur werden ook persoonlijk en mondeling geïnformeerd over de keuze voor Airbus door het managementcomité.

Une fois de plus, on s'aperçoit que la stratégie de la Sabena a été définie en fonction du plan d'entreprise de l'actionnaire minoritaire et non d'un plan d'entreprise qui lui serait propre.

Le Centre de coordination a toujours déclaré qu'il pouvait financer lui-même 13 appareils. Finalement, 30 appareils (28 en leasing et 2 en propriété) ont été financés au moyen de crédits assortis d'une garantie de l'État.

En ce qui concerne le renouvellement et l'élargissement de la flotte moyen-courriers et long-courriers, l'ensemble du processus décisionnel a été particulièrement confus, tant au niveau du management qu'au niveau du conseil d'administration.

### 2.2.1. *Approche du comité de direction*

— Deux équipes ont travaillé tout à fait indépendamment l'une de l'autre. La première — sous la direction de M. Richard Rome — s'est occupée du plan de développement « Boeing », la seconde — sous la direction de M. Peter Gysel — du plan de développement « Airbus ». Au départ, une comparaison de tous les paramètres a montré que Boeing et Airbus étaient au coude à coude.

— Le conseil d'administration a été régulièrement informé de l'évolution de la situation. Le choix d'Airbus aurait d'abord été défavorable à Sabena-Technics, raison pour laquelle des négociations intenses ont été menées avec Airbus afin d'obtenir des compensations pour Sabena-Technics.

— Toutes ces négociations ont été contrecarrées par des initiatives de Swissair, comme le montre la lettre du 2 avril 1997 de Swissair-Technics dans laquelle il était fait état de 32 nouveaux appareils.

— Les procès-verbaux du comité de direction, dirigé par M. Paul Reutlinger, n'ont pas évoqué la comparaison entre le groupe « Boeing » et le groupe « Airbus ». Le comité de direction a été fortement mis sous pression par M. Reutlinger afin qu'il porte son choix sur Airbus.

— En ce qui concerne le rapport au conseil d'administration, force est de constater que les administrateurs ont dû prendre une décision d'une importance cruciale pour la compagnie dans un délai déraisonnablement court. Les offres, tant de Boeing que d'Airbus, ont encore été adaptées le jour même de la décision finale.

— Les membres belges du conseil d'administration ont également été informés personnellement et verbalement du choix pour Airbus par le comité de direction.

— De toelichtende nota, opgesteld door secretaris-generaal Patrick du Bois, stelde de « *all new Airbus* »-optie voor als de meest voordelige, terwijl beide offertes moeilijk vergelijkbaar waren omwille van het voorstel van « *joint venture* » van Boeing met Sabena-Technics.

— De beslissing van het managementcomité werd aan de raad van bestuur ook als unaniem voorgesteld, wat door leden van het managementcomité in hun getuigenis werd betwist.

— De overdracht van 19 opties van Swissair aan Sabena — die mogelijk een doorslaggevende rol speelde in de keuze voor Airbus — werd niet genoteerd en ook niet gerapporteerd aan de raad van bestuur (cf. hoofdstuk IV, 3.4.9, en hoofdstuk V, 2.4).

— Tijdens de laatste onderhandelingen was door Sabena een « *side-letter* » (bijvoegsel) opgesteld waarin in de oprichting van een financieringsvehikel was voorzien om de aankoop te financieren. De drie partijen — Sabena, Swissair en Airbus — zouden hierin participeren. Swissair weigerde echter de « *side-letter* » te ondertekenen. Deze weigering werd niet gerapporteerd aan de raad van bestuur van Sabena.

— Het managementcomité ondernam geen pogingen om, ter gelegenheid van de onderhandelingen met Airbus, het aantal bestelde toestellen terug te schroeven.

#### 2.2.2. Benadering door de raad van bestuur

— Op het niveau van de raad van bestuur poneerde de heer Philippe Bruggisser op indringende wijze het belang van de groep gevormd door Swissair en Sabena.

— De Belgische aandeelhouder had leden van de raad van bestuur op het hart gedrukt dat de samenwerking met Swissair moest slagen.

— Ter gelegenheid van de aankoop van de Airbusen vroeg de raad van bestuur niet het akkoord van de aandeelhouders nopens deze belangrijke aankoop, terwijl de gecoördineerde wetten op de handelsvennootschappen hem daar nochtans toe machtigen.

— De voogdijminister was via een brief van Belairbus op de hoogte van de economische compensaties die de keuze voor Airbus zou teweegbrengen.

— Bepaalde leden van de raad van bestuur waren op de hoogte van de voorkeur van minstens een aantal ministers voor Airbus. Dit had evenwel geen directe invloed op de beslissing.

— La note explicative rédigée par le secrétaire général Patrick du Bois présente l'option « *all new Airbus* » comme la plus avantageuse, alors que les deux offres étaient difficilement comparables du fait de la proposition de « *joint venture* » de Boeing avec Sabena-Technics.

— La décision du comité de direction a été présentée au conseil d'administration comme étant unanime, ce que des membres du comité de direction ont contesté dans leur témoignage.

— Le transfert des 19 options de Swissair à la Sabena — qui a peut-être joué un rôle déterminant dans le choix d'Airbus — n'a été, ni acté au procès-verbal, ni communiqué au conseil d'administration (cf. chapitres IV, 3.4.9, et V, 2.4).

— Au cours des dernières négociations, la Sabena a rédigé un document annexe (*side-letter*) prévoyant la création d'un véhicule de financement en vue de financer l'achat. Les trois parties — Sabena, Swissair et Airbus — y détiendraient des parts. Swissair a toutefois refusé de signer le document. Ce refus n'a pas été rapporté au conseil d'administration de la Sabena.

— Lors des négociations avec Airbus, le comité de direction n'a pas tenté de réduire le nombre d'appareils commandés.

#### 2.2.2. Approche du conseil d'administration

— Au niveau du conseil d'administration, M. Philippe Bruggisser a souligné avec insistance l'importance du groupe formé par Sabena et Swissair.

— L'actionnaire belge a signifié à des membres du conseil d'administration que la coopération avec Swissair devait réussir.

— Le conseil d'administration, lors de l'achat des Airbus, n'a pas sollicité l'accord des actionnaires quant à cet achat aussi important pourtant comme l'y autorise les lois coordonnées sur les sociétés commerciales.

— Belairbus a adressé au ministre de tutelle un courrier l'informant des compensations économiques que générerait le choix en faveur d'Airbus.

— Certains membres du conseil d'administration étaient informés de la préférence d'au moins un certain nombre de ministres pour Airbus. Ceci n'a cependant pas eu d'influence directe sur la décision.

— Pas een maand na de beslissing van aankoop, namelijk in december 1997, keurde de raad van bestuur het ontwikkelingsplan goed dat de aankoop moest onderbouwen. Merkwaaardig genoeg verklaarde de heer Philippe Bruggisser op diezelfde raad van bestuur dat de « boom » in de luchtvaartsector voorbij was. Drie maanden later werden de aankoopcontracten terzake gesloten.

— Op 26 februari 1999 stelde McKinsey zijn impactstudie over het « *Development Plan 1998-2000* » voor. Het rapport kwam tot het besluit dat Sabena een enorme overcapaciteit kon verwachten.

— Het managementcomité rapporteerde dit aan de raad van bestuur, maar deze laatste besliste geenszins de capaciteit te verminderen en evenmin onderhandelingen aan te vatten met Airbus om de bestelling van 34 Airbussen terug te schroeven.

— Ook inzake financiering was deze investeringsbeslissing bijzonder merkwaaardig. Het managementcomité wist dat de financiële afdeling een plan had voor slechts 13 toestellen. Dit werd nergens expliciet gerapporteerd. Zelfs dan nog bleef vanuit de raad van bestuur alleen de vage belofte over dat er tussen de SAirGroup, Airbus en Sabena naar een oplossing moest worden gezocht die financiering zonder belangrijke balansverlechtering realiseerde.

— Tijdens de laatste onderhandelingen werd door Sabena een « *side-letter* » (bijvoegsel) opgesteld waarin in de oprichting van een financieringsvehikel was voorzien om de aankoop te financieren. De drie partijen — Sabena, Swissair en Airbus — zouden hierin participeren. Swissair weigerde echter de « *side-letter* » te ondertekenen. Deze weigering werd niet gerapporteerd aan de raad van bestuur van Sabena.

— Voorstellen achteraf van het managementcomité die wezen op het problematisch karakter van de vage clause in het proces-verbaal van de raad van bestuur van 17 november 1997 omtrent de financiering met de hulp van Swissair konden niet meer worden besproken op de raad van bestuur.

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN

##### *Aandeelhouders*

SAirGroup

— De Zwitserse aandeelhouder oefende zware druk uit om voor Airbus te kiezen alsook nopens het aantal aan te kopen toestellen.

— Ce n'est qu'un mois après la décision d'achat, en décembre 1997, que le conseil d'administration a approuvé le plan de développement qui devait étayer l'achat. Curieusement, M. Philippe Bruggisser a déclaré, lors du même conseil d'administration, que le « boom » qu'a connu le secteur des transports aériens est révolu. Trois mois plus tard, les contrats d'achat étaient conclus.

— Le 26 février 1999, McKinsey a présenté son étude d'impact sur le « *Development Plan 98-2000* ». Le rapport concluait que la Sabena peut s'attendre à une énorme surcapacité.

— Le comité de direction en a fait état au conseil d'administration, mais ce dernier n'a pas décidé de réduire la capacité et d'entamer de négociations avec Airbus afin de diminuer la commande de 34 appareils.

— En matière de financement, cette décision d'investissement a été aussi particulièrement surprenante. Le comité de direction savait que la division financière n'avait prévu un plan de financement que pour 13 appareils. Ce point n'a été rapporté nulle part explicitement. Et même s'il avait été rapporté, il ne subsistait, du côté du conseil d'administration, que la vague promesse que SAirGroup, Airbus et la Sabena recherchaient de concert une solution permettant d'assurer le financement sans dégradation importante du bilan.

— Au cours des dernières négociations, la Sabena a rédigé un document annexe (*side-letter*) prévoyant la création d'un véhicule de financement en vue de financer l'achat. Les trois parties, Sabena, Swissair et Airbus y détiendraient des parts égales. Swissair a toutefois refusé de signer le document. Ce refus n'a pas été rapporté au conseil d'administration de la Sabena.

— Des propositions ultérieures, formulées par le comité de direction et soulignant le caractère problématique de cette clause vague du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration du 17 novembre 1997 sur le financement avec l'aide de Swissair, n'ont plus pu être examinées en conseil d'administration.

#### RESPONSABILITÉS

##### *Actionnaires*

SAirGroup

— L'actionnaire suisse a exercé une forte pression pour le choix d'Airbus et le nombre d'appareils à acquérir.

— De Zwitserse aandeelhouder kwam zijn financieringsbeloftes niet na.

#### *Raad van bestuur*

— De raad van bestuur nam een zeer passieve houding aan ondanks het belang van de beslissing en heeft nooit een « *second opinion* » gevraagd.

— De raad van bestuur heeft, ter gelegenheid van de beslissing tot aankoop van de Airbusen, geen vragen gesteld nopens de aantallen, de globale financiering noch de opvolging van de opschortende voorwaarden verbonden aan de beslissing.

— De raad van bestuur ondernam geen pogingen om het aantal bestelde toestellen terug te schroeven tijdens de onderhandelingen over de concrete uitvoering van de aankoopbeslissing, zelfs niet na kennis te hebben genomen van de gewijzigde omstandigheden.

— De druk van de SAirGroup op de aankoopbeslissing werd onder meer uitgeoefend via de Zwitserse leden van de raad, in het bijzonder door de heer Philippe Bruggisser. Deze handelwijze legt een belangenvermenging bloot.

#### *Managementcomité*

— Het keuzeproces was bijzonder verward; enerzijds waren er de voorstanders van Boeing met belangstelling voor Sabena-Technics, anderzijds waren er de voorstanders van Airbus die zich beriepen op het groepsbelang (vlootharmonisering en « *common crew* »-plan) dat in de richting van Airbus wees.

— De rapportering over de exacte situatie was onduidelijk en onvolledig.

— Ongeacht interne verdeeldheid rapporteerde secretaris-generaal du Bois op gedetailleerde wijze een zogenaamde unanimiteit aan de raad van bestuur.

— Behoudens een zuivere « *net present value* »-berekening over de vloot, was er geen enkele inspanning om een globaal financieel plan op te stellen waarin de « *special purpose companies* » worden geïntegreerd.

— Er werd niet duidelijk melding gemaakt van potentiële problemen.

— Het managementcomité trad niet op tegen de eigengereide functie-oefening van de verschillende departementen teneinde een coherent beleid te realiseren.

— L'actionnaire suisse n'a pas respecté ses promesses en matière de financement.

#### *Conseil d'administration*

— Le conseil d'administration a adopté une attitude très passive malgré l'importance de la décision et n'a jamais demandé un second avis.

— Le conseil d'administration n'a pas posé de questions, lors de la décision d'achat des Airbus, ni sur le nombre d'appareils, ni le financement global et le suivi des conditions suspensives liées à la décision.

— Le conseil d'administration n'a fait aucune tentative pour réduire le nombre d'appareils commandés lors des négociations sur la mise en œuvre concrète de la décision d'achat, même pas après avoir pris connaissance des circonstances altérées.

— La pression du SAirGroup sur la décision d'achat a été exercée, notamment par l'intermédiaire des membres suisses du conseil, et en particulier de M. Philippe Bruggisser. Ce comportement révèle une confusion d'intérêts.

#### *Comité de direction*

— Le processus de choix a été particulièrement confus. D'une part, il y avait les partisans de Boeing, lequel montrait un grand intérêt pour Sabena-Technics, et, d'autre part, les partisans d'Airbus qui se prévalaient de l'intérêt du groupe (harmonisation de la flotte et plan « *common crew* »).

— Le comité de direction n'a pas rédigé de rapport clair et complet sur la situation exacte.

— En dépit du désaccord interne, le secrétaire général, M. du Bois, a fait part au conseil d'administration conseil, de façon détaillée, de l'existence d'une prétendue unanimité.

— Mis à part un calcul de la « valeur actuelle nette » de la flotte, aucun plan financier global incluant les *special purpose companies* n'est ébauché ni réalisé.

— Les problèmes potentiels n'ont pas été mentionnés clairement.

— Le comité de direction ne s'est pas élevé contre la manière particulariste des différents départements d'exercer leur fonction, afin de mettre en œuvre une politique cohérente.

— Zelfs nadat de economische parameters niet langer de optimistische hypothesen bevestigden, bleef het management passief en zocht men alleen verder naar financiering (trouwens vrij succesvol). Er was voor de komst van de heer Müller als CEO geen enkele aanzet om de Airbusbestelling te verminderen.

— De CEO speelde zijn coördinerende rol niet.

### 2.3. LANGE-AFSTAND

Wat betreft de lange-afstandsvloot werden reeds op 21 oktober 1996 discussies gestart in de werkgroep onder leiding van de heer Peter Gysel. Het managementcomité rapporteerde aan de raad van bestuur die op 16 december 1996 besliste tot de aankoop van 1 Airbus-A330-toestel plus 5 opties. De beslissing werd echter ondergeschikt gemaakt aan een beslissing van de raad van bestuur van Swissair in verband met haar nieuwe lange-afstandstoestellen.

Opnieuw was het groepsbelang doorslaggevend.

Op 17 november 1997 werden deze 6 toestellen aangevuld met respectievelijk 1 (A330-300) en 6 (A330-200) toestellen (A340 uit periode Air France). Deze toestellen werden geleverd en gefinancierd zonder steun van Swissair.

De financiering van deze lange-afstandstoestellen was problematisch.

Opnieuw werd geen globaal plan voorgelegd door het management noch gevraagd door de raad van bestuur.

### VERANTWOORDELIJKHEDEN

Alle voorheen reeds gemaakte opmerkingen inzake de verantwoordelijkheden inzake de aankoop van de korte- en middellange-afstandsvliegtuigen blijven geldig. Het volgende dient te worden beklemtoond:

— De beslissing werd genomen op basis van parameters in het ondernemingsplan die expansief waren; telkens overheerste het groepsbelang (dit wil zeggen, het belang van Swissair niet dat van Sabena). De financiering werd echter volledig gedragen door Sabena. Van de door Swissair beloofde steun kwam niets terecht.

— Même après que les paramètres économiques ne confirmaient plus les hypothèses optimistes, le management a fait preuve de passivité et s'est borné à continuer de rechercher seul des solutions de financement (avec assez bien de succès d'ailleurs). Avant l'arrivée de M. Müller en tant que CEO, il n'y a aucune trace d'une prise de contact avec Airbus en vue d'une réduction de la commande.

— Le CEO n'a pas joué son rôle de coordinateur.

### 2.3. LONG-COURRIERS

En ce qui concerne la flotte long-courrier, des discussions ont déjà été entamées le 21 octobre 1996 au sein du groupe de travail dirigé par M. Peter Gysel. Le comité de direction a fait rapport au conseil d'administration qui a décidé, le 16 décembre 1996, d'acheter un appareil Airbus-A330 et de prendre cinq options. Cette décision a toutefois été subordonnée à une décision du conseil d'administration de Swissair au sujet de ses nouveaux appareils long-courriers.

Une fois de plus, l'intérêt de groupe a été déterminant.

Le 17 novembre 1997, ces six appareils ont été complétés par un appareil (A330-300) et six appareils (A330-200). Ces appareils ont été livrés et financés sans l'aide de Swissair.

Le financement de ces appareils long-courriers ont été problématique.

Une fois de plus, le management n'a pas présenté de plan global et le conseil d'administration n'en a pas demandé.

### RESPONSABILITÉS

Toutes les observations déjà formulées au sujet des responsabilités dans le cadre de l'achat des court- et moyen-courriers restent valables. Il convient de souligner ce qui suit :

— La décision a été prise sur la base de paramètres d'expansion dans le plan d'entreprise. L'élément dominant a toujours été l'intérêt du groupe (c'est-à-dire l'intérêt de Swissair et non celui de la Sabena). Le financement a toutefois été supporté intégralement par la Sabena. L'aide promise par Swissair ne s'est jamais concrétisée.

— Er gebeurde geen schatting van de globale financiële impact van deze investeringsbeslissingen.

— Een A330/234 heeft een kostprijs van viermaal zoveel als een A319. Het ontbreken van een globaal financieel overzicht van alle transacties « buiten balans » en de impact van deze laatste op de te betalen operationele lease ontbrak totaal. De raad van bestuur kon in die omstandigheden onmogelijk een impactstudie maken.

#### 2.4. OVERDRACHT VAN OPTIES

De commissie ontving op 27 november 2002 van de procureur-generaal bij het hof van beroep te Brussel de inhoud van een verhoor in Frankrijk, op de zetel van Airbus in Toulouse, van de heer Peter Gysel. Het is bij deze gelegenheid dat de commissie voor het eerst het bestaan en de overdracht van Airbus-opties (cf. hoofdstuk IV, 3.9.4) van Swissair aan Sabena heeft vernomen.

De heer Gysel <sup>(1)</sup> verklaarde dat 21 opties die Swissair genomen had bij Airbus, overgedragen werden aan Sabena zodat deze sneller levering kon krijgen van de 34 Airbustoestellen waarvan de aankoop op 17 november 1997 werd beslist.

Voor de onderzoekscommissie hebben de leden van het managementcomité noch de leden van de raad van bestuur over deze overdracht ooit enige mededeling gedaan. Er werd door de commissie ook niet uitdrukkelijk naar gevraagd, vermits ze er op het ogenblik van de hoorzittingen met de leden van de raad van bestuur niet op de hoogte van was.

Na de verklaringen van de heer Gysel, heeft de onderzoeksrechter, de heer Jean-Claude Van Espen, de leden van raad van beheer, de CEO en de heer du Bois laten verhoren om hieromtrent duidelijkheid te krijgen.

Het resultaat van deze verhoren was het volgende :

— De Belgische leden van de raad van bestuur verklaarden dat ze niet op de hoogte waren van deze overdracht.

— De heer Bruggisser verklaarde dat hij wel op de hoogte was van deze overdracht, maar het als een ope-

<sup>(1)</sup> De heer Gysel, toenmalig topkader van Swissair, was krachtens een akkoord tussen Swissair en Sabena, verantwoordelijk voor de voorbereiding van het Airbusdossier van Sabena. Na het faillissement van Swissair trad hij in dienst bij Airbus.

— L'impact financier de ces décisions d'investissement n'a jamais été évalué globalement.

— Le prix d'un A330/234 est quatre fois plus élevé que celui d'un A319. Il n'a été dressé aucun état global des implications financières de l'ensemble des transactions « hors bilan » et de l'impact de ces transactions sur le leasing opérationnel à financer. Dès lors, il était impossible, pour le conseil d'administration, d'effectuer une étude d'impact.

#### 2.4. TRANSFERT DES OPTIONS

Le procureur général près la cour d'appel de Bruxelles a communiqué, le 29 novembre 2002, la teneur d'une audition de M. Peter Gysel, réalisée en France, au siège d'Airbus à Toulouse. C'est à cette occasion que la commission a pris connaissance pour la première fois de l'existence d'options Airbus (cf. chapitre IV, 3.9.4) et de leur cession de Swissair à la Sabena.

M. Gysel <sup>(1)</sup> a déclaré que 21 options prises par Swissair auprès d'Airbus avaient été transférées à la Sabena, pour que celle-ci puisse obtenir une livraison plus rapide des 34 appareils Airbus qu'elle avait décidé d'acheter le 17 novembre 1997.

Devant la commission d'enquête, ni les membres du comité de direction, ni les membres du conseil d'administration n'ont fait état de ce transfert. La commission n'a rien demandé expressément à ce sujet, étant donné qu'au moment des auditions du conseil d'administration, elle n'en avait pas connaissance.

Après les déclarations de M. Gysel, le juge d'instruction, M. Jean-Claude Van Espen, a fait entendre les membres du conseil d'administration, le CEO et M. du Bois, pour obtenir des éclaircissements à ce sujet.

Ces auditions ont donné les résultats suivants :

— Les membres belges du conseil d'administration ont déclaré qu'ils n'avaient pas eu connaissance de ce transfert.

— M. Bruggisser a déclaré qu'il avait bel et bien été informé de ce transfert, mais qu'il le considérait comme

<sup>(1)</sup> En vertu d'un accord conclu entre Swissair et la Sabena, M. Gysel, à l'époque cadre supérieur de Swissair, était responsable de la préparation du dossier Airbus de la Sabena. Après la faillite de la Swissair, il a été engagé par Airbus.

rationeel gegeven beschouwde dat niet essentieel was in de beslissing van Sabena om Airbusen te kopen.

— De heer Reutlinger, CEO, verklaarde dat hij niet op de hoogte was van deze overdracht van opties.

— De heer du Bois heeft niet formeel erkend dat hij op de hoogte was van de concretisering van de opties, maar erkende dat de kwestie werd besproken in het raam van een werkgroup.

Enmaal deze gegevens bekend, heeft de commissie verder onderzoek gedaan in « *Sabena House* » en kon daaruit het volgende vaststellen :

— Reeds op 15 november 1997 (dit is twee dagen voordat de raad van bestuur van Sabena besliste inzake de aankoop van de 34 Airbusen) schreven twee leden van het middenkader van Sabena (mevrouw Van Itterbeek en de heer Rome) aan secretaris-generaal du Bois en aan de heer Marc Petit, financieel directeur van Sabena, dat er 19 opties van Swissair overgedragen werden aan Sabena.

— Op 17 november 1997 ondertekenden CEO Paul Reutlinger en secretaris-generaal Patrick du Bois het « *Memorandum of Understanding* » betreffende de aankoop van de 34 Airbusen, waarin de overdracht van 19 opties van Swissair aan Sabena tegen 300 000 US dollar per optie opgenomen was. Op die dag ging een raad van bestuur van Sabena door over de investeringsbeslissing omtrent de gedeeltelijke dan wel volledige vervanging van de Boeingvloot. Op deze raad van bestuur werd over de opties nooit iets gemeld.

— Op 27 november 1997 meldde Swissair (via de heer Kreis, van Swissair-Technics) aan twee kaders van Sabena (de heren Rome en de Vaucleroy) dat er 19 opties van Swissair overgedragen werden aan Sabena tegen de prijs van 300 000 US dollar per optie en dat de factuur dienaangaande aan Sabena gestuurd zou worden, namelijk 5 700 000 US dollar.

— Ook op alle managementcomités ter voorbereiding van de beslissing inzake de vervanging van de Boeings werd deze overdracht van de opties nooit genotuleerd.

— Na de beslissing van Sabena ten gunste van Airbus werd de overdracht bevestigd op 2 december 1997 door Airbus (bij monde van de heer Schultz) aan zowel Sabena als Swissair.

une donnée opérationnelle qui n'était pas essentielle dans le cadre de la décision de la Sabena d'acheter des Airbus.

— M. Reutlinger, CEO, a déclaré qu'il n'avait pas eu connaissance de ce transfert d'options.

— M. du Bois n'a pas reconnu formellement avoir été informé de la concrétisation des options, mais a indiqué que la question avait été évoquée dans le cadre d'un groupe de travail.

Une fois en possession de ces données, la commission a procédé à d'autres investigations dans « *Sabena House* » et a pu constater que :

— Le 15 novembre 1997 déjà (c'est-à-dire deux jours avant que le conseil d'administration ne décide de l'achat des 34 Airbus), deux membres du cadre moyen de la Sabena (Mme Van Itterbeek et M. Rome) ont écrit au secrétaire général, M. du Bois, et à M. Marc Petit, directeur financier de la Sabena, que 19 options de Swissair avaient été transférées à la Sabena.

— Le 17 novembre 1997, le CEO Paul Reutlinger et le secrétaire général Patrick du Bois ont signé le « *Memorandum of Understanding* » relatif à l'achat des 34 Airbus, dans lequel le transfert de 19 options de Swissair à Sabena au prix de 300 000 dollars américains par option était mentionné. Ce même jour, un conseil d'administration de la Sabena se réunissait pour prendre une décision au sujet des investissements à réaliser en vue du remplacement partiel ou total de la flotte des Boeing. Au conseil d'administration, le transfert d'options ne fut jamais évoqué.

— Le 27 novembre 1997, Swissair a signalé (par l'intermédiaire de M. Kreis, de Swissair-Technics) à deux cadres de la Sabena (MM. Rome et de Vaucleroy) que 19 options de Swissair avaient été transférées à la Sabena au prix de 300 000 dollars américains par option et que la facture y afférente, à savoir d'un montant de 5 700 000 dollars américains, serait adressée à la Sabena.

— Lors des réunions du comité de direction organisées en vue de préparer la décision de remplacer les Boeing, n'a jamais été acté dans les procès-verbaux ce transfert d'options.

— Suite à la décision prise par la Sabena en faveur d'Airbus, Airbus (par le biais de M. Schultz) a confirmé ce transfert le 2 décembre 1997 tant à la Sabena qu'à Swissair.

— Sabena betaalde in februari 1998 5 700 000 US dollar voor de overdracht aan Swissair.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Aandeelhouders*

#### *SAirGroup*

— De Zwitserse aandeelhouder SAirGroup was te kwader trouw. Deze transactie duidt op het nastreven van eigenbelang via activiteiten van een onderneming waarin men een participatie van 49,50 % heeft. Door de overdracht van deze 19 opties realiseerde Swissair immers een inkomende geldstroom van 5 700 000 US dollar in februari 1998, geldstroom die zonder deze overdracht onzeker was.

— De aan de raad van bestuur verzwegen overdracht van 19 opties is bezwarend in de discussie rond de onmiddellijke vervanging van Boeings door Airbussen. Sabena had anders voor een geleidelijke vervanging kunnen kiezen. Swissair misbruikte haar positie om Sabena een beslissing te laten nemen die veeleer in het belang van Swissair dan in dat van Sabena was. Hiervoor bestaan de volgende aanwijzingen :

— Op 28 februari 1997 plaatste het managementcomité van Sabena de vervanging van 14 Boeings op de agenda.

— Op 4 maart 1997 sloot Reutlinger zich aan bij een « *joint introduction Airbus* » Austrian/Sabena/Swissair zonder dat dit besproken werd op de raad van bestuur.

— Op 2 april 1997 meldde Swissair (via de heer Kreis, van Swissair-Technics) aan Airbus « voor rekening van Sabena » haar intentie om tot 32 Airbustoestellen aan te kopen.

— Op 3 september 1997 benadrukte het « *Bureau du Conseil* » <sup>(1)</sup> uitdrukkelijk het groepsbelang bij de keuze voor Airbus.

— Op diverse raden van bestuur van Sabena nam de heer Bruggisser het woord om het groepsbelang van de

<sup>(1)</sup> Informeel orgaan, opgericht door de raad van bestuur van Sabena, dat de overeenstemming tussen Zwitserse en Belgische bestuurders moest vergemakkelijken.

— En février 1998, la Sabena a payé pour le transfert à Swissair 5 700 000 dollars américains.

## RESPONSABILITÉS

### *Actionnaires*

#### *SAirGroup*

— L'actionnaire suisse a été de mauvaise foi. Cette transaction révèle en effet que Swissair a cherché à servir ses propres intérêts au travers des activités d'une entreprise dans laquelle elle détenait une participation de 49,50 %. En effet, le transfert de ces 19 options a permis à Swissair d'engranger 5 700 000 dollars américains en février 1998. Or, sans ce transfert, il n'est pas certain que la compagnie suisse aurait pu disposer de cette somme.

— La dissimulation du transfert des 19 options au conseil d'administration constitue un élément accablant pour Swissair dans la discussion relative au remplacement immédiat des Boeing par des Airbus. Sans cela, la Sabena aurait pu opter pour un remplacement progressif. Swissair a abusé de sa position pour faire prendre à la Sabena une décision qui était dans l'intérêt de Swissair plutôt que dans celui de la Sabena, ainsi que l'attestent les indices suivants :

— Le 28 février 1997, le comité de direction de la Sabena a inscrit à l'ordre du jour l'opération de remplacement de 14 Boeing.

— Le 4 mars 1997, Reutlinger a adhéré à une « *joint introduction Airbus* » Austrian/Sabena/Swissair, sans que cette question ait été examinée au conseil d'administration.

— Le 2 avril 1997, Swissair (par l'intermédiaire de M. Kreis, de Swissair-Technics) a communiqué à Airbus, « pour le compte de la Sabena », son intention d'acquiescer jusqu'à 32 appareils Airbus.

— Le 3 septembre 1997, le Bureau du Conseil <sup>(1)</sup> a souligné expressément l'intérêt pour le groupe d'un choix pour Airbus.

— À diverses réunions du conseil d'administration de la Sabena, M. Bruggisser est intervenu pour souligner

<sup>(1)</sup> Organe informel émanant du conseil d'administration de la Sabena, destiné à faciliter l'accord entre administrateurs suisses et belges.

aankoop van 34 Airbusen door Sabena te beklemtonen.

#### *Raad van bestuur*

— De heer Philippe Bruggisser verklaarde op de raad van bestuur van 8 december 1997 dat het einde van de « boom » in de luchtvaart in zicht was. Men kan zich afvragen of deze uitspraak niet in verband moet worden gebracht met het feit dat Swissair haar opties niet lichtte en haar in 1990 bestelde, nog te leveren Airbusen niet moest afnemen.

— De overdracht van opties werd volgens de verklaringen van de Belgische leden van de raad van bestuur aan de onderzoekers ook niet meegedeeld aan de raad van bestuur.

— Op 13 december 2002, na zijn verhoor door de federale politie, schreef een bestuurder uit eigen initiatief hierover aan de commissie : « (Ik) wil formeel stellen dat wij als Belgische bestuurders het aankoopdossier van de Airbusen met heel andere ogen hadden bekeken indien wij van het bestaan van deze opties hadden geweten. Onze Zwitserse partner had ons hierover moeten inlichten. Helaas was dit noch in de raad van bestuur, noch daarbuiten gebeurd. »

#### *CEO Paul Reutlinger*

— Het is onmogelijk dat CEO Paul Reutlinger niet op de hoogte was van deze overdracht van opties, aangezien dit punt van de opties duidelijk vermeld stond in het « *Memorandum of Understanding* » aangaande de aankoop van de 34 Airbusen dat hij op 17 november 1997 ondertekende.

— Nooit werd dit geformaliseerd in de notulen van het managementcomité.

#### *Secretaris-generaal Patrick du Bois*

— Aangezien de briefwisseling van 15 november 1997 rechtstreeks aan secretaris-generaal du Bois was gericht en en hij ook het voornoemde « *Memorandum of Understanding* » medeondertekende, diende hij op de hoogte te zijn van de overdracht. Betrokkene verschafte deze informatie op het niveau van het managementcomité, noch op dat van de raad van bestuur.

#### *Managementcomité*

— Minstens één lid van het managementcomité moesten op de hoogte zijn van deze overdracht, aange-

l'intérêt pour le groupe de l'achat de 34 Airbus pour la Sabena.

#### *Conseil d'administration*

— M. Philippe Bruggisser a déclaré, à la réunion du conseil d'administration du 8 décembre 1997, que la fin du « boom » aérien était imminente. On peut se demander si cette déclaration doit être mise en rapport avec le fait que Swissair ne lèverait pas ses options relatives aux Airbus et ne devait, dès lors, pas prendre livraison des Airbus commandés en 1990.

— Le transfert d'options n'a, selon les déclarations des membres belges du conseil d'administration au enquêteurs, pas été communiqué à ce dernier.

— Le 13 décembre 2002, après son audition par la police fédérale, un administrateur a écrit spontanément à ce sujet à la commission : « Je déclare formellement que nous, en tant qu'administrateurs belges, aurions examiné le dossier d'acquisition des Airbus sous un tout autre angle si nous avions eu connaissance de l'existence de ces options. Notre partenaire suisse aurait dû nous en informer. Malheureusement, ça n'a pas été le cas, ni au sein du conseil d'administration, ni en dehors. »

#### *CEO Paul Reutlinger*

— Il est impossible que le CEO Paul Reutlinger n'ait pas été informé de ce transfert d'options, étant donné qu'il a signé, le 17 novembre 1997, le « *Memorandum of Understanding* » relatif à l'achat des 34 Airbus dans lequel les options étaient clairement mentionnées.

— Ce point n'a jamais été acté dans les procès-verbaux du comité de direction.

#### *Secrétaire général Patrick du Bois*

— La correspondance du 15 novembre 1997 étant adressée directement au secrétaire général du Bois et celui-ci cosignant également le « *Memorandum of Understanding* » précité, l'intéressé devait être averti du transfert. Il n'a cependant communiqué cette information ni au comité de direction ni au conseil d'administration.

#### *Comité de direction*

— Au moins un membre du comité de direction devait être avisé de ce transfert, étant donné qu'il a reçu

zien een kopie van de brief van 15 november 1997 aan hen was gericht. Hij heeft dit voor de commissie echter nooit spontaan gemeld.

— Nooit is dit punt in de notulen van het management-comité vermeld geworden.

— Er is ook geen rapportering gebeurd aan de raad van bestuur.

#### *Commissie*

— De commissie is van oordeel dat een grondiger onderzoek van deze zaak de rechterlijke macht toebehoort.

— De commissie heeft de elementen waarvan zij kennis heeft kunnen nemen meegedeeld aan de procureur-generaal van het hof van beroep te Brussel.

— De commissie is van oordeel dat dit hoofdstuk « opties » niets verandert aan haar conclusies inzake verantwoordelijkheden. Indien het voorgaande mogelijk zou kunnen verklaard worden als streven naar groeps-synergieën, dan is het element van de « opties », die verborgen zijn gehouden, bezwarend.

Uit het vorige punt inzake investeringsbeleid is duidelijk gebleken hoe de intensieve investering, met financiering « buiten balans », uiteindelijk geleid heeft tot het faillissement. Via de gegevens inzake de opties werd deze vaststelling nog bezwaard door het vermoeden dat Swissair een eigen vermogensbelang nastreefde.

#### 2.5. ALGEMEEN BESLUIT INZAKE VLOOTINVESTERINGEN

— Alle investeringen overstegen het belang van Sabena alleen, telkens was er het « groepsargument ».

— Bij alle investeringen ontbrak een globale financiële planning.

— Alle investeringen vertrokken van zeer gunstige groei-hypothesen, zelfs indien deze kort na de beslissing (voor de middellange- en lange-afstandsvloot) opnieuw in vraag werden gesteld.

copie de la lettre du 15 novembre 1997. Il ne l'a cependant pas signalé spontanément devant la commission.

— Ce point n'a jamais été mentionné dans les procès-verbaux du comité de direction.

— Il n'a pas non plus été fait rapport à ce sujet au conseil d'administration.

#### *Commission*

— La commission estime qu'un examen plus approfondi de cette affaire relève du pouvoir judiciaire.

— La commission a communiqué au procureur général près la cour d'appel de Bruxelles les éléments dont elle a pu prendre connaissance.

— La commission estime que ce chapitre « options » ne modifie en rien ses conclusions relatives aux responsabilités. Si ces éléments peuvent être présentés comme procédant d'une volonté de réaliser des synergies au niveau du groupe, l'élément des « options », qui ont été dissimulées, est accablant.

Le point précédent, relatif à la politique d'investissement, a clairement montré comment l'investissement intensif, assorti d'un financement « hors bilan », a finalement mené la Sabena à la faillite. Les données relatives aux options ajoutent encore à ce constat la présomption que la Swissair poursuivait son propre intérêt patrimonial.

#### 2.5. CONCLUSION GÉNÉRALE EN CE QUI CONCERNE LES INVESTISSEMENTS DANS LA FLOTTE

— Tous les investissements ont dépassé l'intérêt de la seule Sabena. Il y a chaque fois l'argument « groupe ».

— Aucun des investissements n'a fait l'objet d'une planification financière globale.

— Tous les investissements ont reposé sur des hypothèses de croissance très favorables, même si celles-ci n'ont pas tardé à être remises en question après la décision.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

*Aandeelhouders*a. *Overheid*

— De Belgische overheid zette haar meerderheidsaandeelhouderschap allerm minst om in een voor haar gunstige machtsverhouding in zowel raad van bestuur als managementcomité, wat de indruk versterkte dat de overheid er vrede mee nam dat Sabena door Swissair werd geleid.

— Er was geen duidelijke visie op de rol en de opdracht van de bestuurders.

b. *SAirGroup*

— Er zijn aanwijzingen van belangenvermenging.

*Raad van bestuur*

— De raad van bestuur nam een zeer passieve houding aan.

— Er werden geen initiatieven genomen om een grotere objectiviteit te verzekeren, bijvoorbeeld door een « *second opinion* » te vragen aangaande de door McKinsey voorgestelde groeihypothese, vragen te stellen omtrent de globale financiële planning inzake de verbintenissen van Sabena ten aanzien van de SPC's, noch omtrent de toetsing van de zogezegde unanimiteit binnen het managementcomité.

*Managementcomité*

— Ondanks de aanwezigheid van individueel hardwerkende en competente individuen, was er geen cohesie.

— De CEO vervulde zijn coördinerende rol niet.

— Het consensusmodel was niet echt, soms besliste de voorzitter van het managementcomité zonder meer.

— Er was geen tegengewicht voor een sterke CEO.

— Door het feit dat de rapportering afhankelijk werd gemaakt van de wettelijke vormvereisten, verkreeg men soms onjuiste financiële rapportering, ondoorzichtige globale financiering en onjuiste rapportering aan de raad van bestuur.

## RESPONSABILITÉS

*Actionnaires*a. *Pouvoirs publics*

— La majorité de l'État belge ne s'est certainement pas traduite en un rapport de forces qui lui était favorable, que ce soit au sein du conseil d'administration ou au sein du comité de direction, ce qui a renforcé l'impression que l'État belge ne demandait pas mieux que la Sabena soit dirigée par SAirGroup.

— Il n'y avait pas de vision claire du rôle et de la mission des administrateurs.

b. *SAirGroup*

— Il existe des indices de confusion d'intérêts.

*Conseil d'administration*

— Le conseil d'administration a adopté une attitude très passive.

— Aucune initiative n'a été prise pour assurer une plus grande objectivité, par exemple, en demandant un second avis à propos des hypothèses de croissance présentées par McKinsey, en posant des questions à propos de la planification financière globale en ce qui concerne les engagements pris par la Sabena à l'égard des SPC et en vérifiant la prétendue unanimité au sein du comité de direction.

*Comité de direction*

— Le comité de direction a manqué de cohésion en dépit de la présence d'individualités compétentes travaillant avec acharnement de manière autonome.

— Le CEO n'a pas joué son rôle de coordinateur.

— La règle du consensus n'était pas d'application stricte; le président prenait parfois des décisions unilatérales.

— Il n'y avait pas, en son sein, de réel contrepoids à un CEO fort.

— Étant donné que les rapports devaient être établis dans les formes légales, les rapports financiers ont parfois été inexacts, le financement global a manqué de transparence et il n'a pas été fait rapport de manière correcte au conseil d'administration.

*Personeel*

— Sociale onrust bemoeilijkt tijdelijk de financiering van de Avro's.

## 3. OPERATIONELE WERKING

## A. ALGEMEEN

De liberalisering van het Europese luchtruim dreef Sabena ertoe, vooral vanaf 1991, meer concurrentieel te gaan werken. Omwille van haar slechte performantie tegenover het gemiddelde van de Europese luchtvaartmaatschappijen, vooral inzake *leasing*- en personeelskosten, moest Sabena voortdurend herstructureren.

De ondernemings- en werkingsplannen volgden elkaar in hoog tempo op, maar de tenuitvoerlegging ervan liet vaak te wensen over. Zo slaagde men er, ondanks alle plannen, niet in de personeelskosten af te stemmen op het Europese gemiddelde.

Het managementcomité onder leiding van de heer Reutlinger, dat de sociale vrede absoluut wilde handhaven, was er onder andere daardoor niet in geslaagd de resultaten in vergelijking met het Europese gemiddelde te verbeteren.

De raad van bestuur, de CEO alsook het voltallige managementcomité waren blijkbaar niet in staat de nodige besparingen door te voeren teneinde de verschillende ratio's (« *yield* », bezettingsgraad, ...) op concurrentieel niveau te brengen.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

*Aandeelhouders**Overheid*

— De jarenlange toekenning van steun, dankzij welke Sabena heeft overleefd van bij het ontstaan van de maatschappij tot 1985, heeft tot een klimaat geleid waarin de bedrijfseconomische eisen niet werden begrepen.

— De houding van de overheid ten aanzien van de verschillende herstructureringsplannen die bedrijfseconomische doelstellingen nastreefden, miste duidelijkheid.

*Personnel*

— L'agitation sociale a temporairement compliqué le financement des appareils Avro.

## 3. FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL

## A. GÉNÉRALITÉS

La libéralisation de l'espace aérien européen a incité la Sabena à fonctionner de manière plus concurrentielle, surtout à partir de 1991. En raison de ses très mauvaises performances par rapport à la moyenne des compagnies européennes, surtout en ce qui concerne les coûts de *leasing* et de personnel, la Sabena a dû constamment procéder à des restructurations.

Les plans d'entreprise et de fonctionnement se sont succédé à un rythme effréné, mais leur exécution a souvent laissé à désirer. Malgré tous les plans, on n'est pas parvenu pas à aligner les frais de personnel sur la moyenne européenne.

Le comité de direction, dirigé par M. Paul Reutlinger, qui voulait absolument préserver la paix sociale, n'a pas — en partie en raison de ce souci de paix sociale — réussi à améliorer les résultats par rapport à la moyenne européenne.

Le conseil d'administration, le CEO et l'ensemble du comité de direction n'ont visiblement pas été en mesure de réaliser les économies nécessaires afin de porter les différents ratios (« *yield* », taux d'occupation, ...) à un niveau concurrentiel.

## RESPONSABILITÉS

*Actionnaires**Pouvoirs publics*

— L'octroi d'aides durant des années, grâce auxquelles la Sabena a survécu des origines de la compagnie jusqu'en 1985, a créé un climat dans lequel les exigences de l'économie d'entreprise n'ont pas été suffisamment prises en compte.

— L'attitude des pouvoirs publics face aux différents plans de restructuration qui poursuivaient des objectifs économiques a manqué de clarté.

*Raad van bestuur*

— De rapportering aan de raad liet te wensen over, ook al was er op iedere raad van bestuur een bundel met de operationele cijfers; in de notulering werden haast geen elementen aangetroffen die zouden toelaten een visie van de raad van bestuur omtrent het financiële beleid te onderbouwen, laat staan te ontwikkelen.

— De raad van bestuur straalde onvoldoende moreel gezag uit ten aanzien van het personeel en van het managementcomité op het ogenblik van de herstructureringen.

— De implementatie van de kritische opmerkingen van de raad van bestuur op de diverse ondernemings- en werkingsplannen werd niet opgevolgd.

— De raad van bestuur kon zijn collegiale werking niet realiseren; de poging van de voorzitter om via het « *Bureau du Conseil* » een brug te slaan tussen de Zwitserse en Belgische bestuurders mislukte, kon de polarisering niet verhinderen en leidde ertoe dat bepaalde bestuurders niet bij de essentiële beslissingen werden betrokken.

*Managementcomité*

— Het managementcomité had in het dagelijks beleid onvoldoende cohesie en onvoldoende gezag ten aanzien van het personeel om de kostenbesparingen effectief door te drukken en tekortkomingen terzake te sanctioneren.

— Het managementcomité slaagde er niet om in het evenwicht te bewaren tussen de sociale vrede en de bedrijfseconomische vereisten.

— Het managementcomité slaagde er niet in een evenwichtige relatie op te bouwen met het personeel in het algemeen, en met de piloten in het bijzonder, ten einde een andere bedrijfscultuur tot stand te brengen.

— CEO Reutlinger schond op flagrante wijze de neutraliteit die de CEO behoort te respecteren ten aanzien van de verschillende aandeelhouders door een van de twee groepen — namelijk de Zwitserse — heimelijk te briefen over de houding en de strategie die deze laatste moest aannemen jegens de Belgische Staat.

— CEO Reutlinger dulde geen kritiek van de bevoegde kaders ten aanzien van bepaalde voor Sabena nadelige acties van Swissair-dochters.

*Conseil d'administration*

— Les informations fournies au conseil laissaient à désirer, même si le conseil d'administration était saisi lors de chaque réunion d'un dossier contenant des chiffres opérationnels; les procès-verbaux ne contenaient pratiquement pas d'éléments permettant de dégager, et *a fortiori*, de développer une quelconque stratégie financière du conseil d'administration.

— Le conseil d'administration n'a pas dégagé suffisamment d'autorité morale vis-à-vis du personnel et du comité de direction au moment des restructurations.

— Le suivi des observations critiques faites par le conseil d'administration à l'égard des divers plans d'entreprise et de fonctionnement n'a pas été mis en œuvre.

— Le conseil d'administration n'a pas pu exercer son action collégiale. La tentative du président de jeter un pont entre les administrateurs suisses et belges par l'intermédiaire du « *Bureau du Conseil* » n'a pu éviter la polarisation et a eu pour effet que certains administrateurs n'ont pas été associés aux décisions essentielles.

*Comité de direction*

— Le comité de direction n'avait pas, dans sa gestion quotidienne, assez de cohésion et d'autorité à l'égard du personnel pour pouvoir imposer les mesures d'économie et pour sanctionner les manquements en la matière.

— Le comité de direction n'a pas réussi à maintenir l'équilibre entre la paix sociale et les exigences économiques.

— Le comité de direction n'a pas été en mesure de mettre en place une relation équilibrée, ni avec le personnel en général, ni avec les pilotes en particulier, afin de créer une nouvelle culture d'entreprise.

— Le CEO Paul Reutlinger a enfreint de manière flagrante le principe de neutralité que tout CEO est tenu d'observer à l'égard de ses différents actionnaires en informant secrètement l'un des deux groupes — le groupe suisse — de l'attitude et de la stratégie que ce dernier devait adopter face à l'État belge.

— Le CEO Reutlinger n'a toléré aucune critique de la part des cadres compétents au sujet de certaines actions des filiales de Swissair préjudiciables à la Sabena.

— De achtereenvolgende CEO's stelden geen einde aan de politiek van de baronieën.

— CEO Müller vervulde functies die belangenconflicten konden veroorzaken.

— De financiële rapportering gaf niet steeds een getrouw beeld van de operationele werking van Sabena, hetgeen binnen en buiten de onderneming zorgde voor collectieve « blindheid ».

— Het managementcomité schoot tekort in het rapporteren van de juiste financiële informatie (er werden verschillende classificatiefouten vastgesteld waardoor niet-operationele resultaten als operationele resultaten werden geboekt); tevens waren er onduidelijkheden met betrekking tot kortingen « buiten IATA » (« *moyens spécifiques* »), vergoedingen en kostenvergoedingen aan personeel in het buitenland.

— Het managementcomité slaagde er niet in de samenwerking met de CEO altijd constructief te laten verlopen en de raad van bestuur te wijzen op ontsporingen.

#### *Personeel*

— De personeelsvertegenwoordigers (waarvan sommigen tot vakcentrales behoorden die in de openbare diensten actief waren) geloofden nooit dat de overheid Sabena failliet zou laten gaan; het personeel was te veel gehecht aan de oude cultuur van een overheidsbedrijf ondanks de privatisering van het bedrijf in een almaar meer concurrentiële sector.

— Ondanks pogingen tot overleg tussen de vakbonden en de piloten, waren de inspanningen van de piloten in een aantal materies niet voldoende door hun gebrek aan flexibiliteit.

#### B. VIRGIN

Het akkoord met Virgin Express kwam tot stand op 25 oktober 1996 op initiatief van de heer Paul Reutlinger. Deze laatste vreesde de concurrentie van deze « *low-cost* »-maatschappij. In ruil voor het afzien van haar projecten van lijnen naar Zürich en Genève kon zij in « *codesharing* » de Sabenavluchten naar Londen, Barcelona en Rome verzorgen. Sabena verloor daardoor op deze lijnen een moeizaam opgebouwd imago van kwaliteit.

In het raam van hetzelfde akkoord werden in een latere fase de « *Heathrow-slots* » gerealiseerd.

— Les CEO successifs n'ont pas mis un terme à la politique des baronies.

— M. Müller assumait des fonctions susceptibles de générer des conflits d'intérêts.

— Les rapports financiers ne donnaient pas toujours une image fidèle du fonctionnement opérationnel de la Sabena, ce qui a conduit à un « aveuglement » collectif tant au sein même de la société qu'à l'extérieur.

— Le comité de direction a failli à communiquer, dans ses rapports, les informations financières correctes (plusieurs erreurs de classification ont été constatées, des résultats non opérationnels ayant été comptabilisés en tant que résultats opérationnels); des imprécisions existaient également au sujet des remises « hors IATA » (« *moyens spécifiques* »), indemnités et défraiements de personnel à l'étranger.

— Le comité de direction n'a pas toujours réussi à développer une interaction constructive avec le CEO ni à attirer l'attention du conseil d'administration sur les dérapages.

#### *Personnel*

— Les représentants du personnel (dont certains appartenaient à des centrales syndicales actives dans les services publics) n'ont jamais pensé que les pouvoirs publics laisseraient la Sabena faire faillite. Le personnel était trop attaché à l'ancienne culture d'une entreprise publique, malgré la privatisation de la compagnie dans un secteur de plus en plus concurrentiel.

— Même si des efforts ont été faits par les organisations syndicales et les pilotes, en vue de se concerter dans certains domaines, les efforts consentis par les pilotes n'ont pas été suffisants suite à leur manque de flexibilité.

#### B. VIRGIN

L'accord avec Virgin Express a été conclu le 25 octobre 1996 à l'initiative de M. Paul Reutlinger. Ce dernier craignait la concurrence de cette compagnie « *low-cost* ». En échange de l'abandon de ses projets de lignes à destination de Zürich et de Genève, il est parvenu à assurer en « *codesharing* » les vols Sabena à destination de Londres, de Barcelone et de Rome. La Sabena en a perdu, sur ces lignes, l'image de qualité qu'elle s'était péniblement forgée.

En vertu du même accord, la question des « *Heathrow slots* » a été réglée au cours d'une phase ultérieure.

De wijze waarop deze overeenkomst werd gesloten is merkwaardig : de « *wet lease* » voor de lijn « Brussel-Londen » werd voor de duur van één jaar werd gesloten door CEO Paul Reutlinger en ondervoorzitter Philippe Suinen. Diezelfde dag echter werd een samenwerkingsakkoord gesloten voor de lijnen « Brussel-Barcelona » en « Brussel-Rome », dat enkel ondertekend werd door de heer Reutlinger er dat de duurtijd van het akkoord voor de lijn « Brussel-Londen » verlengde van 1 tot 8 jaar. Daardoor was Sabena voor een ongewoon lange periode gebonden aan een contract dat zeer zwaar woog op de exploitatie van de maatschappij.

De heer Reutlinger had van de raad van bestuur geen mandaat gekregen, noch voor de verlenging van het contract aangaande de lijn naar Londen, noch voor de uitbreiding met de lijnen naar Barcelona en Rome.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Raad van bestuur*

— De raad van bestuur accepteerde een akkoord dat haaks stond op het door haar goedgekeurd ontwikkelingsplan waarin werd gestreefd naar hogere opbrengsten via het aantrekken van meer businesspassagiers.

— De raad van bestuur reageerde niet tegen de bevoegdheidsoverschrijding van de heer Reutlinger, wellicht om Swissair niet voor het hoofd te stoten.

### *Managementcomité*

— De CEO, Paul Reutlinger, sloot dit contract zonder mandaat en plaatste de raad van bestuur voor een voldongen feit.

— Het managementcomité nam geen enkel standpunt in met betrekking tot de looptijd van het akkoord.

— CEO-Reutlinger vervreemde waardevolle « *slots* » van Sabena op Londen-Heathrow en liet na om de raad van bestuur formeel in te lichten over deze transactie.

— CEO Christoph Müller probeerde nog om het akkoord te verbreken, maar botste op de zware schadevergoedingen uit het contract.

## C. CITYBIRD

Op 3 april 1998 tekenden CEO Paul Reutlinger en ondervoorzitter Philippe Suinen een « *wet lease* »-over-

La manière dont cet accord a été conclu est étrange : Le « *wet lease* » relatif à la ligne Bruxelles-Londres pour une durée d'un an a été conclu par le CEO Paul Reutlinger et le vice-président Philippe Suinen. Ce même jour, il est toutefois conclu un accord de coopération pour les lignes Bruxelles-Barcelone et Bruxelles-Rome, accord qui est signé par le seul M. Reutlinger et qui porte la durée de l'accord pour la ligne Bruxelles-Londres de 1 à 8 ans. La Sabena était ainsi liée à un contrat d'une durée anormalement longue qui a lourdement pesé sur l'exploitation de la compagnie.

M. Reutlinger n'avait pas reçu mandat du conseil d'administration ni pour la prolongation du contrat relatif à la ligne vers Londres ni pour l'extension aux lignes vers Barcelone et Rome.

## RESPONSABILITÉS

### *Conseil d'administration*

— Le conseil d'administration a accepté un accord qui était en contradiction flagrante avec le plan de développement qu'il a lui-même approuvé et qui visait à accroître les recettes grâce à une politique axée sur une augmentation du nombre de passagers d'affaires.

— Le conseil d'administration n'a pas réagi contre l'excès de pouvoir de M. Reutlinger, sans doute pour ne pas mécontenter Swissair.

### *Comité de direction*

— Le CEO Paul Reutlinger a conclu cet accord sans mandat et a mis le conseil d'administration devant le fait accompli.

— Le comité de direction n'a pas pris position concernant la durée de l'accord.

— Le CEO Reutlinger a aliéné de précieux « *slots* » détenus par la Sabena à l'aéroport de Londres-Heathrow et a omis d'informer formellement le conseil d'administration de cette transaction.

— Le CEO Christoph Müller a encore essayé de résilier l'accord, mais s'est trouvé dans l'impossibilité de le faire en raison des dommages-intérêts très élevés prévus par le contrat en cas de rupture.

## C. CITYBIRD

Le 3 avril 1998, le CEO Paul Reutlinger et le vice-président Philippe Suinen signaient un contrat de « *wet*

eenkomst met CityBird voor vluchten naar Newark, Montreal en São Paulo. Sabena huurde daartoe MD-11-toestellen van CityBird. Oorspronkelijk zouden de toestellen volledig met CityBird-personeel worden bemand. Onder druk van de piloten werd er uiteindelijk met Sabena-personeel gevlogen, wat het contract duurder maakte. Vreemd is dat men op 15 december 1998 nog kon terugvallen op een veel minder verregaand akkoord omtrent de gemeenschappelijke uitbating van twee lijnen, maar dat de « *wet lease* » op 19 januari 1999 toch van twee op vijf jaar werd gebracht. Nog geen twee maand later, op 9 maart 1999, sloot CityBird het een akkoord met « *Lignes Aériennes Congolaises* » (LAC), dat de verkeersrechten erfde van het ter ziele gegane « *Air Zaire* » en daardoor als enige Kongolese maatschappij lijndiensten mocht uitbaten naar België. CityBird kon daardoor onder LAC-vlag passagiers- en vrachtvluchten uitvoeren op Kinshasa en Sabena op deze vitale lijn beconcurreren. Op 18 maart 1999 had de heer Reutlinger een onderhoud met de heren Hasson en De Croo over deze zaak. Op 17 mei 1999 startte CityBird echter met een wekelijkse vlucht tussen Brussel en Kinshasa. In april 1999 had Sabena al gereageerd met een arbitrage-procedure om de ontbinding van de overeenkomst met CityBird en een schadevergoeding van 350 miljoen frank te verkrijgen. CityBird werd terzake in het ongelijk gesteld.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Managementcomité*

— De CEO sloot, weliswaar met een geldig mandaat, een contract af dat haaks stond op de door Swissair en Sabena bepleite vlootharmonisering en dat inging tegen de doelstellingen van het plan « Horizon-98 ».

### *Personeel*

— De eis van de piloten heeft de kostprijs van dit contract aanzienlijk duurder gemaakt.

### D. AMP (AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP)

AMP, de overeenkomst tussen Sabena en Swissair van 31 juli 2000 met inwerkingtreding vanaf 1 januari 2000, had tot doel synergieën te realiseren door de integratie van netwerkbeheer, verkoop, marketing, financieel beleid, informatica en « *human resources* » en kaderde in de evolutie van Swissair tot meerderheidsaandeelhouder. Het partnerschap had echter geen uitstaans met de aandeelhoudersovereenkomst van 1995 waarin afspraken werden gemaakt rond de coördinatie van een

*lease* » avec CityBird concernant des vols sur Newark, Montréal et São Paulo. Pour effectuer ces vols, la Sabena louait des appareils MD-11 de CityBird. À l'origine, l'équipage de ces appareils devait être composé exclusivement de personnel de CityBird. Sous la pression des pilotes, les vols ont finalement été assurés par du personnel de la Sabena, ce qui a renchéri le contrat. Il est étrange de constater que le 19 janvier 1999, le *wet lease* a été porté de deux à cinq ans, alors que, le 15 décembre 1998, il était encore question d'un accord beaucoup plus restreint concernant l'exploitation commune de deux lignes. Moins de deux mois plus tard, le 9 mars 1999, CityBird concluait un accord avec Lignes Aériennes Congolaises (LAC), qui avait hérité des droits de trafic de la défunte compagnie Air Zaïre et était ainsi la seule compagnie congolaise à pouvoir exploiter des services de ligne sur la Belgique. Aux termes de cet accord, CityBird pouvait effectuer des transports de passagers et de fret à destination de Kinshasa sous l'aile des LAC, concurrençant de la sorte la Sabena sur cette ligne vitale. Le 18 mars 1999, M. Paul Reutlinger a eu un entretien avec MM. Hasson et De Croo sur cette question. Le 17 mai 1999, CityBird n'en inaugurait pas moins un vol hebdomadaire entre Bruxelles et Kinshasa. En avril de la même année, la Sabena avait déjà réagi en intentant une procédure d'arbitrage afin d'obtenir la résolution du contrat conclu avec CityBird et 350 millions de francs belges de dommages-intérêts. CityBird n'a pas obtenu gain de cause dans ce dossier.

## RESPONSABILITÉS

### *Comité de direction*

— Le CEO, certes fort d'un mandat valable, a conclu un contrat allant à l'encontre de l'harmonisation de la flotte préconisée par Swissair et la Sabena et à l'encontre du plan « Horizon-98 ».

### *Personnel*

— L'exigence des pilotes a rendu le coût de ce contrat considérablement plus élevé.

### D. AMP (AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP)

L'AMP, la convention conclue le 31 juillet 2000 entre la Sabena et Swissair avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2000, visait à générer des synergies par l'intégration de la gestion du réseau, des ventes, du marketing, de la gestion financière, de l'informatique et des ressources humaines et s'inscrivait dans le cadre de l'évolution de Swissair vers la position d'actionnaire majoritaire. Le partenariat n'avait cependant aucun rapport avec l'accord entre actionnaires de 1995, qui prévoyait des accords con-

aantal « *line-management* »-functies, onder de ultieme beslissingsbevoegdheid van de raad van bestuur. Dat laatste was ook nodig om niet in tegenstrijd te zijn met de verordening van de Europese Commissie van 24 juli 1992 inzake effectieve controle.

Op 14 juni 1999 bracht de raad van bestuur een gunstig advies uit over het beginsel van deze integratie en koppelde ze aan een voorafgaandelijk akkoord tussen de Belgische Staat en de SAirGroup over de evolutie van het aandeelhouderschap. Daarnaast formuleerde ze een aantal bijkomende opschortende voorwaarden.

Voogdijminister Daems nam van bij zijn aantreden de onderhandelingen inzake AMP in handen bedong nieuwe garanties.

Op 25 november 1999 gaf de raad van bestuur zijn fiat om met de implementatie van AMP te starten na geïnformeerd te zijn over een telefonisch contact tussen minister Daems en SAirGroup-topman Bruggisser omtrent de evolutie van het aandeelhouderschap. Op vraag van de minister had de raad van bestuur hiermee gewacht, daar de minister van oordeel was dat de toenmalige structuur van AMP onvoldoende de Belgische belangen garandeerde. De feitelijke implementatie van AMP gaat vooraf aan het principiële aandeelhoudersakkoord van 26 april 2000. Minister Daems was hiervan op de hoogte en heeft zich niet verzet. Dit principiële aandeelhoudersakkoord gaat evenwel toch vooraf aan het ondertekend akkoord inzake AMP van 31 juli 2000. Aan een aantal opschortende voorwaarden was toen evenwel niet voldaan : er was geen 50/50-vertegenwoordiging in de beslissingsstructuur en Crossair maakte geen deel uit van deze constructie omdat ze weigerde toe te treden.

Een formeel akkoord kwam er uiteindelijk pas op 25 januari 2001, een moment waarop het lot van AMP al ter discussie stond, en dit zowel van Swissair- als Sabena-zijde. De « *Term Sheet* » (princiepsakkoord) had veel sneller omgezet moeten worden in een conventie die tegelijkertijd met het AMP-akkoord zou ondertekend worden. Nu werd AMP geïmplementeerd en een « *de facto* »-fusie ingeleid zonder dat Swissair voldoende sluitende garanties bood omtrent het nemen van een meerderheidsparticipatie. Dit verzwakte de onderhandelingspositie van de Belgische aandeelhouder. Toen daarenboven bleek dat Swissair niet alle verbintenissen uit het akkoord van 25 januari 2001 wenste te honoreren, bemoeilijkte de verregaande integratie de zoektocht naar nieuwe partners.

cernant la coordination d'un certain nombre de fonctions de gestion de lignes, mais maintenait l'ultime pouvoir de décision du conseil d'administration. Ce dernier élément était par ailleurs nécessaire afin de ne pas contrevenir au règlement de la Commission européenne du 24 juillet 1992 en matière de contrôle effectif.

Le 14 juin 1999, le conseil d'administration émet un avis favorable sur le principe de cette intégration, qu'il subordonne à la conclusion d'un accord préalable entre l'État belge et SAirgroup concernant l'évolution de l'actionnariat. Il formule en outre un certain nombre de conditions suspensives supplémentaires.

Dès son entrée en fonction, le ministre de tutelle Daems a repris en main les négociations relatives à l'AMP et est parvenu à négocier des nouvelles garanties.

Le 25 novembre 1999, le conseil d'administration a donné son feu vert pour la mise en œuvre d'AMP, après avoir été informé d'un contact téléphonique entre le ministre Daems et le grand patron du SAirGroup Bruggisser à propos de l'évolution de l'actionnariat. À la demande du ministre, le conseil d'administration avait attendu pour ce faire, étant donné que le ministre estimait que la structure d'AMP à l'époque ne garantissait pas suffisamment les intérêts belges. La mise en œuvre effective d'AMP précède l'accord de principe entre actionnaires du 26 avril 2000. Le ministre Daems en était informé et ne s'y est pas opposé. Cet accord de principe entre actionnaires précède toutefois l'accord signé relatif à AMP du 31 juillet 2000. Un certain nombre de conditions suspensives n'étaient pourtant pas remplies à l'époque : il n'y avait pas de représentation 50/50 au sein de la structure décisionnelle et Crossair n'a pas fait partie de cette construction parce qu'elle refusait d'y participer.

Un accord formel n'intervient finalement que le 25 janvier 2001, alors que le sort de l'AMP est déjà remis en question, et ce, tant du côté de Swissair que du côté de la Sabena. Le *Term Sheet* aurait plus rapidement dû prendre la forme d'une convention qui aurait été signée en même temps que l'accord AMP. L'AMP a alors été mise en œuvre et une fusion de fait a été initiée sans que Swissair offre suffisamment de garanties déterminantes quant à une prise de participation majoritaire. La position de négociation de l'actionnaire belge s'en est trouvée affaiblie. Lorsqu'il s'est en outre avéré que Swissair ne souhaitait pas honorer tous ses engagements prévus dans l'accord du 25 janvier 2001, cette intégration poussée a entravé la recherche de nouveaux partenaires.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Aandeelhouders*

#### *De overheid*

— De Belgische Staat gedoogde dat de implementatie van AMP voorafging aan de onderhandelingen rond het nemen van de meerderheidsparticipatie los van de implementatie van AMP en gaf daardoor een hefboom in de onderhandelingen uit handen; bovendien leidde de oprichting van AMP tot een feitelijke fusie van Sabena en Swissair; achteraf zou dit het zoeken naar alternatieve partners bemoeilijken.

— AMP werd daardoor *de facto* geïmplementeerd zonder dat aan de opschortende voorwaarden was voldaan.

#### *Raad van bestuur*

— De raad van bestuur zag onvoldoende toe op het naleven van de opschortende voorwaarden en de voogdijminister gedoogde de implementatie van AMP zonder dat aan de betrokken opschortende voorwaarden was voldaan.

— De raad van bestuur zorgde niet voor een evenwichtige verdeling, essentieel voor het partnerschap, van de functies binnen AMP tussen voormalig Swissair- en Sabena-personeel.

— De raad van bestuur maakte geen efficiënte controle mogelijk doordat de commissaris van AMP louter de commissaris van Swissair (Coopers & Lybrand) was zonder enige betrokkenheid van de commissaris van Sabena (KPMG) terwijl het AMP-akkoord voorzag in de mogelijkheid van een college van commissarissen.

#### *Managementcomité*

— Het management liet, ter gelegenheid van het opstarten van AMP — dat het Swissair-systeem cf. hoofdstuk IV, 4.6.6.6. gebruikte —, na de noodzakelijke bruggen te slaan naar de Sabena-standaarden; hierdoor werd iedere vorm van interne controle fel bemoeilijkt.

— Het management bleek niet in staat bepaalde kostenverhogende effecten van de toepassing van AMP terug te schroeven; dit duidt minstens op een gebrek aan effectieve controle vanwege Sabena.

## RESPONSABILITÉS

### *Actionnaires*

#### *Les pouvoirs publics*

— L'État belge a toléré que la mise en œuvre d'AMP précède les négociations sur la prise d'une participation majoritaire, se dessaisissant ainsi d'un instrument dont il aurait pu faire usage lors des négociations. En outre, la création d'AMP menant à une fusion de fait entre la Sabena et Swissair, celle-ci compliquera, par la suite, la recherche d'autres partenaires.

— AMP a de la sorte été mis en œuvre *de facto* sans que les conditions suspensives aient été remplies.

#### *Conseil d'administration*

— Le conseil d'administration n'a pas suffisamment veillé au respect des conditions suspensives et le ministre de tutelle a toléré la mise en œuvre d'AMP sans que les conditions suspensives en question aient été réunies.

— Le conseil d'administration n'a pas veillé à une répartition équilibrée — essentielle pour le partenariat — des fonctions au sein d'AMP entre le personnel qui appartenait précédemment à la Swissair et celui qui appartenait précédemment à la Sabena.

— Le conseil d'administration n'a pas permis un contrôle efficace, du fait que le commissaire d'AMP était purement le commissaire de Swissair (Coopers & Lybrand) et que le commissaire de la Sabena (KPMG) n'intervenait en rien alors que l'accord AMP prévoyait la possibilité d'un collège de commissaires.

#### *Comité de direction*

— Lors du lancement d'AMP — qui a utilisé le système Swissair cf. chapitre IV, 4.6.6.6. — la direction a omis d'établir les passerelles nécessaires vers les normes Sabena, ce qui a sérieusement entravé toute forme de contrôle interne.

— La direction s'est avérée incapable de juguler certaines hausses de coûts résultant de la création d'AMP, ce qui indique pour le moins un manque de contrôle effectif de la part de la Sabena.

#### 4. COMMISSARIS

— De commissaris heeft vanaf 1996 tot en met 2000 een goedkeurende verklaring gegeven over de individuele en de geconsolideerde jaarrekening van Sabena. In 2000 was dit weliswaar een goedkeurende verklaring met toelichtende paragraaf rond de discontinuïteit. Dit signaal van discontinuïteit was wel bijzonder zwak en steunde op het oordeel van de commissaris dat « de aard van activiteit en aandeelhouders niet liet vermoeden dat ooit discontinuïteitsproblemen onoverkomelijk zouden zijn ».

— De commissaris heeft de « buiten-balansrapportering » van investeringen in vliegtuigen integraal ondersteund en er zelfs advies over gegeven. Dit advies, dat in het verlengde lag van zijn opdracht, gaf aan aan welke voorwaarden de investeringen en de ermee verbonden financiering moesten voldoen om een buiten-balansverwerking te krijgen. Dit strikte formalisme boven een meer inhoudelijke benadering gaf niet langer meer het getrouw beeld van Sabena weer.

— In 1998 zijn er duidelijk classificatiefouten gemaakt tussen « operationele » resultaten en « uitzonderlijke » resultaten. Ze werden door de commissaris niet voldoende materieel geacht om in de verklaring als voorbehoud of toelichtende paragraaf te worden opgenomen.

#### 5. HERSTRUCTURERING, « HOTELAKKOORD », GERECHTELIJK AKKOORD, FAILLISSEMENT

In de tweede helft van 2000 werkte het management van Sabena het herstelplan « *Blue Sky* » uit. Dit laatste becijferde onder meer de omvang van de kapitaalbehoeften (430 miljoen euro) om het bedrijf op een nieuwe basis te continueren. Het auditbureau KPMG bevestigde dat het becijferde kapitaal voldoende was om het bedrijf leefbaar te houden.

De goedkeuring van het plan gebeurde evenwel pas op 23 februari 2001, onder meer ten gevolge van sociale onrust. Deze lange tijdsspanne bemoeilijkte de concretisering van het definitief herkapitaliseringsakkoord van januari 2001 (door aan Swissair de mogelijkheid te geven de koppeling af te dwingen met het « *Blue Sky* »-plan).

De Zwitsers stelden dit akkoord onmiddellijk opnieuw in vraag, maar stortten 150 miljoen euro. De overeengekomen aankoop van vaste Sabena-activa door Swissair — ten bedrage van 500 miljoen euro — bleef

#### 4. COMMISSAIRE

— De 1996 à 2000, le commissaire a délivré une déclaration d'approbation pour les comptes annuels individuels et consolidés de la Sabena. Pour l'exercice 2000, cette déclaration d'approbation était, certes, accompagnée d'une note explicative relative à un problème de discontinuité. Ce signal à propos de la discontinuité était toutefois particulièrement faible et reposait sur l'avis du commissaire selon lequel « la nature de l'activité et des actionnaires ne laissait en rien supposer que les problèmes de discontinuité seraient un jour insurmontables ».

— La commissaire a soutenu intégralement la « comptabilisation hors bilan » des investissements dans les avions et a même formulé un avis en la matière. Cet avis, qui se situait dans le droit fil de sa mission, indiquait les conditions auxquelles les investissements et le financement y afférent devaient satisfaire pour bénéficier d'un traitement hors bilan. Ce formalisme très strict, préférée à une approche davantage axée sur le contenu, ne reflétait plus une image fidèle de la Sabena.

En 1998, des erreurs évidentes de classification ont été faites entre les résultats « opérationnels » et les résultats « exceptionnels » de la Sabena. Ces erreurs n'étaient pas suffisamment matérielles, selon le commissaire, pour faire l'objet d'une note de réserve ou d'une note explicative dans la déclaration.

#### 5. RESTRUCTURATION, « ACCORD DE L'ASTORIA », CONCORDAT ET FAILLITE

La direction de la Sabena a mis le plan de redressement « *Blue Sky* » au point au cours de la seconde moitié de 2000. Ce plan avait notamment pour but d'évaluer l'ampleur des besoins en capitaux (430 millions d'euros) en cas de poursuite des activités de l'entreprise sur une base nouvelle. Le bureau d'audit KPMG estimait que le montant estimé était suffisant pour maintenir l'entreprise en vie.

Le plan n'a toutefois été approuvé que le 23 février 2001, cet ajournement étant dû, entre autres, à l'agitation sociale. La longueur de ce délai n'a pas facilité la concrétisation de l'accord de recapitalisation définitif conclu avec Swissair en janvier 2001 (en donnant aux Suisses la possibilité de lier cet accord à la réalisation du plan « *Blue Sky* »).

Les Suisses ont immédiatement remis cet accord en question, mais ont versé 150 millions d'euros. Contrairement à ce qui avait été convenu, Swissair n'a pas acheté des actifs immobilisés de la Sabena à concu-

echter uit. Terzelfdetijd liet de SAirGroup uitschijnen dat hij geen meerderheidsaandeelhouder van Sabena meer wil worden.

De Belgische Staat startte daarop onderhandelingen, die lang aansleepten en ten slotte aanleiding gaven tot de dagvaarding van de SAirGroup door de Belgische Staat, ietwat later gevolgd door Sabena. De impliciete bedoeling was de Zwitsers opnieuw aan de onderhandelingstafel te krijgen. In de nacht van 16 op 17 juli 2001 was het zover : het « hotelakkoord » werd afgesloten.

Twee weken later werd dit geformaliseerd door het aandeelhoudersakkoord van 2 augustus 2001, dat eveneens goedgekeurd werd door de raad van bestuur.

Op 1 oktober 2001 meldde de heer Mario Corti dat de SAirGroup haar verplichtingen niet zou nakomen. De Belgische aandeelhouder informeerde bij de Europese Commissie of de contractbreuk van Swissair als uitzonderlijke omstandigheid voor een afwijking van het « *One time, last time* »-principe kon worden beschouwd.

Door middel van het koninklijk besluit van 15 oktober 2001 stelde de Belgische aandeelhouder een brugkrediet ten belope van 125 miljoen euro ter beschikking van Sabena, die het niet gebruikte.

Op 5 oktober 2001 stond de rechtbank Sabena een gerechtelijk akkoord toe tot 30 november 2001. Nadat echter geconstateerd was dat er geen alternatief was, vroeg Sabena op 7 november 2001 het faillissement aan.

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

### *Aandeelhouders*

— De SAirGroup en haar Zwitserse dochtermaatschappijen — meer bepaald *Flightlease* — onttrokken zich op flagrante wijze herhaaldelijk aan hun verplichtingen. Eerder gemaakte overeenkomsten en afspraken werden opnieuw op de helling gezet. Zo bijvoorbeeld honoreerde *Flightlease* begin 2001 haar belofte niet om vier, door Sabena bestelde A340-toestellen over te nemen.

— In het raam van de akkoorden van april 2000 en januari 2001 kon voogdijminister Rik Daems nieuwe, voor de Belgische belangen voordelige bepalingen bedingen.

— Voogdijminister Daems gedoogde de feitelijke implementatie van AMP, die een « *de facto* »-fusie in-

rence de 500 millions d'euros. Au même moment, le SAirGroup laissait entendre qu'il ne souhaitait plus devenir actionnaire majoritaire de la Sabena.

L'État belge a alors engagé des négociations, qui se sont éternisées et à la suite desquelles l'État belge, suivi un peu plus tard par la Sabena, a cité le SAirGroup en justice. Le but implicite de cette initiative était de ramener les Suisses à la table des négociations. Ce but a été atteint dans la nuit du 16 au 17 juillet 2001 par la conclusion de l'« accord de l'Astoria ».

Deux semaines plus tard, cet accord a été formalisé par l'accord entre actionnaires du 2 août 2001, accord qui a également été approuvé par le conseil d'administration.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2001, M. Mario Corti faisait savoir que le SAirGroup ne respecterait pas ses engagements. L'actionnaire belge s'est informé auprès de la Commission européenne afin de savoir si la rupture de contrat dont s'était rendu coupable Swissair pouvait être considérée comme une circonstance exceptionnelle permettant de déroger au principe « *One time, last time* ».

Par l'arrêté royal du 15 octobre 2001, l'actionnaire belge a mis un crédit-pont d'un montant de 125 millions d'euros à la disposition de la Sabena, qui ne l'a pas utilisé.

Le 5 octobre 2001, le tribunal accordait un concordat judiciaire à la Sabena jusqu'au 30 novembre 2001. Après qu'il avait été constaté qu'il n'y avait pas d'autre solution, la Sabena fait aveu de faillite le 7 novembre 2001.

## RESPONSABILITÉS

### *Actionnaires*

— Le SAirGroup et ses filiales suisses — plus spécialement *Flightlease* — se sont dérobés à maintes reprises et de manière flagrante à leurs engagements. Des accords antérieurs ont été remis en question. Ainsi, début 2001, par exemple, *Flightlease* n'a pas honoré sa promesse de reprendre quatre appareils A340 qui avaient été commandés par la Sabena.

— Dans le cadre des accords d'avril 2000 et de janvier 2001, le ministre de tutelle Rik Daems a pu négocier de nouvelles clauses favorables aux intérêts belges.

— Le ministre de tutelle Daems a toléré la mise en œuvre effective d'AMP, qui ouvrait la voie à une fusion

leidde, zonder dat er voldoende sluitende garanties waren inzake een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst.

— Door de trage omzetting van het principiële akkoord van april 2000 in een definitief aandeelhoudersakkoord greep de SAirGroup de mogelijkheid om de goedkeuring van « *Blue Sky* » als voorafgaandelijke voorwaarde voor een definitieve aandeelhoudersovereenkomst op te eisen.

— De relatie tussen de Belgische en Zwitserse aandeelhouders verzuurde door het uitblijven van de ratificatie van het verdrag tussen de Europese Unie en de Zwitserse Confederatie. België was het laatste ratificerend land.

— De Belgische aandeelhouder hield onvoldoende rekening met de signalen — onder meer van de advocaat van de Belgische Staat — van een verslechterende kredietwaardigheid van de SAirGroup (die zelf ook de samenwerking met Sabena in vraag stelde) om de piste van een gerechtelijk akkoord te overwegen.

— In april 2001, op een crisismoment voor Sabena, verving de regering alle Belgische bestuurders. Deze vervanging hield een risico van discontinuïteit in.

— De regering ging pas over tot dagvaarding van Swissair nadat overduidelijk geworden was dat de situatie door de interne twisten tussen de aandeelhouders omtrent de uitvoering van de akkoorden van april 2000 en januari 2001 door de weigering van de Zwitsers om de akkoorden uit te voeren uitzichtloos was.

— Een bestuurder die informele contacten had in het Zwitserse zakenmilieu zocht een compromis met Swissair. Dit gebeurde met instemming van regeringsleden. Deze contacten leidden tot het « hotelakkoord ».

— De onderhandelaars van het « hotelakkoord » gingen akkoord met een uitgestelde en gespreide betaling. Zij sloten een akkoord dat voorzag in een eerste betaling op de laatste dag dat Sabena nog liquiditeiten had om te kunnen functioneren. De niet-betaling op 1 oktober 2001 maakte daardoor een aanvraag tot gerechtelijk akkoord voor Sabena onvermijdelijk. Er werd geen bankgarantie gevraagd. Swissair heeft van dit uitstel misbruik gemaakt om haar verplichtingen niet na te komen.

— Tijdens de maanden september en oktober 2001 belemmerde een gebrek aan coördinatie in de schoot

effective, sans qu'il y ait suffisamment de garanties déterminantes concernant la conclusion d'un nouvel accord entre actionnaires.

— Vu la lenteur avec laquelle l'accord de principe d'avril 2000 a été transformé en un accord définitif entre les actionnaires, le SAirGroup s'est vu offrir la possibilité de subordonner la conclusion d'un accord définitif entre actionnaires à l'approbation préalable du plan « *Blue Sky* ».

— Les relations entre les actionnaires belge et suisse se sont détériorées du fait que la ratification du traité conclu entre l'Union européenne et la Confédération helvétique s'est fait attendre. La Belgique a été, le dernier pays à ratifier ce traité.

— L'actionnaire belge n'a pas tenu suffisamment compte des signaux — émanant notamment de l'avocat de l'État belge — concernant la dégradation de la solvabilité de SAirGroup (qui remettait lui-même en question la collaboration avec la Sabena) pour envisager la piste d'un concordat judiciaire.

— En avril 2001, à un moment où la Sabena était en crise, le gouvernement a remplacé tous les administrateurs belges. Ce remplacement présentait un risque de discontinuité.

— Le gouvernement n'a fait procéder à la citation en justice qu'après qu'il était devenu clair que les querelles intestines entre les actionnaires quant à l'exécution des accords d'avril 2000 et de janvier 2001 ne pourraient être réglées en raison du refus des Suisses d'honorer leurs engagements.

— Un administrateur qui avait des contacts informels avec le milieu suisse des affaires a cherché un compromis avec Swissair. Il a obtenu l'assentiment de membres du gouvernement. Ces contacts ont débouché sur l'« accord de l'Astoria ».

— Les négociateurs de l'« accord de l'Astoria » ont marqué leur accord sur un paiement différé et étalé. Ils ont conclu un accord prévoyant un premier paiement le dernier jour où la Sabena aurait encore des liquidités lui permettant de fonctionner. Le non-paiement, le 1<sup>er</sup> octobre 2001, a rendu de ce fait inévitable la demande d'un concordat judiciaire pour la Sabena. Aucune garantie bancaire n'a été demandée. Swissair a profité ce report pour ne pas respecter ses obligations.

— Durant les mois de septembre et d'octobre 2001, un manque de coordination au sein du gouvernement

van de regering tussen de met het dossier belaste ministers een optimale beheersing van het Sabena-dossier.

— Door op 1 oktober 2001 niet over te gaan tot de storting van de op 2 augustus 2001 krachtens het aandeelhoudersakkoord toegezegde kapitalen, was de Zwitserse aandeelhouder rechtstreeks en onmiddellijk verantwoordelijk voor de faling van Sabena.

— Twee dagen nadat de SAirGroup werd failliet verklaard, bleken er wel voldoende middelen voorhanden te zijn om een doortstartoperatie via Crossair te financieren en een nieuwe maatschappij op te richten waarvan de naam « Swiss » was.

— Blijkens uittreksels uit het rapport van Ernst & Young kan kwade trouw en bedrieglijk opzet van de SAirGroup ten nadele van Sabena worden afgeleid. Verder juridisch onderzoek is terzake nodig.

#### *Raad van bestuur*

— Bepaalde bestuurders die betrokken waren bij het nemen van initiatieven met het oog op het zoeken naar een compromis met de Zwitsers, hebben hun collega-bestuurders en de voorzitter hierover niet ingelicht. Dit is in tegenspraak met de regel van de collegialiteit in het leidend bestuursorgaan.

— De raad van bestuur heeft het « hotelakkoord » goedgekeurd zonder vragen te stellen over het verlenen van uitstel van betaling en het ontbreken van een bankgarantie.

— De voorzitter van de raad van bestuur heeft met het personeel niet terdege gecommuniceerd naar aanleiding van de aankondiging van het faillissement als ook over de sociale gevolgen ervan.

#### *Managementcomité*

— Het management sprak in de eindfase tal van mogelijke overnemers aan, maar trad onvoldoende proactief op. Het management had zelf het initiatief moeten nemen ten aanzien van de rechtbank van koophandel. De dreiging van een faillissement werd te laat serieus genomen; de voorzitter van de rechtbank van koophandel moest in het raam van de depistageprocedure Sabena de ernst van de situatie laten inzien. De rechtbank van koophandel oordeelde dat het door Sabena voorgelegde herstelplan onvoldoende was en stond voor het gerechtelijk akkoord slechts een periode van vijftig dagen toe. Ter gelegenheid van het neerleggen van de boeken van Sabena, oordeelde de rechtbank dat het aan Sabena ver-

entre les ministres en charge du dossier a entravé la gestion optimale du dossier Sabena.

— N'ayant pas versé au 1<sup>er</sup> octobre 2001 les capitaux promis en vertu de la convention d'actionnaires du 2 août 2001, l'actionnaire suisse est directement et immédiatement responsable de la faillite de la Sabena.

— Deux jours après la déclaration de faillite du SAirGroup, il s'est avéré qu'il disposait de moyens suffisants pour financer une opération de redémarrage via Crossair et fonder une nouvelle compagnie sous le nom de « Swiss ».

— En se basant sur des extraits du rapport d'Ernst & Young, on peut conclure à l'existence de mauvaise foi et d'intention trompeuse de la part du SAirGroup au détriment de la Sabena. Une investigation juridique plus poussée s'impose.

#### *Conseil d'administration*

— Certains administrateurs impliqués dans des initiatives en vue de trouver des compromis avec les Suisses, n'en ont informé, ni les autres administrateurs, ni le président. Ceci est contraire à la règle de collégialité au sein de l'organe de gestion suprême.

— Le conseil d'administration a approuvé l'« accord de l'Astoria » sans soulever des questions concernant l'octroi d'un sursis de paiement et l'absence d'une garantie bancaire.

— Le président du conseil d'administration n'a pas communiqué correctement avec le personnel sur l'annonce de la faillite et les conséquences sociales de celle-ci.

#### *Comité de direction*

— Le management s'est adressé, dans la phase finale, à de nombreux repreneurs potentiels, mais n'est pas intervenu de manière suffisamment proactive. Le management aurait dû prendre lui-même l'initiative vis-à-vis du tribunal de commerce. La menace de faillite n'a été prise au sérieux que tardivement; c'est la présidente du tribunal de commerce qui, au cours de la procédure de dépistage, a dû faire comprendre à la Sabena la gravité de sa situation. Le tribunal de commerce a estimé que le plan de redressement présenté par la Sabena était insuffisant et a accordé une période de concordat judiciaire ne dépassant pas cinquante-cinq jours. Lors de l'aveu de faillite de la Sabena, le tribunal a estimé

leende voorlopig uitstel niet werd benut om een herstelplan uit te werken noch om een overdracht van activiteit te realiseren, maar werd gebruikt om haar faillissement te organiseren onder de dekmantel van het gerechtelijk akkoord.

— Het management schoot tekort in zijn opdracht om het personeel correct te informeren naar aanleiding van de aankondiging van het faillissement alsook over de gevolgen ervan.

que le sursis provisoire accordé à la Sabena n'avait pas servi à élaborer un plan de redressement, ni davantage à permettre la réalisation d'un transfert d'activité, mais avait été mis à profit pour permettre à la Sabena d'organiser sa faillite sous le couvert du concordat.

— Le management a failli à sa tâche de communiquer correctement avec le personnel sur l'annonce de la faillite et les conséquences sociales de celle-ci.

## HOOFDSTUK VI

**Aanbevelingen**

## 1. OVERHEIDSBELEID

a. Er zijn diverse mogelijkheden waarbij overheid participeert aan het economisch leven :

- i. Zuiver overheidsbedrijf
- ii. Commerciële vennootschap waarin de overheid de meerderheid heeft
- iii. Commerciële vennootschap waarin de overheid een blokkeringsminderheid heeft
- iv. Commerciële vennootschap waarin de overheid een minderheidsbelang heeft

b. In elk van deze gevallen moet de overheid duidelijk formuleren welk maatschappelijk doel ze nastreeft en hoe ze dit wil bereiken. Wanneer er een minimale openbare dienstverlening gedefinieerd wordt dan moet de overheid die garanderen, inclusief het ter beschikking stellen van de hiertoe vereiste financiële middelen.

c. In geval van afstand van participatie door de overheid moet de met de overnemende partner gesloten overeenkomst duidelijk zowel de rechten als de plichten van eenieder bepalen.

d. Gezien de overheid zowel autonome overheidsbedrijven kan beheren als participaties in commerciële ondernemingen kan bezitten is het nodig te beschikken over een « centrale eenheid » — een specifieke overheidsinstelling (kenniscentrum). Deze centrale eenheid moet over alle sectoren waar de overheid participaties aanhoudt kennis hebben, ontwikkelen en in stand houden, de participatie als aandeelhouder actief opvolgen, de bevoegde minister permanent op de hoogte houden. De commissie vraagt dringend te onderzoeken in hoeverre de bestaande Federale Participatiemaatschappij deze rol bij uitbreiding zou kunnen vervullen.

e. De federale overheid moet, in voorkomend geval via de centrale eenheid, worden belast met het uitbrengen van een jaarverslag over al haar participaties ter attentie van de regering en van het parlement.

f. De wijze van toezicht, aangepast aan de aard van de onderneming moet worden onderzocht (toezicht door

## CHAPITRE VI

**Recommandations**

## 1. POLITIQUE DES POUVOIRS PUBLICS

a. La participation des pouvoirs publics à la vie économique peut prendre diverses formes :

- i. Entreprise publique pure
- ii. Société commerciale dans laquelle ils détiennent la majorité
- iii. Société commerciale dans laquelle ils détiennent une minorité de blocage
- iv. Société commerciale dans laquelle ils détiennent un intérêt minoritaire

b. Dans chacun de ces cas, les pouvoirs publics doivent énoncer clairement l'objet social poursuivi, ainsi que la manière dont ils entendent le réaliser. Ils doivent, le cas échéant, définir et garantir le service public minimum, et mettre à disposition les moyens financiers nécessaires pour assurer ce service.

c. En cas de cession d'une participation par les pouvoirs publics, la convention avec le repreneur doit préciser clairement les droits et les obligations de chacune des parties.

d. Comme les pouvoirs publics possèdent à la fois des participations dans des entreprises publiques autonomes et des participations dans des entreprises commerciales, il est nécessaire de disposer d'une « unité centrale », une institution publique spécifique (centre de connaissance). Cette unité centrale doit disposer de connaissances concernant tous les secteurs dans lesquels les pouvoirs publics détiennent des participations, développer et entretenir ces connaissances, assurer le suivi actif de ces participations en tant qu'actionnaire et informer en permanence le ministre compétent. La commission demande que l'on examine d'urgence dans quelle mesure la mission de l'actuelle Société fédérale de participations pourrait être étendue afin que celle-ci puisse remplir ce rôle.

e. Les pouvoirs publics fédéraux doivent être chargés de présenter un rapport annuel concernant toutes leurs participations au gouvernement et au parlement, le cas échéant via l'unité centrale.

f. Le mode de surveillance, adapté à la nature de l'entreprise doit être étudié (contrôle par la Cour des comp-

het Rekenhof, via een regeringscommissaris, bedrijfsrevisor, ...). Dit moet gebeuren zonder de werking van de onderneming te belemmeren en met respect voor het vertrouwelijk karakter van de gegevens.

## 2. EUROPESE REGELGEVING INZAKE HET AANDEELHOUDERSCHAP VAN DE OVERHEID IN PRIVÉ-ONDERNEMINGEN

Er moet dringend meer duidelijkheid komen inzake de Europese regelgeving met betrekking tot de mogelijke financiële overheidsparticipaties in de private sector. Aangezien teveel interpretatieruimte veelal in het voordeel speelt van grotere lidstaten is het aangewezen dat België, in samenwerking met andere kleinere Europese lidstaten, hierin het voortouw neemt.

## 3. DEUGDELIJK BESTUUR — *CORPORATE GOVERNANCE*

Sedert 1998 werden door de Commissie van Bank en Financien, de Beurscommissie, het VBO en anderen principes van deugdelijk bestuur in een codex vastgelegd. Door de wet van 2 augustus 2002 werden elementen daarvan in het Wetboek van Vennootschappen ingeschreven.

Deze regeling geldt alleen voor de beursgenoteerde ondernemingen. Toch beveelt de commissie aan dat in alle overheidsbedrijven, of commerciële ondernemingen waarin de overheid participeert men de principes van *corporate governance* zou toepassen. Hievan kan enkel op welbepaalde punten en op gemotiveerde wijze worden afgeweken in functie van de specifieke aard van de bewuste onderneming. Jaarlijks moet daarover worden gerapporteerd.

De basisprincipes van de wet inzake *corporate governance* zouden op overheidsbedrijven of commerciële ondernemingen waarin de overheid participeert moeten worden toegepast. Ze omvatten transparantie van bestuur, mogelijkheid van splitsing tussen de rol van de raad van bestuur en deze van het directiecomité, de garantie dat de bestuurder een fysieke persoon heeft als vertegenwoordiger, de versterking van de positie van de commissaris en de verbetering van de werking van de algemene vergadering.

In alle gevallen waar de overheid optreedt als aandeelhouder moet zij bepalen :

i. welke de procentuele verhouding moet zijn tussen de volgende groepen die binnen de raad van bestuur dienen aanwezig te zijn : de leden van de raad van bestuur

tes, via un commissaire du gouvernement, commissaire aux comptes, ...). Ce contrôle doit s'exercer sans entraver le fonctionnement de l'entreprise et en respectant le caractère confidentiel des données.

## 2. RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE EN MATIÈRE DE PARTICIPATION DES POUVOIRS PUBLICS DANS DES ENTREPRISES PRIVÉES

Il est urgent de clarifier les règles européennes en matière de participations financières éventuelles des pouvoirs publics dans le secteur privé. Étant donné qu'une marge d'interprétation trop grande joue fréquemment en faveur des grands États membres, il s'indique que la Belgique prenne l'initiative dans ce domaine, en concertation avec les autres petits pays européens.

## 3. BONNE ADMINISTRATION — *CORPORATE GOVERNANCE*

Depuis 1998, les principes de bonne administration ont été réunis dans un code par la Commission bancaire et financière, la Commission de la Bourse, la FEB et d'autres instances. La loi du 2 août 2002 a inscrit certains éléments de ce code dans le Code des sociétés.

Même si cette réglementation ne s'applique qu'aux entreprises cotées en bourse, la commission recommande que les principes de bonne administration soient appliqués dans toutes les entreprises publiques ou commerciales dans lesquelles l'État a une participation. Il ne peut être dérogé à cette règle que sur certains points précis et à condition de motiver ces dérogations en fonction de la nature spécifique de l'entreprise concernée. Ces dérogations doivent faire l'objet d'un rapport annuel.

Les principes de base de la loi sur la bonne administration devraient s'appliquer aux entreprises publiques ou commerciales dans lesquelles les pouvoirs publics ont une participation. Ces principes se fondent sur la transparence de gestion, la possibilité de séparer le rôle du conseil d'administration de celui du comité de direction, la garantie que l'administrateur est représenté par une personne physique, le renforcement de la position du commissaire et l'amélioration du fonctionnement de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'ils agissent en tant qu'actionnaire, les pouvoirs publics doivent déterminer :

i. la représentation en pourcentage des groupes suivants, qui doivent siéger au conseil d'administration : membres du conseil d'administration qui représentent les

die de aandeelhouders vertegenwoordigen, de leden van de raad van bestuur die met het management verbonden zijn en de leden van de raad van bestuur die met de aandeelhouder noch met het management verbonden zijn. (Binnen dit quorum moet vervolgens voldaan worden aan de vereiste van punt ii);

ii. welke de algemene en specifieke profielen moeten zijn van de bestuurders. Inzake specifieke profielen moet men ervoor zorgen dat binnen de raad van bestuur alle kennisdomeinen zoveel mogelijk aanwezig zijn met klemtoon op strategie, naast andere domeinen zoals marketing, financiën, enz. om in het belang van de onderneming te kunnen handelen. Wat het persoonlijk (algemeen) profiel betreft, moeten de bestuurders ten minste de volgende kwaliteiten bezitten : integriteit, discretie, een kritische geest, het vermogen zelfstandig te oordelen, de bereidheid mee de belangen van de overheid te behartigen en een voldoende beschikbaarheid om het mandaat uit te oefenen;

iii. welke keuze zij maakt tussen twee modellen, enerzijds het model waarbij de functies van voorzitter van de raad van bestuur en van voorzitter van het directiecomité (afgevaardigd bestuurder) gesplitst zijn en anderzijds het model waarbij die functies verenigd worden in één persoon. Daardoor bepaalt ze eveneens de inhoud van het werk van de raad van bestuur alsook, indien voorkomend, deze van het directiecomité. De keuze van het type van model moet worden gemotiveerd;

iv. welke bijzondere comités binnen de raad van bestuur nodig zijn zoals bezoldigingscomité, auditcomité, ...;

v. welke vergoeding de bestuurders dienen te ontvangen gelet op hun opdracht die van hen tijd en inzet vraagt. Deze vergoeding moet in verhouding staan tot het belang van de opdracht. Ook de overheid moet immers kwalitatief hoogstaande bestuurders kunnen aantrekken;

vi. hoe een degelijke communicatie tussen alle gelegingen van de onderneming (aandeelhouders, raad van bestuur, management, personeel) tot stand kan worden gebracht;

vii. welke (duidelijke) benoemingsprocedure zij zal volgen wanneer zij als aandeelhouder het recht heeft bestuurders aan te wijzen;

viii. hoe zij met haar bestuurders wil samenwerken. Die specifieke samenwerkingspunten moeten in een charter worden vastgelegd.

actionnaires, membres du conseil d'administration associés au management et membres du conseil d'administration qui ne sont liés ni à l'actionnaire, ni au management (dans le cadre de ce quorum, il doit ensuite être satisfait à l'exigence du point ii);

ii. le profil général et spécifique que doivent avoir les administrateurs. En ce qui concerne le profil spécifique, il faut faire en sorte que tous les domaines d'expertise soient aussi bien représentés que possible au sein du conseil d'administration, l'accent devant être mis sur les questions de stratégie, parallèlement à d'autres domaines tels que le marketing, les finances, etc.), pour pouvoir agir dans l'intérêt de l'entreprise. Sur le plan du profil personnel (général), les administrateurs doivent à tout le moins avoir les qualités suivantes : intégrité, discrétion, esprit critique, autonomie de jugement, souci de défendre les intérêts des pouvoirs publics et disponibilité pour exercer le mandat;

iii. le choix qu'ils opèrent entre deux modèles, d'une part, celui où sont scindées les fonctions de président du conseil d'administration et de président du comité de direction (administrateur délégué) et, d'autre part, celui où ces fonctions sont réunies dans le chef d'une seule personne. Ils déterminent de ce fait également la nature des tâches du conseil d'administration et, le cas échéant, la nature des tâches du comité de direction. Ils doivent motiver leur choix;

iv. quels comités spécifiques il y a lieu de prévoir au sein du conseil d'administration comme le comité de rémunération, le comité d'audit, etc. ...;

v. la rémunération qu'il y a lieu de prévoir pour les administrateurs, étant entendu que la mission d'administrateur exige de celui qui l'assume qu'il y consacre du temps et s'y investisse pleinement. Cette rémunération doit être en rapport avec l'importance de la mission. Les pouvoirs publics doivent en effet pouvoir attirer des administrateurs hautement qualifiés;

vi. comment une communication efficace et cohérente entre tous les rouages de l'entreprise (actionnaires, conseil d'administration, direction, personnel) peut être réalisée;

vii. quelle procédure de désignation (claire) ils suivent lorsqu'ils ont le droit de désigner des administrateurs;

viii. comment ils collaborent avec leurs administrateurs. Ces modalités spécifiques de collaboration doivent être fixées dans une charte.

#### 4. SOCIALE WETGEVING

##### 4.1. *Verhoging van de maximumbedragen inzake de tussenkomst van het Fonds voor Sluiting van Ondernemingen en van de reserves van het Fonds*

De commissie vraagt dat de loongrenzen van die tussenkomst zouden worden opgetrokken en welvaartvast gemaakt. Ook moeten er bij het Fonds voor Sluiting van Ondernemingen reserves worden opgebouwd.

##### 4.2. *De toekenning van sluitingspremies aan de werknemers in ondernemingen met minder dan twintig werknemers*

De commissie vraagt dat de regering bij de sociale partners (in de Nationale Arbeidsraad) zou aandringen om dit probleem op te lossen, rekening houdend met de verhoging van de bijdragen die dat kan teweegbrengen.

##### 4.3. *Prioritaire behandeling door de curator van de schuldvorderingen van de werknemers*

De commissie vraagt dat de rechtbanken de curatoren die over het gegevensbestand van het personeel beschikken, zouden aansporen tot actieve en prioritaire medewerking bij het opstellen van de schuldvorderingen van de gewezen werknemers van de failliete onderneming. De faillissementswet zal in voorkomend geval worden aangepast.

##### 4.4. *Opnemen van de aanvullende vergoedingen inzake brugpensioenen bij de bevoorrechte schuldvorderingen*

De commissie vraagt dat de wetgeving inzake voorrechten zou worden gewijzigd teneinde de aanvullende vergoedingen inzake brugpensioenen toe te voegen aan de bevoorrechte schuldvorderingen van het personeel.

##### 4.5. *Fiscale aftrekbaarheid van de kosten voor de vernieuwing van de vlieglicenties van de piloten*

De commissie stelt voor de eigen kosten voor de vernieuwing van de licenties van de piloten fiscaal aftrekbaar te maken om hen toe te laten hun beroepskwalificatie te behouden.

#### 5. GERECHTELIJKE BEHANDELING

##### 5.1. *Nieuw systeem voor de begeleiding van overheidsbedrijven in moeilijkheden*

De commissie is van oordeel dat de financiële resultaten van die bedrijven beter moeten worden opgevolgd.

#### 4. LÉGISLATION SOCIALE

##### 4.1. *Majoration des montants maxima en matière d'intervention du Fonds de fermeture des entreprises et augmentation des réserves du Fonds*

La commission demande que les plafonds salariaux de cette intervention soient relevés et liés à l'évolution du bien-être. Les réserves du Fonds de fermeture des entreprises devraient également être augmentées.

##### 4.2. *L'octroi de primes de fermeture aux travailleurs occupés dans des entreprises comptant moins de vingt travailleurs*

La commission demande que le gouvernement insiste auprès des interlocuteurs sociaux (au Conseil national du Travail) pour résoudre ce problème, en tenant compte de l'augmentation des cotisations que cela peut entraîner.

##### 4.3. *Traitement prioritaire par le curateur des déclarations de créance des travailleurs*

La commission demande que les tribunaux incitent les curateurs qui disposent du fichier du personnel à collaborer activement et prioritairement à l'établissement des déclarations de créance des anciens travailleurs de l'entreprise faillie. La loi sur les faillites sera le cas échéant adaptée.

##### 4.4. *Reprise des indemnités complémentaires en matière de pré-pension parmi les créances privilégiées*

La commission demande que la législation en matière de privilèges soit modifiée afin d'ajouter les indemnités complémentaires de prépension à la liste des créances privilégiées du personnel.

##### 4.5. *Déductibilité fiscale des frais de renouvellement des licences des pilotes*

La commission propose de rendre déductibles fiscalement les frais de renouvellement des licences des pilotes afin de leur permettre de conserver leur qualification professionnelle.

#### 5. PROCESSUS JUDICIAIRE

##### 5.1. *Nouveau système en ce qui concerne l'accompagnement d'entreprises publiques en difficulté*

La commission estime qu'il convient de mieux suivre les résultats financiers de ces entreprises. On pourrait

Eventueel kan hiertoe, na overleg met het Instituut voor Bedrijfsrevisoren en het Federaal Planbureau, een « knipperlichtensysteem » (via de oprichting van een opvolgingscomité) worden ingesteld, waarover aan het parlement geregeld zou moeten worden gerapporteerd.

Eventueel kan het systeem van de *management letter* <sup>(1)</sup> verplichtend worden gemaakt.

#### 5.2. Wijziging van de wetgeving inzake gerechtelijk akkoord

De commissie vraagt dat de minister van Justitie een overleg met alle betrokkenen zou organiseren, teneinde na te gaan hoe het gerechtelijk akkoord zijn rol als « tweede kans » voor ondernemingen in moeilijkheden efficiënter kan vervullen.

### 6. PARLEMENTAIRE CONTROLE OP DE OVERHEIDSBEDRIJVEN

De commissie is van oordeel dat alle bedrijven waarin de overheid participeert jaarlijks een verslag zouden moeten neerleggen bij het parlement. Dit verslag kan aanleiding geven tot een parlementair debat met de bevoegde minister over :

- de minimale openbare dienstverlening;
- de daartoe vereiste financiële middelen;
- de naleving van de regels van « *corporate governance* ».

De minister zou jaarlijks ook een overzicht (« *tableau de bord* ») van alle overheidsparticipaties aan het parlement moeten overleggen.

In dit verband vraagt de commissie dat de kamervoorzitter het Rekenhof zou uitnodigen om met de Kamer van volksvertegenwoordigers van gedachten te wisselen over de manier waarop de parlementaire controle op de overheidsbedrijven in de toekomst kan worden georganiseerd. Ook de controle van de uitvoerende macht (bijvoorbeeld via regeringscommissarissen) moet opnieuw worden bekeken.

<sup>(1)</sup> Een *management letter* is een brief of nota van de bedrijfsrevisor met aanbevelingen aan het management.

éventuellement instaurer à cet effet, après concertation avec l'Institut des réviseurs d'entreprises et le Bureau fédéral du plan, un « système de clignotants » (en créant un comité de suivi), au sujet duquel un rapport régulier devrait être fait au parlement.

Le système de la *management letter* <sup>(1)</sup> pourrait éventuellement être rendu obligatoire.

#### 5.2. Modification de la législation relative au concordat judiciaire

La commission demande que le ministre de la Justice organise une concertation avec tous les intéressés, afin d'examiner de quelle manière le concordat judiciaire pourrait jouer de manière plus efficace son rôle de « seconde chance » pour les entreprises en difficultés.

### 6. CONTRÔLE PARLEMENTAIRE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La commission estime que toutes les entreprises à participation publique devraient remettre annuellement un rapport au parlement, ce dernier pouvant donner lieu à un débat parlementaire qui se tiendrait en présence du ministre compétent et porterait sur :

- le service public minimal;
- les moyens financiers requis à cette fin;
- l'observation des règles de « *corporate governance* ».

Le ministre devrait quant à lui remettre annuellement au parlement un « tableau de bord » de toutes les participations publiques.

La commission demande, à ce propos, que le président de la Chambre invite la Cour des comptes à participer à un échange de vues visant à déterminer la manière dont le contrôle parlementaire des entreprises publiques pourrait être organisé à l'avenir. Le contrôle du pouvoir exécutif (assuré, par exemple, par des commissaires du gouvernement) doit, lui aussi, être réexaminé.

<sup>(1)</sup> Une *management letter* est une lettre ou une note contenant des recommandations que le réviseur d'entreprise adresse au management.

## 7. DOCUMENTATIEBEHEER DOOR DE OVERHEID

7.1. De commissie meent dat er regels moeten worden uitgewerkt voor de duurzame bewaring op lange termijn van de archieven gevormd door de kabinetten van alle federale ministers.

7.2. Met een dubbel doel voor ogen — enerzijds het garanderen van een efficiëntere werking van de overheid (meer bepaald door de continuïteit van het beleid veilig te stellen bij de overgang van de ene regering naar de volgende) anderzijds de vrijwaring van het historisch patrimonium dat er in vervat zit — wenst de commissie dat deze documenten bewaard blijven door bemiddeling van de openbare archiefinstellingen.

## 8. INFRASTRUCTUUR

De commissie dringt erop aan om de aansluiting van de luchthaven van Zaventem op het binnenlands spoorwegnet te verbeteren en de aansluiting op de hoge snelheidstrein te realiseren.

## 9. DIVERSE AANBEVELINGEN

9.1. De commissie dringt erop aan dat de gemeenschappen *curricula* zouden ontwikkelen over publiek management.

9.2. De commissie verzoekt de gemeenschappen na te denken over het vraagstuk van de gelijkwaardigheid van de opleiding van de lijnpiloten met de erkende diploma's.

\*  
\* \*

Dit verslag werd goedgekeurd met 11 tegen 2 stemmen en een onthouding.

*De rapporteurs,*

*De voorzitter,*

Jacques CHABOT,  
Lode VANOOST,  
Servais VERHERSTRAETEN

Raymond LANGENDRIES

## 7. GESTION DE LA DOCUMENTATION PAR LES AUTORITÉS PUBLIQUES

7.1. La commission estime que des mesures doivent être prises d'urgence afin de garantir la conservation à long terme des archives constituées par les cabinets de tous les ministres fédéraux.

7.2. La commission souhaite que ces documents soient conservés par l'intermédiaire des institutions à archives publiques, et ce, dans un double but : d'une part, garantir un fonctionnement efficace des pouvoirs publics (notamment, en assurant la continuité de la politique lors de la passation des pouvoirs d'un gouvernement à un autre) et, d'autre part, sauvegarder le patrimoine historique qui est contenu dans lesdits documents.

## 8. INFRASTRUCTURE

La commission insiste pour que l'on améliore les liaisons entre l'aéroport de Zaventem et le réseau ferroviaire national et pour que l'on crée une liaison TGV.

## 9. RECOMMANDATIONS DIVERSES

9.1. La commission insiste que les communautés développent des programmes d'études concernant la gestion publique.

9.2. La commission demande aux communautés de réfléchir à la problématique de l'équivalence de la formation des pilotes de ligne à des diplômes reconnus.

\*  
\* \*

Le présent rapport a été approuvé par 11 voix contre 2 et une abstention.

*Les rapporteurs,*

*Le président,*

Jacques CHABOT,  
Lode VANOOST,  
Servais VERHERSTRAETEN

Raymond LANGENDRIES