DOC 50 **1514/004**

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**

BIJLAGEN

Voorgaande documenten :

DOC 50 **1514/(2001-2002)** :
001 : Voorstel van de heer Bacquelaine c.s.
002 : Verslag.
003 : 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**

ANNEXES

Documents précédents :

DOC 50 **1514/(2001-2002)** :
001 : Proposition de M. Bacquelaine et consorts.
002 : Rapport.
003 : 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.
SP.A	Hans Bonte.
CDH	Raymond Langendries.
VU&ID	Karel Van Hoorebeke.

AGALEV-ECOLO	:	*Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales*
CD&V	:	*Christen-Democratisch en Vlaams*
FN	:	*Front National*
MR	:	*Mouvement Réformateur*
PS	:	*Parti socialiste*
CDH	:	*Centre Démocrate Humaniste*
SP.A	:	*Socialistische Partij Anders*
VLAAMS BLOK	:	*Vlaams Blok*
VLD	:	*Vlaamse Liberalen en Democraten*
VU&ID	:	*Volksunie&ID21*

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :

DOC 50 0000/000	:	*Parlementair document van de 50e zittingsperiode + het nummer en het volgnummer*
QRVA	:	*Schriftelijke Vragen en Antwoorden*
HA	:	*Handelingen (Integraal Verslag)*
BV	:	*Beknopt Verslag*
PLEN	:	*Plenum*
COM	:	*Commissievergadering*

Abréviations dans la numérotation des publications :

DOC 50 0000/000	:	*Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° et du n° consécutif*
QRVA	:	*Questions et Réponses écrites*
HA	:	*Annales (Compte Rendu Intégral)*
CRA	:	*Compte Rendu Analytique*
PLEN	:	*Séance plénière*
COM	:	*Réunion de commission*

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers
Bestellingen :
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : alg.zaken@deKamer.be

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
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

INHOUDSOPGAVE VAN DE BIJLAGE

Blz.

1. EXPERTISEVERSLAGEN VAN PROFESSOR ERIK DE LEMBRE 4
   1.1. Eerste verslag (16 april 2002)
   — Micro en macroanalyse Sabena 1975-2001 4
   1.1.1. Financiële analyse 4
   1.1.2. Aanvulling van 23 april 2002 met betrekking tot personeelskosten 145
   1.2. Tweede verslag (23 april 2002)
   — Micro en macroanalyse Sabena 1975-2001
   — Operationele analyse 166
   1.3. Derde verslag (30 april 2002)
   — Analyse Sabena-SAirGroup 1990-2000 (Aanvulling bij 1e en 2e verslag van 9 en 16 april 2002) 246
   1.4. Vierde verslag (16 juni 2002)
   — Aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van Airbustoestellen 1997-2001 281
   1.5. Vijfde verslag (19 juni 2002)
   — Uitkering dividenden 321
   1.6. Zesde verslag (19 juni 2002)
   — Overheidssteun aan Sabena gedurende de periode 1975 tot 2002 325
   1.7. Zevende verslag (30 augustus 2002)
   — Aanschaffing, financiering en boekhoudkundige verwerking van Airbustoestellen middellange afstand (Aanvulling) 332
   1.8. Achtste verslag (10 oktober 2002)
   — Specifieke aangelegenheden 397

2. EXPERTISEVERSLAGEN VAN BEDRIJFSREVISOR-JURIST HENRI GARNY 410
   2.1. Verslag van 7 mei 2002 over de verschillende akkoorden en overeenkomsten tussen Sabena en Swissair tijdens de periode van 1995 tot 2001 410
   2.2. Verslag van 15 oktober 2002
   — Analyse van het contract inzake de huur van vliegtuigen met bemanning van 25 oktober 1996 tussen Sabena en EBA-Virgin Express 493
   2.3. Verslag van 18 november 2002
   — Analyse van het contract inzake de huur van vliegtuigen met bemanning van 3 april 1998 tussen de NV CityBird en de NV Sabena 518

3. ANTWOORDEN VAN 5 NOVEMBER 2002 OP DE VRAGEN GESTELD DOOR DE SABENA-ONDERZOEKSCOMMISSIE, GEGEVEN DOOR PHILIPPE BRUGGISSER 526

SOMMAIRE DES ANNEXES

Pages

1. RAPPORTS D'EXPERTISE DU PROFESSEUR ERIK DE LEMBRE 4
   1.1. Premier rapport (16 avril 2002)
   — Micro et macroanalyse Sabena 1975-2001 4
   1.1.1. Analyse financière 4
   1.1.2. Complément du 23 avril relatif aux coûts de personnel 145
   1.2. Deuxième rapport (23 avril 2002)
   — Micro et macroanalyse Sabena 1975-2001
   — Analyse opérationnelle 166
   1.3. Troisième rapport (30 avril 2002)
   — Analyse Sabena-SAirGroup 1990-2000 (Complément aux 1er et 2e rapports des 9 et 16 avril 2002) 246
   1.4. Quatrième rapport (16 juin 2002)
   — Acquisition, financement et traitement comptable des appareils Airbus 1997-2001 281
   1.5. Cinquième rapport (19 juin 2002)
   — Distribution de dividendes 321
   1.6. Sixième rapport (19 juin 2002)
   — Aides publiques à la Sabena pendant la période de 1975 à 2002 325
   1.7. Septième rapport (30 août 2002)
   — Acquisition, financement et traitement comptable des appareils Airbus moyen-courriers (Complément) 332
   1.8. Huitième rapport (10 octobre 2002)
   — Questions spécifiques 397

2. RAPPORTS D'EXPERTISE DU RÉVISEUR D'ENTREPRISE-JURISTE HENRI GARNY 410
   2.1. Rapport du 7 mai 2002 sur les différents accords et conventions entre Sabena et Swissair durant la période s'étendant de 1995 à 2001 410
   2.2. Rapport du 15 octobre 2002
   — Analyse du contrat de location d'avions avec équipage du 25 octobre 1996 entre la Sabena et EBA-Virgin Express 493
   2.3. Rapport du 18 novembre 2002
   — Analyse du contrat de location d'avions avec équipages du 3 avril 1998 entre CityBird SA et Sabena SA 518

3. RÉPONSES DU 5 NOVEMBRE 2002 AUX QUESTIONS SOULEVÉES PAR LA COMMISSION D'ENQUÊTE SABENA, DONNÉES PAR PHILIPPE BRUGGISSER 526

1. EXPERTISEVERSLAGEN VAN PROFESSOR ERIK DE LEMBRE (VOORZITTER VAN ERNST & YOUNG)

1.1. EERSTE VERSLAG (16 april 2002)

MICRO & MACRO ANALYSE SABENA 1975-2001

1.1.1. FINANCIËLE ANALYSE

INLEIDING

Tijdens de commissie- en bureauvergaderingen van 12 en 21 maart 2002 werd mijn opdracht als expert nader bepaald. Mijn taak bestaat erin alle informatie te helpen verzamelen die de indicatoren kunnen vastleggen die aanleiding gegeven hebben tot het veroorzaken van het faillissement van Sabena (SN). Een eerste onderdeel hierin is het geven van micro en macro analyse over een vrij lange periode namelijk 1975-2001. Bedoeling is enerzijds de belangrijkste financiële en oper*atio*ne*l*e kenmerken van SN vast te leggen over deze periode, de evolutie vast te leggen en de vergelijking te maken met andere ondernemingen. Zolang het over SN gaat is het micro, zodra er vergelijkingen gemaakt worden is het macro.

De gegevensverzameling rond SN verloopt moeilijk om volgende redenen :

— enerzijds zijn de gevonden tijdreeksen van gegevens niet volledig;

— soms zijn er boekjaren korter dan 12 maanden;

— SN heeft in de tijd niet steeds hetzelfde betekend en dit omwille van de bewegingen van integratie, filialisering en nadien opnieuw integratie;

— gegevens die in de Belgische jaarrekening staan zijn niet onmiddellijk vergelijkbaar met gegevens van de jaarrekeningen van de andere ondernemingen die we in de vergelijking (zowel financieel als ope*ratio*neel betrekken). Deze problematiek hebben we opgelost door zoveel mogelijk ´« externe » databases in het onderzoek te betrekken waar er ofwel door de analisten een vergelijkbaarheidscorrectie uitgevoerd werd, of waar SN zoals de andere ondernemingen zelf (detail)gegevens ter beschikking gesteld heeft.

1. RAPPORTS D'EXPERTISE DU PROFESSEUR ERIK DE LEMBRE (PRÉSIDENT DE ERNST & YOUNG)

1.1. PREMIER RAPPORT (16 avril 2002)

MICRO ET MACROANALYSE SABENA 1975-2001

1.1.1. ANALYSE FINANCIÈRE

INTRODUCTION

Ma 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 indicateurs qui ont contribué à provoquer la faillite de la Sabena (SN). La première partie de cette tâche consiste à réaliser une micro et macroanalyse portant sur une période assez longue, à savoir de 1975 à 2001. Le but est de déterminer les principales caractéristiques financières et opé*ratio*nnelles de la SN tout au long de cette période, de mettre en évidence l'évolution et d'établir des comparaisons avec d'autres entreprises. Tant qu'il s'agit de la SN, on parle de microanalyse, dès que des comparaisons sont établies, il s'agit de macroanalyse.

Il n'est pas aisé de collecter les données relatives à la SN, et ce, pour les raisons suivantes :

— les séries de données qui ont été trouvées ne sont pas complètes;

— il y a quelquefois des exercices qui ne comptent pas 12 mois;

— la SN n'est pas toujours restée la même au fil du temps, et ce, en raison des intég*ratio*ns, des filialisations et ensuite des nouvelles intég*ratio*ns;

— les données qui figurent dans les comptes annuels belges ne sont pas directement comparables aux données figurant dans les comptes annuels des autres entreprises que nous associons à la comparaison (tant financière qu'opé*ratio*nnelle). Nous avons résolu ce problème en recourant autant que possible à des bases de données « externes » , auxquelles les analystes ont apporté une correction de comparabilité ou pour lesquelles la SN a, à l'instar des autres entreprises, elle-même mis des données (détails) à disposition.

Ondanks deze moeilijkheden denken we toch een « vergelijkbaar » gegevensbestand verkregen te hebben.

Brussel, 15 april 2002

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCV
vertegenwoordigd door

Professor Dokter E. DE LEMBRE, Vennoot

En dépit de ces difficultés, nous pensons avoir néanmoins réalisé un fichier de données susceptible de comparaison.

Bruxelles, le 15 avril 2002

Ernst & Young Réviseurs d'entreprises BCV
représenté par

Le professeur E. DE LEMBRE, Associé

SCHARNIERPERIODES IN DE ANALYSE

Indien men een zo lange periode (1975-2001) onderzoekt moet men aandacht besteden niet in het detail te verdrinken, maar gegevens te presenteren die werkelijk het leven van SN bepaald hebben.

Collega expert Guy Vanthemse heeft reeds de belangrijke periodes voor SN vastgelegd. Voor onze werkzaamheden zullen we deze als volgt typeren :

PÉRIODES CHARNIÈRES DANS L'ANALYSE

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.

Mon collègue, l'expert Guy Vanthemse, a déjà fixé les périodes importantes pour la SN. Pour nos travaux, nous caractériserons ces périodes comme suit :

Nr — *N°*	Omschrijving — *Définition*	Periode — *Période*	Scharnierjaar — *Année charnière*	
A	Voor-oorlogs periode/ *Période d'avant-guerre*	1923/1940	Niet van toepassing/ *Pas applicable*	
B	Na-oorlogse ontwikkelingsperiode luchtvaart/ *Période d'après-guerre de développement de l'aviation*	1941/1960	Niet van toepassing/ *Pas applicable*	
C	Overheidsdominatie in kapitaal periode/ *Période de domination des pouvoirs publics dans le capital*	1960/1981	1978	
D	Stappen in richting privatisering/ *Pas dans le sens d'une privatisation*	1982/1989	1988	
E	SWA periode/*Période SWA*	1990/1991	Niet van toepassing *Pas applicable*	Alleen afgezonderd wegens discontinuïteit gegevensreeksen/ *Isolée uniquement en raison de la discontinuité des séries de données*
F	AF periode/*Période AF*	1992/1994	1994	
G	SR periode/*Période SR*	1995/2001	Detail	

In de twee afdelingen van dit concept rapport : Hoofdstuk 1 : Financiële analyse en Hoofdstuk 2 : Operationele analyse zal men aanduiden hoe deze scharnierperiodes behandeld worden

Dans les deux sections de ce projet de rapport : Chapitre 1er : Analyse financière et Chapitre 2 : Analyse opérationnelle l'on indiquera de quelle manière ces périodes charnières sont traitées.

HOOFDSTUK I

Financiële analyse

INHOUD

Blz.

INLEIDING 4

0. EXECUTIVE SUMMARY : TUSSENTIJDS BESLUIT NA DE STUDIE VAN DE FINANCIËLE STRUCTUUR 8

1. UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE 11

a. Gebruikte bronnen 11
b. Methodologie 11
c. Gebruikte ratio's en financiële variabelen 16
c.1. Inleiding 16
c.2. Globale balansanalyse 17
c.3. Onderzoek werkkapitaal 18
c.4. Kostenstructuuronderzoek 18
c.5. Onderzoek liquiditeit 20
c.6. Onderzoek solvabiliteit 20
c.6.1. Solvabiliteitsratio's 20
c.6.2. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen 21
c.7. Onderzoek rentabiliteit 22
c.7.1. Onderzoek resultaten 22
c.7.2. EBIT-, EBITDA-, EBITDAR-*margin* 23
c.7.3. Rentabiliteitsratio's 23

2. GLOBAAL BALANSONDERZOEK 24

a. Sabena enkelvoudig 24
b. Sabena geconsolideerd 27
c. Macroanalyse (geconsolideerd) 28
c.1. *Peers group* 28
c.2. *Large carriers* 28
d. Opmerkingen inzake globaal balansonderzoek 29

3. ONDERZOEK NETTO BEDRIJFSKAPITAAL 30

a. Sabena enkelvoudig 30
b. Sabena geconsolideerd 31
c. Macroanalyse (geconsolideerd) 31
c.1. *Peers group* 32
c.2. *Large carriers* 32
c.3. Slotopmerkingen 32

CHAPITRE Ier

Analyse financière

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION 4

0. EXECUTIVE SUMMARY : CONCLUSION INTERMÉDIAIRE AU TERME DE L'ÉTUDE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE 8

1. PRINCIPES ET MÉTHODOLOGIE 11

a. Sources utilisées 11
b. Méthodologie 11
c. Ratios et variables financières utilisés 16
c.1. Introduction 16
c.2. Analyse de bilan global 17
c.3. Examen du fonds de roulement 18
c.4. Examen de la structure des charges 18
c.5. Analyse de la liquidité 20
c.6. Analyse de la solvabilité 20
c.6.1. Ratios de solvabilité 20
c.6.2. Droits et obligations non repris dans le bilan 21
c.7. Étude de rentabilité 22
c.7.1. Études des résultats 22
c.7.2. EBIT-, EBITDA-, EBITDAR-*margin* 23
c.7.3. Ratios de rentabilité 23

2. EXAMEN DE BILAN GLOBAL 24

a. Comptes annuels non consolidés de la Sabena 24
b. Sabena : chiffres consolidés 27
c. Macroanalyse (consolidée) 28
c.1. *Peers group* 28
c.2. *Large carriers* 28
d. Remarques relatives à l'analyse globale du bilan 29

3. ANALYSE DU CAPITAL D'EXPLOITATION 30

a. Sabena : chiffres non consolidés 30
b. Sabena : chiffres non consolidés 31
c. Macroanalyse (chiffres consolidés) 31
c.1. *Peers group* 32
c.2. *Large carriers* 32
c.3. Observations finales 32

4. ONDERZOEK KOSTENSTRUCTUUR 33

a. Historisch overzicht kostenstructuur 33
a.1. Taartdiagrammen 33
a.2. Enkele specifieke opmerkingen 35
b. Detailanalyse 38
b.1. Enkelvoudig 38
c. Macroanalyse 40
c.1. Vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen 40
c.1.1. *Peers group* 45
c.1.2. *Large carriers* 46
c.1.3. Globaal overzicht 46
c.2. Aantal vliegtuigen 46
d. Slotopmerkingen 47

5. LIQUIDITEIT 49

a. Enkelvoudig 49
b. Geconsolideerd 52
c. Slotopmerkingen 55

6. SOLVABILITEIT 56

a. Algemene graad van onafhankelijkheid 56
a.1. Enkelvoudig 56
a.2. Geconsolideerd 58
b. *Shareholders liquidity en gearing ratio* 59
c. *Interest coverage ratio* 66
d. Slotopmerkingen 69

7. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN 71

a. Inhoud 71
b. Belangrijkste buiten balansverplichtingen 71
c. Opmerking 73

8. RENTABILITEIT 74

a. Dividenduitkeringen 74
b. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow* 74
c. EBIT, EBITDA, EBITDAR *margins* 75
d. Rentabiliteitsratio's 77
d.1. *Profit margin* 77
d.2. *Return on shareholders funds and return on capital employed* 80
d.3. *Retun on total assets* 85
d.4. Geconsolideerd 87
d.5. Samenvattend 88

9. AANVULLENDE INFORMATIE INZAKE FALINGS-PREDICTIEMODEL 90

BIJLAGE 1 91

BIJLAGE 2 95

4. EXAMEN DE LA STRUCTURE DES COÛTS 33

a. Aperçu historique de la structure des coûts 33
a.1. Diagrammes circulaires 33
a.2. Quelques observations spécifiques 35
b. Analyse détaillée 38
b.1. Chiffres non consolidés 38
c. Macroanalyse 40
c.1. Comparaison avec d'autres compagnies aériennes 40
c.1.1. *Peers group* 45
c.1.2. *Large carriers* 46
c.1.3. Aperçu global 46
c.2. Nombre d'avions 46
d. Observations finales 47

5. LIQUIDITÉ 49

a. Non consolidé 49
b. Consolidé 52
c. Remarques finales 55

6. SOLVABILITÉ 56

a. Degré global d'indépendance 56
a.1. Chiffres non consolidé 56
a.2. Consolidé 58
b. *Shareholders liquidity en gearing ratio* 59
c. *Interest coverage ratio* 66
d. Remarques finales 69

7. DROITS ET OBLIGATIONS NON INTÉGRÉS DANS LE BILAN 71

a. Contenu 71
b. Principales obligations hors bilan 71
c. Observation 73

8. RENTABILITÉ 74

a. Distribution des dividendes 74
b. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow* 74
c. EBIT, EBITDA, EBITDAR *margins* 75
d. Ratios de rentabilité 77
d.1. *Profit margin* 77
d.2. *Return on shareholders funds and return on capital employed* 80
d.3. *Retun on total assets* 85
d.4. Rentabilité consolidée 87
d.5. Résumé 88

9. INFORMATION COMPLÉMENTAIRE À PROPOS DU MODÈLE DE PRÉDICTION DE FAILLITE 90

ANNEXE 1 91

ANNEXE 2 95

0. EXECUTIVE SUMMARY : TUSSENTIJDS BESLUIT NA DE STUDIE VAN DE FINANCIËLE STRUCTUUR

Hierna volgen een aantal tussentijdse besluiten inzake hoofdstuk I Financiële structuur. Deze besluiten kunnen nog steeds worden aangepast in functie van de resultaten van verdere studies.

1. In de bestudeerde periode komt SN zeker niet naar voor als een performante luchtvaartmaatschappij. De vergelijkende analyse toont aan dat SN « *Lager* » scoort op de meeste criteria dan haar collega's uit de *peers* groep of de *large carrier* groep.

2. De « ongunstige » score is wel voor de ganse periode — met nuances qua gradatie — want pas in 2001 gebeurde het faillissement. Het is dus essentieel zo duidelijk mogelijk deze elementen te kunnen toelichten die gemaakt hebben dat SN failleerde.

Het is belangrijk te kunnen vaststellen wanneer (en waarom) SN evolueerde van *going concern* naar discontinuïteit.

Een model hiervoor is de volgende matrix na te gaan :

0. EXECUTIVE SUMMARY : CONCLUSION INTERMÉDIAIRE AU TERME DE L'ÉTUDE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

On trouvera ci-dessous quelques conclusions intermédiaires concernant le chapitre Ier consacré à la structure financière. Ces conclusions pourront encore être corrigées en fonction des résultats d'études ultérieures.

1. Au cours de la période examinée, la Sabena n'apparaît certainement pas comme une compagnie aérienne performante. Il ressort d'une analyse comparative que pour la plupart des critères évalués, les résultats de la Sabena sont « *Inférieurs* » à ceux de ses concurrents, que ce soit dans le groupe de ses « pairs », ou dans celui des « *large carriers* ».

2. Ses résultats sont « défavorables » — même si l'on constate certaines différences relativement à leur gravité — au cours de toute la période étudiée, la faillite n'étant intervenue qu'en 2001. Par conséquent, il est capital de pouvoir expliquer, aussi clairement que possible, les éléments qui ont conduit à la faillite de la Sabena.

Il importe de pouvoir déterminer quand (et pourquoi) la Sabena, qui était une « *going concern* » (entreprise en pleine activité) est passée au stade de la discontinuité.

Pour répondre à ces questions, on peut examiner sa situation en se basant sur la grille d'analyse suivante :

Typologie — *Typologie*	Rentabiliteit — *Rentabilité*	Liquiditeit — *Liquidités*	Solvabiliteit — *Solvabilité*
1. Duurgzaam gezond. — *Entreprise saine à long terme*	+	+	+
2. Gezond maar let op financiële structuur. — *Entreprise saine dont la structure financière doit être surveillée*	+	—	+
3. Leefbaar maar miets grondige financiële herstructurering. — *Entreprise viable moyennant une restructuration financière approfondie*	+	—	—
4. Operationeel ziek : product — markt — management maatregelen bepalen of onderneming gered kan worden (er zijn geen financiële barrières). — *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/ management maatregelen dienen er zich ook financiële problemen aan. — *Entreprise très mal en point : les problèmes financiers viennent s'ajouter aux mesures managériales concernant ses produits et marchés*	—	—	+
6. Niet te redden. — *Entreprise impossible à sauver*	—	—	—

3. Om de leden van de Onderzoekscommissie van de Kamer te informeren over de stand van zaken, zullen we in de voortgang van de studie telkens voorgaand rooster aanvullen voor elk van de periodes. Leemtes die nog moeten aangevuld worden.

3. Afin d'informer les membres de la commission d'enquête de la Chambre sur la situation de la Sabena au cours de chacune des périodes concernées, nous entendons l'évaluer, dans la suite de notre étude, au moyen de la grille présentée ci-dessus, que nous compléterons en conséquence. Certaines lacunes devront être comblées ultérieurement.

4. Observatie na hoofdstuk I

4. Observations après le chapitre Ier

Periode — *Période*	Rentabiliteit — *Rentabilité*	Liquiditeit — *Liquidité*	Solvabiliteit — *Solvabilité*
1978 - 1981	(1)	Sanering van 1981 impliceert dat overheid beslist heeft te ondersteunen/ *Assainissement de 1981 implique que les pouvoirs publics ont décidé d'accorder leur soutien* +	– ? (2)
1982 - 1989	(1) Minder verlies en enkele jaren winst/ *moins de pertes et quelques années bénéficiaires*	Sanering van 1983 geeft opnieuw input aan middelen/ *Assainissement de 1983 signifie nouvel apport de moyens financiers* + (3)	– ? (2) (3)
1990 - 1991	(1)	Wegens moeilijk samen te stellen gegevens omwille van SWA — geen uitspraak/ *Vu la difficulté de rassembler les données à cause de la SWA, aucune application*	
1992 - 1994	(1)	Sanering van 1991 bewijst dat SN nieuwe liquiditeiten krijgt/ *Assainissement de 1991 prouve que la Sabena a obtenu de nouvelles liquidités* + (3)	– ? (2) (3) (4)
1995 - 2001	(1)	1995 opnieuw sanering met evolutie tot 1998 nadien negatief/ *En 1995, nouvel assainissement avec évolution jusqu'en 1998 ensuite négative* + ? (3)	– ? (2) (3) (4)

Het zal de ope*ratio*nele analyse zijn die verder licht moet werpen op de besluiten die we uit deze tabel mogen trekken.

C'est l'analyse opé*ratio*nnelle qui devra nous éclairer plus avant sur les conclusions que nous pouvons tirer de ce tableau.

5. Opmerkingen bij 4

5. Observations à propos du point 4

(1) Pas na hoofdstuk II — De ope*ratio*nele analyse — kan dit aangevuld worden.

(2) Analyse van de diverse reorganisaties moet aantonen in hoeverre deze steunden op

(a) verantwoord *business plan* dat een duurzame product/markt verhouding relatie voorstelt;

(b) voldoende financiering om dit te bereiken.

(3) Analyse van de vlootevolutie en de wijze waarop investeringen gefinancierd worden. Nazicht van *leasing, renting* en *sales & lease* operaties.

(4) Impact bestuderen van samenwerkingsverbandien die met partners geschapen worden en daardoor activiteiten uit SN onttrokken tegen betaling van vergoedingen (dit is SWA in 1990/1991 en ANP in 2000).

(1) Ne peut être complété qu'après le chapitre II relatif à l'analyse opé*ratio*nnelle.

(2) L'analyse des diverses restructu*ratio*ns doit montrer dans quelle mesure celles-ci se sont fondées sur

(a) un plan d'affaires étayé, proposant une relation produit/marché durable;

(b) un financement suffisant pour le réaliser.

(3) Analyse de l'évolution de la flotte et de la manière dont les investissements ont été financés; examen des opé*ratio*ns de *leasing,* de *renting* et de *sales & lease*.

(4) Évaluation de l'impact des accords de coopé*ratio*n conclus avec des partenaires et, dès lors, des activités qui moyennant le paiement d'indemnités ont été soustraites à la Sabena (c'est-à-dire. SWA en 1990/1991 et ANP en 2000).

6. Wat wel uit de tabel reeds blijkt, is dat in de diverse bestudeerde periodes er regelmatig een financiële reorganisatie gebeurde waardoor de liquiditeit aangevuld werd zonder dat echter SN een goed performer werd inzake financiële structuur. We moeten trouwens nog onderzoeken aan welke voorwaarden en waarborgen de lange termijn leningen verstrekt worden.

7. Uit de detailanalyse blijkt dat SN — vooral op groepsniveau — zorg gehad heeft voor haar netto bedrijfskapitaal, maar tot de « groep van de minste *performers* » blijft behoren.

8. De rol van de overheid is duidelijk, het is dus noodzakelijk na te gaan :

— hoe de statutenveranderingen de te bestuderen periode beïnvloeden (gewaarborgd dividend, opnemen van exploitatiekosten, …);

— hoe en tot welke datum overheidswaarborg gegeven werd;

— welke « kas » stromen daardoor gegenereerd werden.

9. Buiten balansverplichtingen dienen grondig geanalyseerd te worden.

6. Ce tableau montre cependant d'ores et déjà qu'au cours des diverses périodes étudiées, il a été procédé régulièrement à une réorganisation financière qui a eu pour effet de compléter les liquidités sans que la Sabena ait pour autant réussi à se doter d'une bonne structure financière. Du reste, nous devons encore examiner à quelles conditions et moyennant quelles garanties les prêts à long terme ont été consentis.

7. L'analyse détaillée montre que la Sabena (surtout au niveau du groupe) s'est préoccupée de son capital d'exploitation net, mais qu'elle est néanmoins restée parmi les sociétés les moins performantes.

8. Le rôle des pouvoirs publics est évident. Par conséquent, il est nécessaire d'examiner :

— comment les changements de statuts ont influé sur les périodes étudiées (dividende garanti, prise en compte des frais d'exploitation, …);

— comment et jusqu'à quelle date la garantie de l'État a été accordée;

— quels *cash-flows* ont été générés de ce fait.

9. Les obligations hors bilan doivent faire l'objet d'une analyse approfondie

1. **UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE**

a. GEBRUIKTE BRONNEN

Voor deze financiële analyse werd gesteund op de volgende bronnen :

— jaarrekeningen (inclusief details bij bepaalde rubrieken) afkomstig van de onderneming zelf; enkelvoudige jaarrekeningen zijn vanaf 1978 beschikbaar, geconsolideerde jaarrekeningen pas vanaf 1993

— jaarverslagen 1991-2000 (met uitzondering van 1992)

— interim financiële staat per 30 september 2001

— internationale gegevens afkomstig van : *Schröder Salomon Smith Barney, European Airline Review* d.d. 31 oktober 2001

— publieke databases (Bel-first en Amadeus) die steunen op de officiële jaarrekeningen

— interviews (ter aanvulling) met de heren H. Deneut (*director accounting* Sabena) en P. Vanderbecq (*group taxation manager* Sabena).

b. METHODOLOGIE

Deze financiële analyse steunt op boekhoudkundige gegevens, meer bepaald afkomstig van (enkelvoudige en geconsolideerde) jaarrekeningen en van details van bepaalde rubrieken van deze jaarrekeningen. Deze financiële analyse steunt op een aantal basisveronderstellingen. In eerste instantie vormt de juridische entiteit de NV Sabena ons uitgangspunt. Deze « juridische » benadering wordt aangevuld met beschikbare geconsolideerde gegevens (moedervennootschap inclusief relevante dochterondernemingen). Hierbij wordt uitgegaan van de onderneming als financieel-economische entiteit.

Voor de financiële analyse van de NV Sabena werd een voldoende ruime periode in aanmerking genomen : 1978-2000. Deze periode is voldoende ruim om de SWA, de AF en de SAir periodes adequaat te kunnen situeren. Tijdens deze periode waren verschillende andere luchtvaartmaatschappijen opeenvolgend bij Sabena betrokken. Deze periode houdt ook rekening met verschillende economische cycli en met relevante periodes.

1. **PRINCIPES ET MÉTHODOLOGIE**

a. SOURCES UTILISÉES

La présente analyse financière est basée sur les sources suivantes :

— les comptes annuels (y compris les détails de certaines rubriques) émanant de l'entreprise même; les comptes annuels simples sont disponibles depuis 1978, tandis que les comptes annuels consolidés ne le sont que depuis 1993

— les rapports annuels 1991-2000 (à l'exception de celui de 1992)

— l'état financier intérmédiaire au 30 septembre 2001

— les données internationales provenant de : *Schröder Salomon Smith Barney, European Airline Review* du 31 octobre 2001

— les bases de données publiques (Bel-first et Amadeus) qui se basent sur les comptes annuels officiels

— les interviews (à titre complémentaire) de MM. H. Deneut (*director accounting* Sabena) et P. Vanderbecq (*group taxation manager* Sabena).

b. MÉTHODOLOGIE

La présente analyse repose sur des données comptables, provenant plus particulièrement des comptes annuels (simples et consolidés) et des détails de certaines rubriques de ces comptes annuels. Cette analyse financière s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses fondamentales. L'entité juridique de la Sabena SA constitue notre point de départ. Cette approche « juridique » est complétée par les données consolidées disponibles (sur la société mère et sur certaines filiales importantes). On considère, en l'occurrence, l'entreprise comme une entité économique et financière.

Pour l'analyse financière de la Sabena SA, nous avons pris en considération une période suffisamment longue, à savoir de 1978 à 2000. Cette fourchette est suffisamment large pour pouvoir situer avec précision la période SWA, la période AF et la période SAir. Au cours de cette période, plusieurs autres compagnies aériennes ont été successivement associées à la Sabena. La période en question prend également en considé*ratio*n divers cycles économiques et diverses périodes importantes.

Bij deze analyse hebben wij vanzelfsprekend rekening gehouden met de beschikbaarheid van boekhoudkundige informatie op een (min of meer) uniforme wijze. Wij hebben kunnen beschikken over de jaarrekeningen vanaf 1978. Wij nemen aan dat de boekhoud- en jaarrekeningenwetgeving hierop van toepassing is. De financiële analyse van Sabena werd vanaf 1993 getoetst aan een die van een aantal relevante luchtvaartmaatschappijen (voor zover beschikbaar) die in 2 groepen werden samengebracht (*peers group en large carriers*).

De activiteiten van Sabena situeren zich binnen vijf domeinen :

— SN Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (chartermaatschappij)

— SN Cargo

— SN Catering

— SN Ground Handling

— SN Technics : maintenance, engine shop.

Daarenboven heeft Sabena nog hotels, BFSG (fuelling en andere diensten) , SFA (vliegschool), en een *Corporate* en *Financial Services* afdeling.

Op basis van verschillende criteria hebben we twee groepen samengesteld waarmee wij Sabena hebben vergeleken. Wij hebben onze selectie op de volgende criteria gebaseerd :

1. al dan niet beursgenoteerde Europese Nationale Air Carriers;

2. Vergelijkbaarheid van activiteiten;

3. omvang van de vloot;

4. Aantal bestemmingen.

Wij hebben ons beperkt tot de Europese nationale carriers die van het *Association of European Airlines AEA* deel uitmaken. De maatschappijen die hun thuisbasis in Oost-Europa hebben, werden uit de selectie geëlimineerd vermits deze markt niet kan vergeleken worden met de thuismarkt van Sabena. Sabena heeft geruime tijd als overheidsonderneming geopereerd wat voor de meeste nationale *flag-carriers* het geval is, behalve voor *British Midlands*, die wij bijgevolg uit de *peers group*

Dans le cadre de cette analyse, il a évidemment été tenu compte de la disponibilité des informations comptables de manière (plus ou moins) uniforme. Nous avons pu disposer des comptes annuels depuis 1978. Nous considérons que la législation sur les comptes annuels et la comptabilité sont d'application en l'espèce. L'analyse financière de la Sabena a, dès 1993, été confrontée à l'analyse de certaines compagnies aériennes importantes (pour autant qu'elle ait été disponible) qui ont été rassemblées dans deux groupes (*peers group* (sociétés similaires) et les *large carriers* (grandes compagnies).

Les activités de Sabena se situent dans cinq domaines :

— Sabena Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (compagnie charter)

— Sabena Cargo

— Sabena Catering

— Sabena Ground Handling

— Sabena Technics : maintenance, atelier de mécanique.

Sabena possède par ailleurs des hôtels, BFSG (avitaillement et autres services), SFA (école de pilotage) et une division *Corporate & Financial Services.*

Sur la base de plusieurs critères, nous avons composé deux groupes avec lesquels nous avons comparé Sabena. Nous avons fondé notre sélection sur les critères suivants :

1. compagnies aériennes nationales européennes cotées ou non en bourse;

2. comparabilité des activités;

3. taille de la flotte;

4. nombre de destinations.

Nous nous sommes limités aux transporteurs nationaux européens qui font partie de l' *Association of European Airlines (AEA)*. Les compagnies qui sont basées en Europe orientale ont été éliminées de la sélection, dans la mesure où ce marché ne peut être comparé avec le marché domestique de Sabena. Sabena a longtemps opéré sous la forme d'une entreprise publique, ce qui est le cas de la plupart des compagnies nationales de transports aériens, à l'exception de *British Midlands*, que

(groep van vergelijkbare ondernemingen) hebben geëlimineerd.

De Sabena 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. De maatschappijen die wij hebben geselecteerd bieden eveneens luchtvaart gerelateerde diensten zelf aan of via participaties in andere bedrijven.

De verschillende criteria en de mogelijkheid te beschikken over relevante informatie hebben geleid tot volgende groep van min of meer gelijkbare luchtvaartbedrijven :

— Sabena

— SairGroup

— Alitalia

— KLM

— Austrian Airlines

— Iberia

— Finnair

— Olympic Airways

— Turkish Airlines

In de financiële analyse hebben wij *Turkish Airlines* niet kunnen vergelijken met de Sabena Groep omdat wij niet over relevante financiële gegevens konden beschikken.

In een bijkomende analyse hebben wij Sabena gepositioneerd ten opzicht van drie belangrijke Europese carriers in termen van luchtverkeer, of Revenue Passenger Kilometer, met name Air France, British Airways en Lufthansa. Telkens werden de financiële gegevens van Sabena (enkelvoudig en geconsolideerd) voor zover beschikbaar met deze luchtvaartmaatschappijen vergeleken.

Wij merken op dat onze financiële analyse een globale analyse is. Deze bestrijkt enerzijds een ruime periode en vergelijkt anderzijds met voldoende andere maatschappijen zodat de mogelijke onbeschikbaarheid van bepaalde deelgegevens voor bepaalde boekjaren onze globale conclusies niet in het gedrang brengt.

nous avons par conséquent exclue du groupe de pairs (groupe d'entreprises comparables).

Le Groupe Sabena 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. Les compagnies que nous avons sélectionnées offrent également des services connexes, soit elles-mêmes soit par le biais de participations dans d'autres entreprises.

Les différents critères et la possibilité de disposer d'informations pertinentes nous ont finalement amenés à arrêter la liste suivante de compagnies aériennes plus ou moins comparables :

— Sabena

— SairGroup

— Alitalia

— KLM

— Austrian Airlines

— Iberia

— Finnair

— Olympic Airways

— Turkish Airlines

Dans l'analyse financière, nous n'avons pas pu établir de comparaison entre la *Turkish Airlines* et le groupe Sabena, étant donné que nous ne pouvions disposer de données financières pertinentes.

Dans une analyse complémentaire, nous avons positionné la Sabena par rapport à trois importants transporteurs européens en termes de trafic aérien, ou de passager payant par kilomètre, à savoir Air France, British Airways et Lufthansa. Chaque fois, les données financières de la Sabena (non consolidées et consolidées) — dans la mesure où elles étaient disponibles — ont été comparées avec celles de ces compagnies aériennes.

Nous observons que notre analyse financière est une analyse globale. Celle-ci, d'une part, couvre une large période et, d'autre part, établit la comparaison avec suffisamment d'autres compagnies, en sorte que l'éventuelle indisponibilité de certaines données partielles se rapportant à certains exercices ne remet pas en cause nos conclusions globales.

Wij onderzoeken de periode 1978-2000. Voor 2001 beschikken wij tevens over een niet-geauditeerde interim financiële staat per 30 september 2001. Tevens beschikken wij over de corresponderende cijfers per 30 september 2000. Het leek ons relevant om ook hierop een financiële analyse toe te passen.

De periodes en scharnierjaren die in de inleiding werden gespecifieerd 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 overgangsperiode. In 1990 participeren Sabena, British Airways en KLM in SWA. In 1991 wordt SWA stopgezet en de filialisering teruggedraaid.

— Periode 1992-1994 scharnierjaar 1994 :

Dit betreft de Air France periode

— Periode 1995-2001 :

In 1995 doet Swissair zijn intrede. Deze periode hebben wij bijgevolg de Swissair periode genoemd. Elk boekjaar wordt gedetailleerd onderzocht.

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 ver doorgedreven filialisering waarbij *Sabena World Airlines (SWA)* de exploitatie van de luchtvaartactiviteiten voor haar rekening neemt terwijl Sabena 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 Sabena, *Sabena World Airlines*, *Sabena Technics* en *Sabena Catering Services* omvat en in grote lijnen ver-

Notre analyse porte sur la période 1978-2000. Pour 2001, nous disposons en outre d'un état financier intermédiaire au 30 septembre 2001 qui n'a pas encore fait l'objet d'un audit. Nous disposons par ailleurs des chiffres correspondants de l'année précédente (30 septembre 2000). Il nous a paru intéressant de l'inclure également dans notre analyse financière.

Les périodes et les années charnières évoquées dans l'introduction se présentent comme suit dans notre analyse financière :

— Période 1960-1981, année charnière 1978 :

Notre analyse financière débute à l'exercice fiscal 1978, qui fait partie de la période marquée par une influence dominante des pouvoirs publics.

— Période 1982-1989, année charnière 1988 :

La libéralisation débute aux environs de 1982; ensuite commence la filialisation (entre autre *catering* et *technics*).

— Période 1990-1991 :

Période de transition. En 1990, la Sabena, la 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 Air France.

— Période 1995-2001 :

La Swissair entre en jeu en 1995. Nous avons donc baptisé cette période : période Swissair. Chaque exercice fiscal est examiné dans le détail.

La période 1978-2000 étudiée comprend des comptes annuels » consolidés en interne » 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)* se chargeant de 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 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

gelijkbaar is met de periode voor 1982 en met de periode na 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 *ratio*analyse 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 consistent. De 2 korte boekjaren worden in het jaarverslag van de Raad van Bestuur als volgt verantwoord :

1991 werd in twee onderscheiden boekjaren onderverdeeld : het ene handelt over het 1e kwartaal en het andere vangt aan op 1 april en eindigt op 31 december 1991. Tijdens het eerste boekjaar werd het herstructureringsplan doorgevoerd … De uitzonderlijke bedrijfsresultaten vertonen een negatief cijfer van 26 372 miljoen ingevolge balanssaneringen waartoe werd besloten in het kader van het herstructureringsplan.

Voor 1999 en 2000 merken wij op dat *Sabena Technics* opnieuw als afzonderlijke vennootschap opereert. Het balanstotaal per 31 december 2000 bedraagt 14 916,5 miljoen Belgische frank (circa 24,2 % van Sabena NV). De omzet over 2000 bedraagt 11 850,6 miljoen Belgische frank (circa 14,0 % van Sabena NV). Voor beide boekjaren (die 12 maanden bedragen) realiseert *Sabena Technics* telkens een verlies. Aangezien wij niet over een interne consolidatie voor Sabena en Sabena Technics beschikken terwijl dit in 1990 wel het geval was, dienen bepaalde *ratio*'s betreffende de 2 laatste boekjaren van Sabena met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd.

Aangezien een voldoende lange periode werd onderzocht stellen de hoger vermelde randbemerkingen geen problemen en laat deze werkwijze toe relevante conclusies te formuleren.

Sabena Catering Services. Dans l'ensemble, ces comptes sont comparables à ceux de la période antérieure à 1982 et postérieure à 1991.

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 *ratio*s ni la comparaison.

Pour 1991, nous avons utilisé des comptes annuels « combinés » (comptes annuels au 31 mars 1991 : 3 mois, comptes annuels aux 31 décembre 1991 : 9 mois). Dans nos calculs, nous tenons donc compte d'une période de 12 mois. Pour la cohérence de nos calculs, nous nous sommes basés, pour le bilan 1991, sur le bilan de clôture au 31 décembre 1991 (et non au 31 mars 1991). L'explication fournie par le conseil d'administ*ratio*n dans le rapport annuel au sujet de ces deux « petits » exercices comptables est la suivante :

1991 a été subdivisée en deux exercices comptables distincts : le premier porte sur le 1er trimestre de l'année tandis que le second débute le 1er avril et se clôture le 31 décembre 1991. Le plan de restructu*ratio*n a été mis en œuvre au cours du 1er exercice comptable … Les résultats d'exploitation exceptionnels se sont soldés par un déficit de 26 372 millions à la suite d'assainissements décidés dans le cadre du plan de restructu*ratio*n.

En 1999 et 2000, nous pouvons observer que *Sabena Technics* s'est à nouveau comportée comme une société distincte. Le total du bilan au 31 décembre 2000 s'élève à 14 916,6 millions francs belges (environ 24,2 % de Sabena SA). Le chiffre d'affaires pour l'année 2000 atteint 11 850,6 millions francs belges (environ 14 % de Sabena SA). Sur les deux exercices comptables (qui couvrent une période de 12 mois), *Sabena Technics* a enregistré à chaque fois un déficit. Étant donné que nous ne disposons pas d'une consolidation interne pour Sabena et *Sabena Technics*, comme c'était le cas en 1990, il convient d'interpréter avec prudence certains *ratio*s concernant les deux derniers exercices comptables.

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.

c. GEBRUIKTE RATIO'S EN FINANCIËLE VARIABELEN

c.1. **Inleiding**

De selectie van financiële variabelen steunt steeds op een keuze en houdt derhalve steeds het risico van enige mate van subjectiviteit in. Wij hebben ons deskundig oordeel deels gebaseerd op een practische benadering. Zo hebben wij onze analyse gesteund op de beschikbare *ratio*'s en financiële variabelen die in de database Amadeus beschikbaar zijn. Het is niet uitgesloten dat voor de berekening van een bepaalde *ratio* andere definities kunnen worden gevonden. Daarom hebben wij voor elke *ratio* en financiële variabele de gebruikte definitie in bijlage gevoegd. Het is evenmin uitgesloten dat één afzonderlijk beschouwde *ratio* niet onmiddellijk relevant is voor de luchtvaartsector. Wij hebben echter een groot aantal *ratio*'s en variabelen geselecteerd en beogen een financiële analyse op globale basis.

Aangezien wij konden beschikken over de interim financiële staat per 30 september 2001 met een vergelijking van de resultatenrekening met 30 september 2000, hebben wij ter aanvulling *ratio*'s op basis van deze cijfers berekend. Aangezien wij niet konden beschikken over de balans per 30 september 2000, hebben wij hiervoor de balans van 31 december 2000 gebruikt. De *ratio*'s per 30 september 2001 steunen op gegevens uit de balans per 30 september 2001 en op de resultaten voor 9 maanden. De *ratio*'s per 30 september 2000 steunen op gegevens uit de balans per 31 december 2000 en op de resultaten voor 9 maanden (tot en met september 2000).

Daarnaast hebben wij de door ons weerhouden *ratio*'s en variabelen vergeleken met die in internationale luchtvaartstudies worden gebruikt. Tenslotte hebben wij onze selectie vergeleken met een aantal prominente auteurs (Ch. Van Wymeersch, H. Ooghe). Wij staan hier ook even stil bij het falingspredictiemodel van beide auteurs. In hun model worden een aantal variabelen op basis van een wegingscoëfficiënt opgenomen. Het falingspredictiemodel op zich lijkt ons minder relevant omdat Sabena zich vanaf oktober 2001 effectief in staat van faillissement bevindt. Een aantal variabelen van dit model kan in onze analyse nuttig worden gebruikt. In het model werden de volgende variabelen opgenomen :

— Gecumuleerde historische rentabiliteit.

Hiervoor kan worden verwezen naar onze uitgebreide *ratio*analyse.

c. RATIOS ET VARIABLES FINANCIÈRES UTILISÉS

c.1. **Introduction**

La sélection de variables financières repose toujours sur un choix et implique dès lors toujours le risque d'une certaine subjectivité. Nous avons partiellement basé notre jugement expert sur une approche pratique. C'est ainsi que nous avons fondé notre analyse sur les *ratio*s et variables financières disponibles dans la banque de données Amadeus. Il n'est pas exclu que d'autres définitions puissent être trouvées pour le calcul d'un *ratio* déterminé. C'est la raison pour laquelle nous avons joint en annexe la définition utilisée pour chaque *ratio* et chaque variable financière. Il n'est pas non plus exclu qu'un *ratio* pris isolément ne présente pas d'intérêt immédiat pour le secteur de l'aviation. Nous avons cependant sélectionné un grand nombre de *ratio*s et de variables et entendons procéder à une analyse globale.

Dès lors que nous avons pu disposer de la situation financière intérimaire au 30 septembre 2001 assortie d'une comparaison des comptes de résultats avec ceux établis au 30 septembre 2000, nous avons en outre calculé des *ratio*s sur la base de ces chiffres. Étant donné que nous n'avons pas pu disposer du bilan au 30 septembre 2000, nous avons utilisé à cet effet le bilan au 31 décembre 2001. Les *ratio*s au 30 septembre 2001 sont basés sur des données provenant du bilan au 30 septembre 2001 et sur des résultats pour 9 mois. Les *ratio*s au 30 septembre 2000 sont basés sur des données provenant du bilan au 31 décembre 2000 et sur les résultats pour 9 mois (jusqu'à septembre 2000).

Par ailleurs, nous avons comparé les *ratio*s et variables que nous avons sélectionnés avec ceux qui sont utilisés dans les études internationales en matière d'aviation. Enfin, nous avons comparé notre sélection avec celle d'un certain nombre d'autres éminents (Ch. Van Wymeersch, H. Ooghe). Nous nous sommes également penchés sur le modèle de prédiction de faillite des deux auteurs. Leur modèle reprend un certain nombre de variables sur la base d'un coefficient de pondé*ratio*n. Le modèle de prédiction de faillite nous paraît moins pertinent dès lors que la Sabena était effectivement en faillite depuis octobre 2001. Un certain nombre de variables de ce modèle peuvent être utilement reprises dans notre analyse. Les variables suivantes ont été reprises dans le modèle :

— Rentabilité historique cumulée.

On se reportera à cet effet à notre analyse de *ratio*s détaillée.

— Termijn tussen afsluiting boekjaar en publicatie jaarrekening.

— Aanwezigheid van achterstallige RSZ- en fiscale schulden.

Wij hebben de relevante rubrieken van de toelichting bij de jaarrekeningen 1999 en 2000 onderzocht.

— Interne financiering van investeringen in materiële en financiële vaste activa.

Wij hebben dit niet expliciet onderzocht.

— Aanwezigheid van groepsbindingen.

Wij hebben de relevante rubrieken van de toelichting XVIII bij de jaarrekeningen 1999 en 2000 onderzocht.

— Algemene schuldgraad.

Hiervoor kan worden verwezen naar onze uitgebreide *ratio*analyse.

Wij menen te kunnen besluiten dat de door ons weerhouden *ratio*'s en financiële variabelen in aantal voldoende zijn, een voldoende ruime periode bestrijken en op algemeen aanvaarde definities steunen zodat onze globale conclusies ter zake en voldoende onderbouwd zijn.

c.2. **Globale balansanalyse**

Dit betreft een procentuele analyse van de activa (uitgesplitst in vaste en vlottende activa) en de passiva (op lange en korte termijn). Deze analyse betreft :

— Sabena enkelvoudig 1978-2000

— Sabena geconsolideerd 1993-2000

— Sabena enkelvoudig in vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen 1993-2000

— Sabena geconsolideerd in vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen 1993-2000.

Het is niet uitgesloten dat fragmentaire gegevens van bepaalde luchtvaartmaatschappijen voor een bepaald jaar ontbreken. Aangezien het voorwerp van deze studie een globale analyse van Sabena betreft worden de

— Délai entre la clôture de l'exercice et la publication des comptes annuels.

— Existence d'arriérés de dettes ONSS et fiscales.

Nous avons analysé les rubriques importantes de l'annexe aux comptes annuels 1999 et 2000.

— Financement interne d'investissements en immobilisations corporelles et financières.

Cela n'a pas été examiné explicitement.

— Existence de liens au sein de groupes.

Nous avons examiné les rubriques importantes de l'annexe XVIII des comptes annuels 1999 et 2000.

— Taux d'endettement général.

On se reportera à notre analyse de *ratio*s détaillée.

Nous pensons pouvoir conclure que les *ratio*s et les valeurs financières retenus sont suffisamment nombreux, couvrent une période suffisamment étendue et se fondent sur des définitions généralement acceptées de sorte que nos conclusions générales sont dûment et suffisamment étayées.

c.2. **Analyse de bilan global**

Il s'agit d'une analyse exprimée en pourcentage de l'actif (divisé en actifs immobilisés et circulants) et du passif (à court et à long terme). Cette analyse porte sur les documents suivants :

— Comptes annuels ordinaires de la Sabena 1978-2000

— Comptes consolidés de la Sabena 1993-2000

— Comptes annuels ordinaires de la Sabena en comparaison avec d'autres compagnies de navigation aérienne 1993-2000

— Comptes consolidés de la Sabena en comparaison avec d'autres compagnies de navigation aérienne 1993-2000.

Il n'est pas exclu que des données fragmentaires de certaines compagnies de navigation aérienne pour un exercice déterminé manquent. Étant donné que cette étude porte sur une analyse globale de la Sabena, les

gegevens van andere luchtvaartmaatschappijen enkel ter informatie gebruikt.

c.3. **Onderzoek werkkapitaal**

In onze analyse besteden wij aandacht aan het begrip « netto bedrijfskapitaal » dat gebruikelijk als volgt wordt berekend :

— eerste methode : beperkte vlottende activa (dit wil zeggen exclusief vlottende activa op langer dan één jaar) min vreemd vermogen op korte termijn

— tweede methode : permanent vermogen min vaste activa.

c.4. **Kostenstructuuronderzoek**

Dit betreft een tweeledige analyse. Enerzijds werden de kosten van de enkelvoudige jaarrekeningen van Sabena procentueel geanalyseerd. Dit betreft de volgende kostensoorten :

— rekening 60 — handelsgoederen, grond- en hulpstoffen

— rekening 61 — diensten en diverse goederen

— rekening 62 — bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen

— rekening 63 — afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen

— rekening 64 — andere bedrijfskosten

— rekening 65 — financiële kosten

— rekening 66 — uitzonderlijke kosten

— rekening 67 — belastingen

Daarnaast maakt de Amadeus database een specifieke analyse van de volgende kostensoorten :

— *material costs*

— *costs of employees*

— *depreciation*

— *interest paid.*

Deze kostensoorten vormen slechts een deel van de totale kosten en stemmen *grosso modo* overeen met :

données des autres compagnies de navigation aérienne sont uniquement utilisées à titre d'information.

c.3. **Examen du fonds de roulement**

Dans notre analyse, nous nous intéressons à la notion de « fonds de roulement net » qui est habituellement calculé de la manière suivante :

— première méthode : actifs circulants limités (c'est-à-dire exclusivement les actifs circulants à plus d'un an) moins moyens extérieurs à court terme

— deuxième méthode : moyens permanents moins actifs immobilisés.

c.4. **Examen de la structure des charges**

Il s'agit d'une analyse en deux parties. D'une part, les charges des comptes annuels ordinaires de la Sabena ont été analysées en pourcentage. Il s'agit des types de charges suivants :

— compte 60 — approvisionnements et marchandises

— compte 61 — services et biens divers

— compte 62 — rémuné*ratio*ns, charges sociales et pensions

— compte 63 — amortissements, réductions de valeur et provisions

— compte 64 — autres charges d'exploitation

— compte 65 — charges financières

— compte 66 — charges exceptionnelles

— compte 67 — impôts

La base de données Amadeus effectue par ailleurs une analyse spécifique des types de coûts suivants :

— *material costs*

— *costs of employees*

— *depreciation*

— *interest paid.*

Ces types de coûts ne constituent qu'une partie des coûts totaux et correspondent *grosso modo* aux coûts suivants :

— *material costs* — rekening 60 — handelsgoederen, grond- en hulpstoffen

— *costs of employees* — rekening 62 — bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen

— *depreciation* — afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen

— *interest paid* — een deel van de rekening 65 — financiële kosten, met name de intrestkosten.

Het belang van de analyse op basis van de Amadeus database betreft de internationale vergelijking.

Waar nodig en voor zover beschikbaar hebben wij bijkomend een aantal specifieke gedetailleerde kostenposten van Sabena geanalyseerd. Dit betreft een analyse van gedetailleerde uitsplitsingen op basis van managementinformatie (1978-1989), een proef- en saldibalans (1994), bijlagen bij de fiscale aangifte (1995-2000). Wij merken op dat tijdens de periode van onze analyse geen gegevens beschikbaar waren voor de periode 1990-1993. Deze analyse heeft in deze fase enkel een aanvullende waarde en dient mogelijk in een volgende fase nog te worden uitgediept.

Volgende kostenposten werden onderzocht :

— brandstoffen en smeermiddelen

— onderhoud

— huur van vliegtuigen

— onderaanneming

— commissielonen

— taksen en royalties.

Met betrekking tot de kostenposten « huur van vliegtuigen » en « onderaanneming » lijkt het ons relevant om tevens de structuur van de Sabena-vloot te analyseren. Dit impliceert dat wordt nagegaan of Sabena voor haar activiteiten een beroep heeft gedaan op :

— vliegtuigen in eigendom (geboekt in materiële vaste activa en via afschrijvingen ten laste van de resultatenrekening)

— financiële leasing (geboekt in materiële vaste activa en via afschrijvingen ten laste van de resultatenrekening)

— *material costs* — compte 60 — marchandises, matières premières et auxiliaires

— *costs of employees* — compte 62 — rémuné*ratio*ns, charges sociales et pensions

— *depreciation* — amortissements, réductions de valeur et provisions

— *interest paid* — une partie du compte 65 — charges financières, notamment les charges d'intérêts.

L'intérêt de l'analyse effectuée par la base de données Amadeus réside dans la comparaison internationale.

Là où c'est nécessaire et pour autant qu'ils soient disponibles, nous avons analysé en plus une série de postes de coûts détaillés spécifiques de la Sabena. Il s'agit d'une analyse de ventilations détaillées sur la base d'informations de management (1978-1989), d'un bilan d'essai et par soldes (1994), d'annexes à la décla*ratio*n fiscale (1995-2000). Nous observons qu'en ce qui concerne la période analysée, il n'existait pas de données pour la période 1990-1993. Cette analyse n'a, à ce stade, qu'une valeur complémentaire et devrait éventuellement encore être approfondie au cours d'une phase ultérieure.

Les postes de coûts suivants ont été analysés :

— combustibles et lubrifiants

— entretien

— location d'avions

— sous-traitance

— commissions

— taxes et royalties.

En ce qui concerne les postes de coûts « location d'« avions » et « sous-traitance », il nous paraît pertinent d'analyser également la structure de la flotte de la Sabena, ce qui implique que l'on examine si la Sabena a fait appel, pour ses activités :

— à des avions en propriété (comptabilisés dans les immobilisations corporelles et par le biais d'amortissements à charge du compte de résultats)

— au leasing financier (comptabilisé dans les immobilisations corporelles et par le biais d'amortissements à charge du compte de résultats)

— ope*ratio*nele leasing (geboekt in de resultatenrekening in de rubriek « huur van vliegtuigen »)

— onderaanneming (geboekt in de resultatenrekening in de rubriek « onderaanneming »).

c.5. **Onderzoek liquiditeit**

Liquiditeit betreft de mate waarin een onderneming in staat is voldoende kasmiddelen te mobiliseren om aan haar kortlopende betalingsverplichtingen te voldoen. Een voldoende liquiditeit is vooral van belang voor de schuldeisers op korte termijn (leveranciers, kredietinstellingen, RSZ, fiscus).

Een liquiditeit in ruime zin boven 1 betekent dat een onderneming in staat is om haar kortlopende schulden af te lossen met de aanwezige liquide middelen en met de middelen die vrijkomen uit voorraden, vorderingen op korte termijn en geldbeleggingen. In enge zin wordt hetzelfde onderzocht. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat voorraden minder snel liquide worden. Ze worden bijgevolg niet in de *ratio* opgenomen.

Wij hebben de volgende *ratio*'s weerhouden :

— *current ratio* (liquiditeits*ratio* in ruime zin)

— *liquidity ratio* (liquiditeits*ratio* in enge zin dit wil zeggen exclusief de minder liquide balanspost « voorraden en bestellingen in uitvoering »).

c.6. **Onderzoek solvabiliteit**

c.6.1. *Solvabiliteitsratio's*

Via solvabiliteits*ratio*'s wordt de financiële onafhankelijkheid nagegaan of in hoeverre een onderneming aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het betreft hier zowel schuldaflossingen als intrestbetalingen. Traditioneel kan worden geïnterpreteerd : hoe hoger de schuldgraad, hoe lager de financiële onafhankelijkheid en hoe kleiner de bescherming van de schuldeisers. Het lijkt ons belangrijk om de schuldgraad enkel te beschouwen als een ruwe indicatie van het financieel risico dat de onderneming loopt. Het betreft slechts een ruwe indicatie omdat hier bijvoorbeeld geen rekening wordt gehouden met de terugbetalingstermijnen. Toch is een ruwe indicatie van het financieel risico zinvol indien de oper*ation*ele activiteiten slechts tot relatief kleine oper*ationel*e

— au leasing opé*ratio*nnel (comptabilisé dans le compte de résultats dans la rubrique « location d'avions »)

— à la sous-traitance (comptabilisé dans le compte de résultats dans la rubrique « sous-traitance »).

c.5. **Analyse de la liquidité**

Le *ratio* de liquidité d'une entreprise indique dans quelle mesure celle-ci est à même de mobiliser des moyens de trésorerie suffisants pour remplir ses obligations financières à court terme. Un taux de liquidité suffisant revêt surtout de l'importance pour les créanciers à court terme (fournisseurs, établissements de crédit, ONSS, fisc).

Un *ratio* de liquidité, au sens large du terme, supérieur à 1 signifie que la société est capable de rembourser ses dettes à court terme grâce aux liquidités dont elle dispose et aux moyens générés par les stocks, les créances à court terme et les placements. La liquidité au sens strict s'évalue sur la base des mêmes éléments, mais on part du principe que les stocks sont moins rapidement convertibles en liquidités et on n'en tient donc pas compte dans le *ratio*.

Nous avons retenu les *ratio*s suivants :

— *current ratio* (*ratio* de liquidité au sens large);

— *liquidity ratio* (*ratio* de liquidité au sens strict, c'est-à-dire. à l'exclusion du poste bilantaire moins liquide « Stocks et commandes en cours d'exécution »).

c.6. **Analyse de la solvabilité**

c.6.1. *Ratios de solvabilité*

Les *ratio*s 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 élevé est le taux d'endettement d'une société, plus réduite est son indépendance financière et plus faible est la protection dont bénéficient les créanciers. Il nous semble cependant important de souligner que le taux d'endettement ne donne qu'une indication approximative du risque financier couru par la société, car il ne tient par exemple pas compte des délais de remboursement. Toutefois, il est intéressant d'avoir une idée approximative du risque

winsten of zelfs tot verliezen aanleiding geven. Dit resulteert dan in een beperkte mate van zelffinanciering.

Het hoofddoel van een solvabiliteits*ratio* is na te gaan in hoeverre een onderneming in staat is haar financiële verplichtingen in verband met rentebetaling en schuldaflossing na te komen. Een toename van deze *ratio* duidt op een vermindering van de onderneming van vreemd vermogen.

In eerste instantie werden de volgende solvabiliteits*ratio*'s weerhouden :

— *solvency ratio* (solvabiliteits*ratio* of algemene graad van financiële onafhankelijkheid dit wil zeggen eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal in %)

— *shareholders' liquidity ratio* (financiële onafhankelijkheid op lange termijn dit wil zeggen de verhouding tussen het eigen vermogen en de passiva op lange termijn)

— *gearing ratio* (schuldgraad op lange termijn dit wil zeggen de verhouding tussen de passiva op lange termijn en het eigen vermogen).

Vervolgens hebben wij de solvabiliteit met een specifieke dekkings*ratio* aangevuld, met name de « *interest coverage » ratio* die de verhouding uitdrukt tussen de ope*ratio*nele winst van het boekjaar en de intrestkosten van het boekjaar. Indien geen ope*ratio*nele winst maar een verlies wordt gerealiseerd krijgt deze *ratio* vanzelfsprekend een specifieke betekenis. De ope*ratio*nele activiteiten laten dan immers niet toe om de intrestkosten te dekken.

c.6.2. *Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen*

Een solvabiliteitsanalyse is kwantitatief en houdt enkel rekening met schulden die in de balans worden uitgedrukt en die tot aflossings- en intrestverplichtingen aanleiding geven. Ondernemingen doen echter bijkomend een beroep op voorwaardelijke verplichtingen die met een zekere mate van waarschijnlijkheid tot uitgaven kunnen aanleiding geven. Deze verplichtingen kunnen van uiteenlopende aard zijn, bijvoorbeeld :

— gestelde zekerheden

— verplichtingen tot aankoop of verkoop van vaste activa, goederen of deviezen.

financier si les activités d'exploitation ne génèrent qu'un bénéfice d'exploitation relativement faible, voire génèrent des pertes, ce qui limite la capacité d'autofinancement.

Le *ratio* de solvabilité permet de mesurer la mesure dans laquelle une entreprise est à même de remplir ses obligations financières en matière de paiement des intérêts et d'amortissement des dettes. Une hausse de ce *ratio* traduit une diminution des fonds de tiers présents dans la société.

Nous avons, dans un premier temps, retenu les *ratio*s de solvabilité suivants :

— *solvency ratio* (*ratio* de solvabilité ou degré global d'indépendance financière, c'est-à-dire le rapport entre les fonds propres et le total bilantaire en %);

— *shareholders' liquidity ratio* (indépendance financière à long terme, c'est-à-dire le rapport entre les fonds propres et le passif à long terme);

— *gearing ratio* (taux d'endettement à long terme, c'est-à-dire le rapport entre le passif à long terme et les fonds propres).

Nous avons ensuite complété la solvabilité par un *ratio* de couverture spécifique, à savoir le *ratio* « interest coverage », qui exprime le rapport entre le bénéfice d'exploitation d'un exercice comptable et les charges d'intérêts au cours du même exercice. Si ce n'est pas un bénéfice d'exploitation qui est enregistré, mais une perte, ce *ratio* revêt évidemment une signification particulière, étant donné que cela signifie que les opé*ratio*ns d'exploitation ne permettent pas de couvrir les charges d'intérêts.

c.6.2. *Droits et obligations repris dans le bilan*

Une analyse de solvabilité est quantitative et ne tient compte que des dettes figurant dans le bilan qui donnent lieu à des obligations d'intérêt et de remboursement. Les entreprises tiennent, toutefois, également compte d'obligations conditionnelles pouvant, dans certaines circonstances plus ou moins prévisibles, entraîner des frais. Ces obligations peuvent être de natures diverses, comme par exemple :

— les sûretés constituées

— les obligations de vente ou d'achat d'actifs immobilisés, de marchandises ou de devises.

Het lijkt ons onontbeerlijk om de hoger besproken kwantitatieve solvabiliteitsanalyse aan te vullen met een kwalitatieve analyse van niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.

c.7. **Onderzoek rentabiliteit**

c.7.1. *Onderzoek resultaten*

Achtereenvolgens worden geanalyseerd :

— resultaten van het boekjaar

— dividenduitkeringen

— EBIT, EBITDA, EBITDAR

— *cash-flow.*

Dit betreft een uitdrukking in monetaire eenheden (bijvoorbeeld euro) van een aantal gegevens die uit de resultatenrekening voortvloeien. Het is niet uitgesloten dat andere definities van de onze afwijken. Onze definities bieden het voordeel dat een vergelijking op basis van jaarrekeningen met andere luchtvaartoperatoren mogelijk wordt. Wij analyseren achtereenvolgens :

— EBIT : *earnings before interest and taxes.*

Dit betreft het bedrijfsresultaat (verschil tussen bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten).

— EBITDA : *earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation*

« *Depreciation and amortisation* » heeft enkel op vaste activa betrekking. EBITDA = EBIT + *depreciation and amortisation*.

— EBITDAR : *earnings before interest, taxes, depreciation, amortisation and renting*

« *Renting* » betreft niet de totale huurkost maar enkel de huurkost betreffende vliegend materieel. EBITDAR = EBITDA + *renting*.

— *Cash-flow* (op basis van Amadeaus database) = resultaat van het boekjaar + afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa.

Er bestaan een zeer uiteenlopend aantal definities voor het begrip « *cash-flow* ». In feite is de *cash-flow* gelijk aan het verschil tussen de « kasopbrengsten » en de « kaskosten ». Kasopbrengsten betreffen de opbreng-

Il nous semble indispensable de compléter les analyses de solvabilité quantitatives auxquelles il a été fait allusion par une analyse qualitative des droits et obligations non repris dans le bilan.

c.7. **Étude de rentabilité**

c.7.1. *Étude des résultats*

Seront analysés successivement :

— les résultats de l'exercice fiscal;

— les dividendes distribués;

— EBIT, EBITDA, EBITDAR;

— le *cash-flow*.

Ces points transposent un certain nombre de données découlant du compte des résultats en unité monétaire (par exemple : en euros). Il n'est pas exclu que d'autres définitions s'écartent des nôtres. L'avantage de nos définitions est qu'elles nous permettent de réaliser une comparaison de comptes annuels avec d'autres opérateurs de transport aérien. Nous analyserons successivement :

— EBIT : *earnings before interest and taxes.*

Relatif au résultat d'exploitation (différence entre les ventes et prestations et les coûts des ventes et prestations).

— EBITDA : *earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation.*

« *Depreciation and amortisation* » ont uniquement trait aux actifs immobilisés. 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 donnée Amadeus) = le résultat de l'exercice fiscal + amortissement et réduction de valeurs des actifs immobilisés.

Il existe un certain nombre de définitions très divergentes de la notion de *cash-flow*. En fait, le *cash-flow* est la différence entre les « recettes encaissables » et les « charges décaissables ». Les recettes encaissables

sten die men contant of op korte termijn ontvangt (bijvoorbeeld de omzet, intrestopbrengsten). Kaskosten betreffen de kosten die men contant of op korte termijn betaalt (bijvoorbeeld, grond- en hulpstoffen, diensten en diverse goederen, personeelskosten, intrestkosten). Niet-kaskosten en niet-kasopbrengsten veroorzaken geen wijziging in de liquiditeitstoestand van een onderneming (bijvoorbeeld afschrijvingen, waardeverminderingen, voorzieningen, inclusief terugnemingen).

De Amadeus database gebruikt de volgende definitie voor de *cash-flow* : *profit (loss) for the period plus depreciation and amortisation* (vaste activa). Om practische redenen en in het kader van de vergelijking met andere buitenlandse luchtvaartmaatschappijen weerhouden wij deze definitie.

c.7.2. *EBIT-, EBITDA-, EBITDAR-margin*

Dit betreft de relatie tussen EBIT, EBITDA, EBITDAR enerzijds en anderzijds de omzet.

c.7.3. *Rentabiliteitsratio's*

Rentabiliteits*ratio*'s evalueren de ondernemingsresultaten op een relatieve basis, dit wil zeggen in verhouding tot :

— de omzet

— het eigen vermogen

— de activa.

Rentabiliteits*ratio*'s meten de winstgevendheid van een onderneming. Een toename van deze *ratio*'s illustreren een toename van de winstgevendheid van de onderneming.

In onze analyse maken wij gebruik van de volgende *ratio*'s :

— *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).

sont les recettes que l'on perçoit au comptant ou à court terme (par exemple, le chiffre d'affaires, les intérêts à percevoir). Les charges décaissables sont les dépenses que l'on fait au comptant ou à court terme (par exemple, les marchandises, les services et biens divers, les frais de personnel, les intérêts à payer). Les charges non décaissables et les recettes non encaissables n'ont pas d'incidence sur l'état de la trésorerie d'une entreprise (par exemple, les amortissements, les réductions de valeur, les provisions, y compris les reprises).

La banque de données Amadeus utilise la définition suivante du *cash-flow* : *profit (loss) for the period plus depreciation and amortisation* (actifs immobilisés), définition que nous retenons pour des raisons d'ordre pratique et dans le cadre de la comparaison effectuée avec des compagnies aériennes étrangères.

c.7.2. *EBIT-, EBITDA-, EBITDAR-margin*

Il s'agit du rapport entre l'*EBIT*, l'*EBITDA* et l'*EBITDAR*, d'une part et le chiffre d'affaires, d'autre part.

c.7.3. *Ratios de rentabilité*

Les *ratio*s de rentabilité évaluent les résultats de l'entreprise de façon relative, c'est-à-dire par rapport :

— au chiffre d'affaires

— aux fonds propres

— à l'actif.

Les *ratio*s de rentabilité mesure la rentabilité de l'entreprise. S'ils augmentent, cela signifie que la rentabilité de l'entreprise s'améliore.

Dans le cadre de notre analyse, nous utilisons les *ratio*s suivants :

— *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'avoir total).

2. **GLOBAAL BALANSONDERZOEK**

a. SABENA ENKELVOUDIG

Dit betreft enerzijds een uitgebreide historische analyse (1978-2000) en een vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen (1993-2000). De gegevens voor 2001 zijn afkomstig van een interim financiële staat per 30 september 2001.

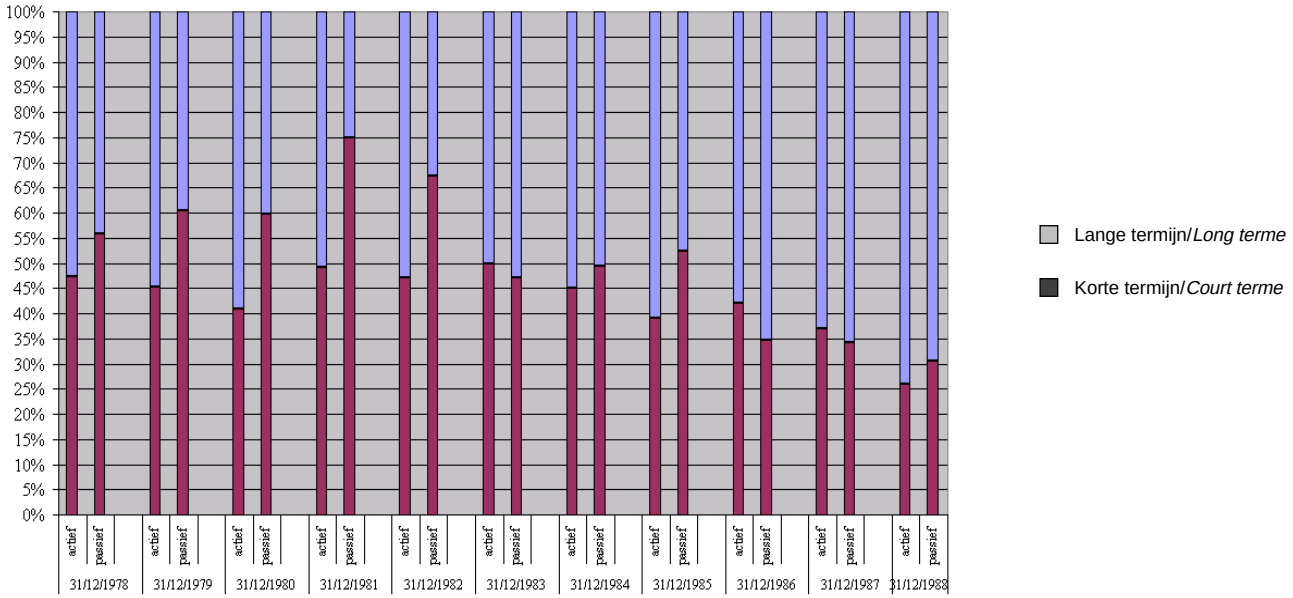
2. **EXAMEN DE BILAN GLOBAL**

a. COMPTES ANNUELS NON CONSOLIDÉS DE LA SABENA

Il s'agit, d'une part, d'une analyse historique étendue (1978-2000) et, d'autre part, d'une comparaison avec d'autres sociétés de navigation (1993-2000). Les données pour 2001 proviennent d'un état financier intermédiaire au 30 septembre 2001.

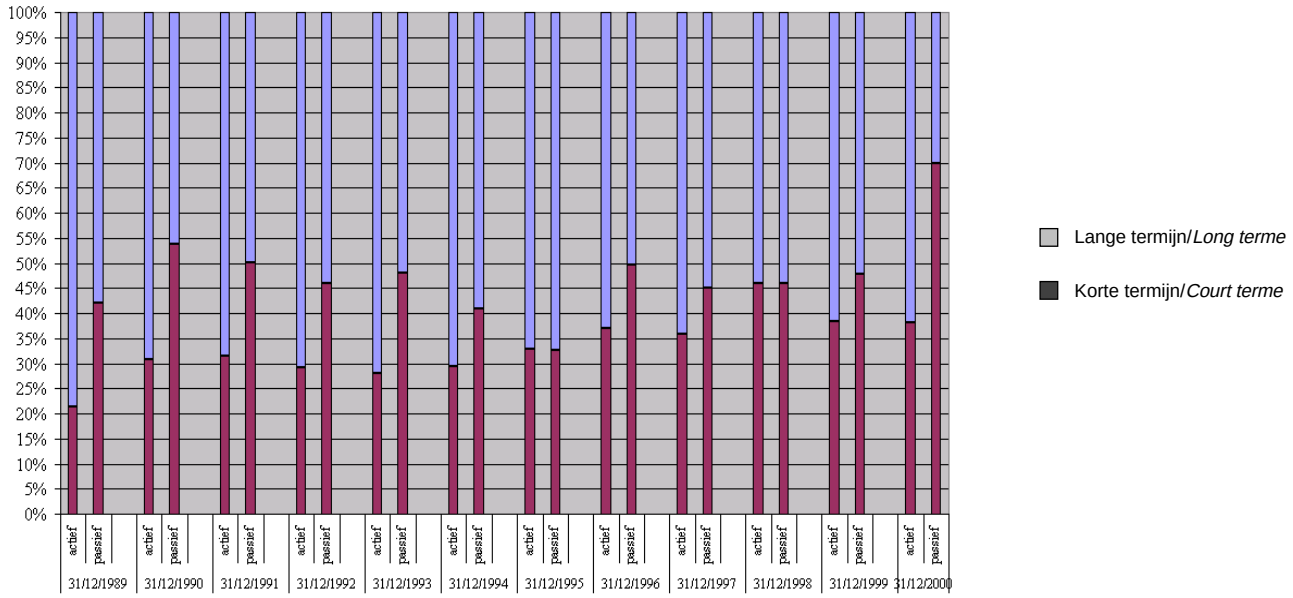
Slides 5a : balansstructuur 1978-1988

Slides 5a : structure du bilan 1978-1988



Slide 5b : balansstructuur 1978-1988

Slide 5b : structure du bilan 1978-1988



Het enkelvoudig balanstotaal evolueert als volgt (miljoen Belgische frank) :

— 1978 ..... 16 312,6
— 1988 ..... 47 927,4
— 1994 ..... 64 219,3
— 1995 ..... 63 762,1
— 2000 ..... 61 647,2
— 2001 (*) 58 651,5

(*) per 30 september 2001

Balanstotaal groeit van 1978-2001 met 260 %, wat wijst op investeringsgroei. Vaste activa groeien in dezelfde periode met 343 % en langdurige passiva met 105 %. Dit verschil kan niet anders dan wijzen op een onevenwichtige evolutie van de financiële structuur.

Deze expansie in lange termijn investeringen en financiering is over de periodes als volgt :

Le total du bilan non consolidé a connu l'évolution suivante (en millions de francs belges) :

— 1978 ..... 16 312,6
— 1988 ..... 47 927,4
— 1994 ..... 64 219,3
— 1995 ..... 63 762,1
— 2000 ..... 61 647,2
— 2001 (*) 58 651,5

(*) au 30 septembre 2001

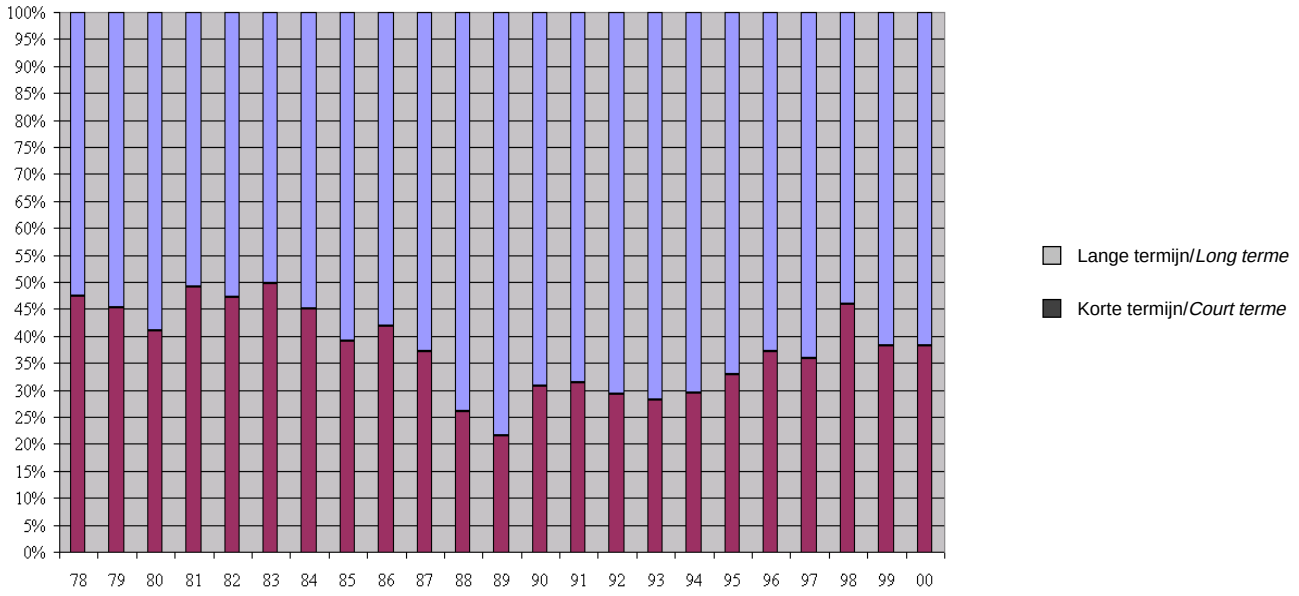
Le total du bilan a augmenté de 260 % au cours de la période de 1978 à 2001, ce qui témoigne d'un accroissement des investissements. Au cours de cette même période, les actifs immobilisés ont augmenté de 343 % et le passif à long terme de 105 %. Cette différence ne peut qu'indiquer un déséquilibre dans l'évolution de la structure financière.

Cette expansion du financement et des investissements à long terme a évolué de la manière suivante au cours des différentes périodes :

	Balanstotaal — *Total bilan*	Lange termijn investering — *Investissement à long terme*	Lange termijn financiering — *Financement à long terme*
1978–1981	+ 11 %	+ 8 %	– 37 %
1982–1989	+ 222 %	+ 396 %	+ 641 %
1990–1991	+ 27 %	+ 44 %	+ 10 %
1992–1994	– 14 %	– 11 %	+ 2 %
1995–2000	– 4 %	– 16 %	– 51 %

Slide 6 : aandeel vaste activa

Slide 6 : part des actifs immobilisés



De toename van het balanstotaal werd mede veroorzaakt door de uitbreiding en groei van de bedrijfsactiviteiten gedurende de onderzochte periode.

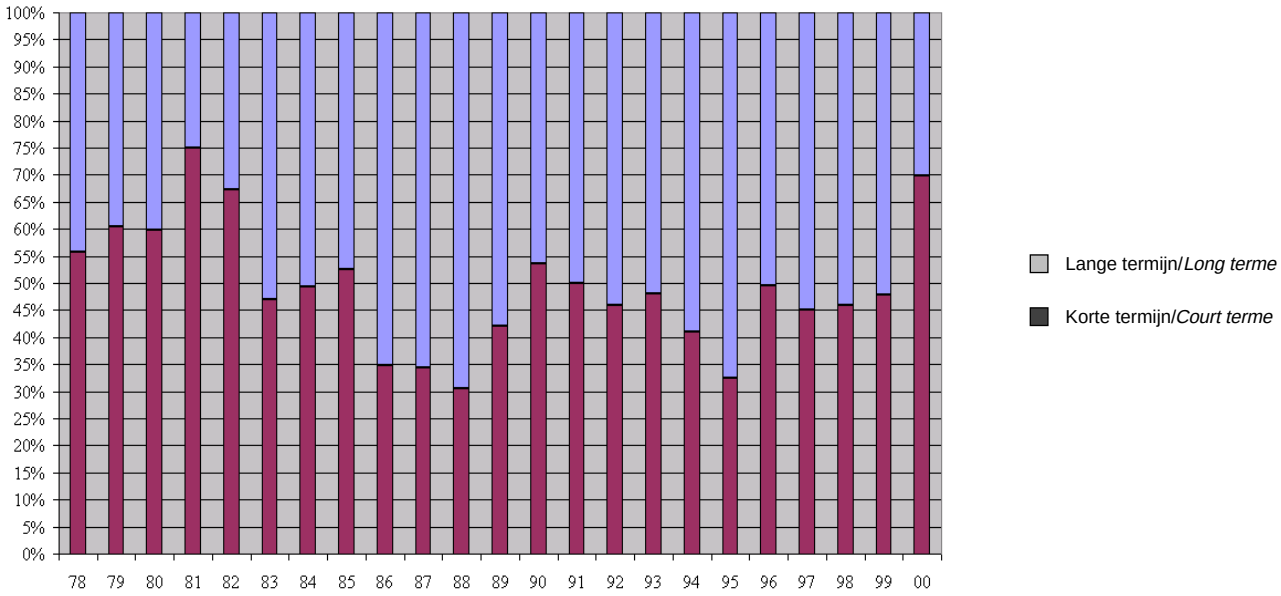
De vaste activa bedragen 52,7 % van het balanstotaal in 1978 en zijn in 2000 gedaald tot 30,2 %. Wij hebben ook vastgesteld dat de vaste activa in 1978 hoofdzakelijk uit « vliegend materieel en reservemotoren » bestaan. In 2000 bevatten de vaste activa een belangrijke component participaties (21 482,3 miljoen Belgische frank). Het gedaalde relatief aandeel van de balanspost « vliegend materieel en reservemotoren » illustreert de evolutie dat Sabena tijdens de onderzochte periode voor haar activiteiten in toenemende mate een beroep heeft gedaan op huur en onderaanneming.

L'augmentation du total du bilan a également été induite par l'extension et la croissance des opé*ration*s d'exploitation au cours de la période examinée.

Les actifs immobilisés s'élevaient à 52,7 % du total du bilan en 1978 et sont tombés à 30,2 % en 2000. Nous avons également constaté qu'en 1978, les actifs immobilisés consistaient essentiellement en « matériel volant et moteurs de réserve ». En 2000, les actifs immobilisés comportaient une importante composante participations (21 482,3 millions de francs belges). La diminution de l'importance relative du poste du bilan « matériel volant et moteurs de réserve » atteste le fait que la Sabena a, au cours de la période étudiée, recouru de plus en plus à la location et à la sous-traitance pour ses activités.

Slide 7 : aandeel permanent vermogen

Slide 7 : part des moyens permanents



Het aandeel van de lange termijnpassiva (permanent vermogen) in het balanstotaal evolueert als volgt :

— 1978 ..... 44,2 %
— 1988 ..... 69,4 %
— 1994 ..... 59,0 %
— 1995 ..... 67,4 %
— 2000 ..... 30,2 %
— 2001 (*) ..... 34,4 %

(*) per 30 september 2001

In 1978 bedragen de lange termijn passiva 44,2 % van het balanstotaal. In 1995 bedraagt dit percentage 67,4 % om vervolgens in 2000 tot 30,2 % te dalen. Wij

La part du passif à long terme (moyens permanents) dans le total du bilan évolue comme suit :

— 1978 ..... 44,2 %
— 1988 ..... 69,4 %
— 1994 ..... 59,0 %
— 1995 ..... 67,4 %
— 2000 ..... 30,2 %
— 2001 (*) ..... 34,4 %

(*) au 30 septembre 2001

En 1978, le passif à long terme s'élève à 44,2 % du total du bilan. En 1995, ce pourcentage s'élève à 67,4 % pour tomber ensuite à 30,2 % en 2000. Nous avons cons-

hebben vastgesteld dat de lange termijn passiva in 1978 vooral uit schulden uit langer dan één jaar bestaan. In 2000 bevatten de lange termijn passiva naast de schulden ook een belangrijke component voorzieningen (11 257,6 miljoen Belgische frank). In het jaarverslag van de Raad van Bestuur kunnen wij hierover onder meer het volgende lezen :

Trois grandes provisions ont été enregistrées à fin décembre 2000 pour plus de 4 milliards de francs belges : La prise en compte d'une moins value sur les 4 A340-200 et 300 existants, le volet social du plan Blue Sky et la résiliation anticipée du contrat de location des MD-11 de City Bird.

Op basis van een analyse van de jaarrekening 2000 nemen wij aan dat het betreffende bedrag als andere uitzonderlijke kost in de resultatenrekening werd geboekt.

Het aandeel van het eigen vermogen in de lange termijn passiva is beperkt wegens het relatief lage aandeel van het kapitaal en de geringe zelffinancieringscapaciteit van Sabena. Verder kan hieromtrent nuttig naar de solvabiliteitsanalyse worden verwezen.

Een vergelijking van de vaste activa met het permanent vermogen toont aan dat het procentueel aandeel van de vaste activa het aandeel van het vreemd vermogen voor bijna ieder boekjaar overtreft. Voor een nadere analyse verwijzen wij naar het onderzoek van het werkkapitaal.

b. SABENA GECONSOLIDEERD

Dit betreft de periode 1993-2000. Het geconsolideerd balanstotaal evolueert als volgt (in miljoen Belgische frank) :

— 1994	80 876,4
— 1995	81 205,4
— 2000 (*)	95 138,0

(*) volgens IAS-principes

Het aandeel van de lange termijnpassiva (permanent vermogen) in het balanstotaal evolueert als volgt :

— 1994	68,2 %
— 1995	71,8 %
— 2000	45,9 %

De vaststellingen zijn vergelijkbaar met de enkelvoudige jaarrekening van Sabena.

taté qu'en 1978, le passif à long terme consiste essentiellement en des dettes à plus d'un an. En 2000, le passif à long terme comporte non seulement des dettes, mais également une importante composante « provisions » (11 257,6 millions de francs). Dans le rapport annuel du conseil d'administ*ratio*n, nous pouvons notamment lire ce qui suit à ce sujet :

Trois grandes provisions ont été enregistrées à fin décembre 2000 pour plus de 4 milliards de francs belges : La prise en compte d'une moins value sur les 4 A340-200 et 300 existants, le volet social du plan *Blue Sky* et la résiliation anticipée du contrat de location des MD-11 de City Bird.

Sur la base d'une analyse des comptes annuels 2000, nous présumons que le montant en question a été comptabilisé comme un autre coût exceptionnel dans le compte de résultats.

La part des fonds propres dans le passif à long terme est limitée en raison de la part relativement faible du capital et de la capacité réduite d'autofinancement de la Sabena. On peut par ailleurs se reporter utilement à cet égard à l'analyse de solvabilité.

Une comparaison des immobilisations avec les moyens permanents montre que la part exprimée en pourcentage des immobilisations excède presque chaque année comptable la part des moyens extérieurs. Pour une analyse plus approfondie, on se reportera à l'analyse des fonds de roulement.

b. SABENA : CHIFFRES CONSOLIDÉS

Il s'agit de la période 1993-2000. Le total du bilan consolidé évolue comme suit (en millions de francs) :

— 1994	80 876,4
— 1995	81 205,4
— 2000 (*)	95 138,0

(*) selon les principes IAS

La part du passif à long terme (moyens permanents) dans le total du bilan évolue comme suit :

— 1994	68,2 %
— 1995	71,8 %
— 2000	45,9 %

Ces constatations sont comparables aux comptes annuels non consolidés de la Sabena.

Een vergelijking van de vaste activa met het permanent vermogen toont aan dat het procentueel aandeel van de vaste activa het aandeel van het vreemd vermogen voor bijna ieder boekjaar overtreft, met uitzondering van 1995 en de periode 1997-1999. Voor een nadere analyse verwijzen wij naar het onderzoek van het werkkapitaal.

c. MACROANALYSE (GECONSOLIDEERD)

Dit betreft een vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen (1993-2000). Wij hadden enkel de beschikking over geconsolideerde gegevens.

c.1. **Peers group**

Voor de SAirGroup (1995-2000) hebben wij vastgesteld dat het permanent vermogen in evenwicht is met de vaste activa. Finnair (1996-2000) en KLM (1994-2000) :idem.

Voor Iberia (1994-2000) kunnen 2 periodes worden onderscheiden (1994-2000) :

— 1994-1996 : aandeel vaste activa in balanstotaal overtreft aandeel vreemd vermogen in aanzienlijke mate (gemiddeld met circa 15 % — rekenkundig gemiddelde)

— 1997-2000 : permanent vermogen en vaste activa zijn in evenwicht.

Alitalia (1993-2000) is vergelijkbaar met Iberia :

— 1993-1996 : aandeel vaste activa in balanstotaal overtreft aandeel vreemd vermogen in aanzienlijke mate (gemiddeld met circa 12 % — rekenkundig gemiddelde)

— 1997-2000 : permanent vermogen en vaste activa zijn in evenwicht.

c.2. **Large carriers**

Lufthansa (1993-2000) : permanent vermogen en vaste activa zijn in evenwicht. Voor British Airways (1992-2000) kan globaal dezelfde conclusie worden gemaakt alhoewel er enkele boekjaren zijn waarin het procentueel aandeel van de vaste activa het permanent vermogen licht overschrijdt (0,4 % tot 9,5 %). Air France (1997-2000) : aandeel van de vaste activa overschrijdt

Une comparaison des immobilisations corporelles avec les moyens permanents montre que la part exprimée en pourcentage des immobilisations corporelles excède pour presque chaque exercice la part des moyens extérieurs, à l'exception de l'année 1995 et des années comprises dans la période 1997-1999. Pour une analyse plus approfondie, l'on se reportera à l'analyse des fonds de roulement.

c. MACROANALYSE (CONSOLIDÉE)

Il s'agit d'une comparaison avec d'autres compagnies aériennes au cours de la période 1993-2000. Nous ne disposions que de données consolidées.

c.1. **Peers group**

En ce qui concerne SAirGroup (1995-2000), nous avons constaté que les moyens permanents et les immobilisations corporelles s'équilibrent. De même pour Finnair (1996-2000) et KLM (1994-2000).

En ce qui concerne Iberia (1994-2000), l'on peut distinguer deux périodes (1994-2000) :

— 1994-1996 : la part des immobilisations corporelles dans le total du bilan excède largement la part des moyens extérieurs (en moyenne, d'environ 15 %. Il s'agit là d'une moyenne arithmétique)

— 1997-2000 : les moyens permanents et les immobilisations corporelles s'équilibrent.

La situation d'Alitalia (1993-2000) est comparable à celle d'Iberia :

— 1993-1996 : la part des immobilisations corporelles dans le total du bilan excède largement la part des moyens extérieurs (en moyenne, d'environ 12 %. Il s'agit là d'une moyenne arithmétique)

— 1997-2000 : les moyens permanents et les immobilisations corporelles s'équilibrent.

c.2. **Large carriers**

Lufthansa (1993-2000) : les moyens permanents et les immobilisations corporelles s'équilibrent. British Airways (1992-2000) : globalement, l'on peut tirer la même conclusion. Cependant, au cours de certains exercices, la part exprimée en pourcentage des immobilisations corporelles excède quelque peu les moyens permanents (de 0,4 à 9,5 %). Air France : au cours de la

dat van het permanent vermogen voortdurend (25,4 % tot 28,5 %).

Zowel bij de peers groep als bij de *large carriers* groep realiseert men een evenwicht tussen lange termijn investeringen en lange termijn financiering.

d. OPMERKINGEN INZAKE GLOBAAL BALANSONDERZOEK

— SN heeft quasi voortdurend een ongunstige balansstructuur.

— Uit de periode (1993-2000) waar macroanalyse mogelijk is, blijkt duidelijk dat SN een tegengestelde financieringspolitiek heeft in vergelijking met de hoge peers groep en met LH & BA. Er moet nader onderzocht worden waarom beleidsmatig het evenwicht tussen investeringen/financieringen lange termijn geen prioriteit was.

— Een investeringsanalyse/financieringsanalyse 1992-1994 en 1995-2001 dringt zich op enerzijds om de noodzaak tot investeren, de wijze waarop geïnvesteerd wordt en anderzijds de wijze waarop gefinancierd wordt uit te diepen. Dit zijn de drie componenten van goed beleid inzake investering.

période 1997-2000, la part des immobilisations corporelles excède constamment celle des moyens permanents (de 25,4 % à 28,5 %).

Tant dans le groupe *peers* que dans le groupe *large carriers*, le financement à long terme et les investissements à long terme s'équilibrent.

d. REMARQUES RELATIVES À L'ANALYSE GLOBALE DU BILAN

— La Sabena a présenté presque en permanence une structure de bilan défavorable.

— La période (1993-2000), pour laquelle une analyse macroanalyse est possible, montre clairement que la Sabena a une politique de financement qui est à l'opposé de celle du *peers group* et de Lufthansa et British Airways. Il convient d'examiner de manière plus approfondie pour quelles raisons l'équilibre entre les investissements et les financements à long terme n'a pas constitué une priorité stratégique.

— Une analyse des investissements et des financements pour les périodes 1992-1994 et 1995-2001 s'impose pour déterminer, d'une part, la nécessité d'investir et le mode d'investissement et, d'autre part, le mode de financement. Il s'agit des trois composantes de la bonne gestion en matière d'investissement.

3. ONDERZOEK NETTO BEDRIJFSKAPITAAL

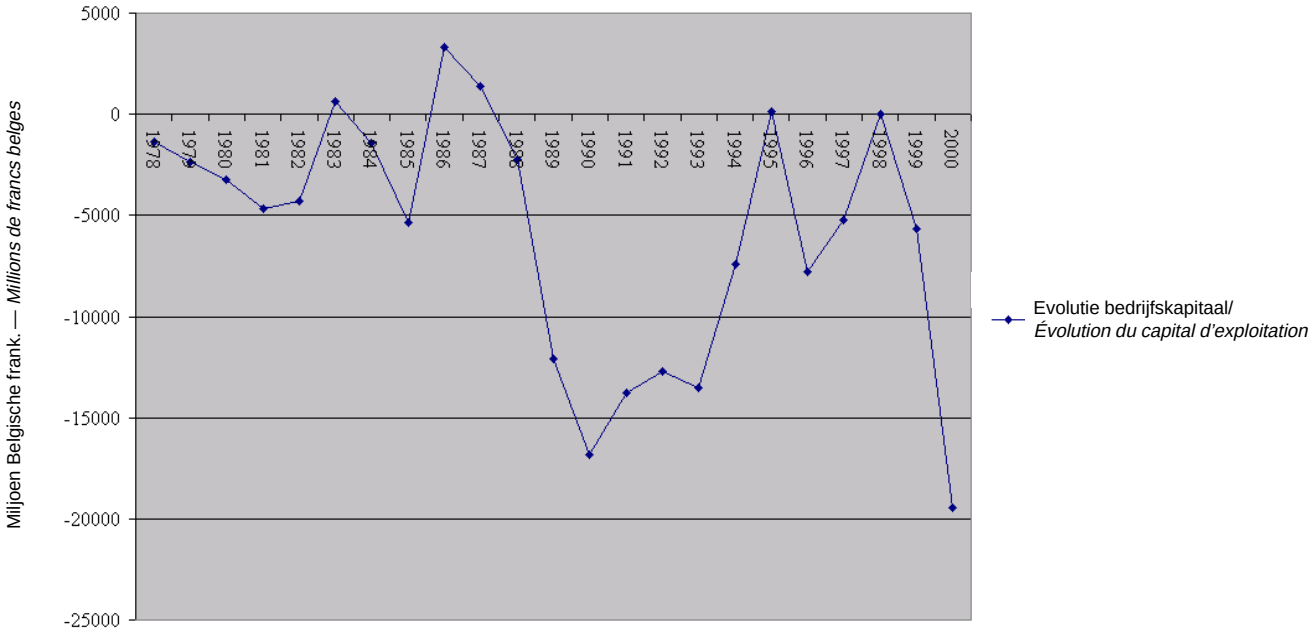
a. SABENA ENKELVOUDIG

Slide 8 : Evolutie nettobedrijfskapitaal

3. ANALYSE DU CAPITAL D'EXPLOITATION

a. SABENA : CHIFFRES NON CONSOLIDÉS

Slide 8 : Évolution du capital d'exploitation net



miljoen Belgische frank

— 1978	– 2 125,4
— 1988	– 6 305,2
— 1994	– 8 539,0
— 1995	– 829,4
— 1998	– 35,9
— 2000	– 19 970,0

Het bedrijfskapitaal is constant negatief. De gevoelige verslechtering in 2000 wordt verklaard door het bijna verdwijnen van het eigen vermogen per eind 2000.

Wij kunnen één en ander als volgt interpreteren. Hierboven hebben wij het aandeel van het permanent vermogen in het balanstotaal vergeleken met het aandeel van de vaste activa. Indien het aandeel van het permanent vermogen dat van de vaste activa overtreft is het bedrijfs- of werkkapitaal positief wat gunstig is voor een onderneming. In deze paragraaf worden de vlottende activa (op ten hoogste één jaar) vergeleken met de schulden op ten hoogste één jaar. Dit gebeurt aan de hand van de *Amadeus database* waarbij de procentuele aandelen van de rubrieken *current assets* en *current liabilities* worden vergeleken. Dit leidt vanzelfsprekend tot verge-

millions de francs belges

— 1978	– 2 125,4
— 1988	– 6 305,2
— 1994	– 8 539,0
— 1995	– 829,4
— 1998	– 35,9
— 2000	– 19 970,0

Le capital d'exploitation est constamment négatif. La dégradation sensible enregistrée en 2000 s'explique par la quasi-disparition des fonds propres fin 2000.

Nous pouvons formuler l'interprétation suivante. Ci-dessus, nous avons comparé la part des moyens permanents dans le total du bilan avec la part des actifs immobilisés. Si la part des moyens permanents est supérieure à celle des actifs immobilisés, le capital d'exploitation ou capital de roulement est positif, ce qui est bon pour une entreprise. Dans ce paragraphe, nous allons comparer les actifs circulants (à un an au plus) avec les dettes à un an au plus. Cette comparaison s'effectue au moyen de la base de données Amadeus, dans laquelle sont comparées les parts en pour-cent des actifs circulants et du passif à court terme. Il va sans dire que

lijkbare conclusies als onze analyse van het permanent vermogen versus de vaste activa.

Bij een positief bedrijfskapitaal worden niet alleen de vaste activa maar ook een deel van de vlottende activa gefinancierd met permanent eigen vermogen (eigen vermogen en vreemd vermogen op lange termijn). Een negatief bedrijfskapitaal betekent dat de vaste activa niet volledig gefinancierd worden met permanent vermogen en dat een deel ervan dus gefinancierd wordt met vreemd vermogen op korte termijn.

b. SABENA GECONSOLIDEERD

miljoen Belgische frank

— 1994	– 5 233,5
— 1995	3 120,4
— 1998	1 959,1
— 2000	– 12 223,0

Op geconsolideerde basis vertoont de situatie van het bedrijfskapitaal een beter beeld dan enkelvoudig. Het positieve geconsolideerde bedrijfskapitaal wordt echter negatief in 2000 (idem enkelvoudig).

c. MACROANALYSE (GECONSOLIDEERD)

Dit betreft een vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen (1993-2000) op geconsolideerde basis. Alleen de bedrijfskapitaal*ratio* is beschikbaar.

cette comparaison débouche sur des conclusions comparables à celles tirées de notre analyse du rapport entre les moyens permanents et les actifs immobilisés.

Lorsque le capital d'exploitation est positif, non seulement une partie des actifs immobilisés, mais aussi une partie des actifs circulants sont financées par les moyens propres permanents (fonds propres et fonds de tiers à long terme). Un capital d'exploitation négatif signifie que les actifs immobilisés ne sont pas entièrement financés par les moyens permanents et qu'une partie de ces actifs doit donc être financée par des fonds de tiers à court terme.

b. SABENA : CHIFFRES NON CONSOLIDÉS

millions de francs belges

— 1994	– 5 233,5
— 1995	3 120,4
— 1998	1 959,1
— 2000	– 12 223,0

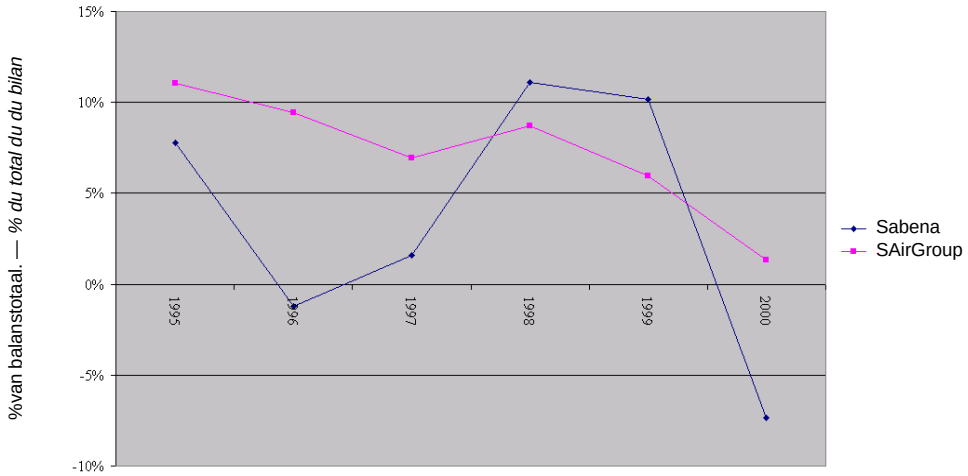
Sur une base consolidée, la situation du capital d'exploitation est meilleure que sur une base non consolidée. Le capital d'exploitation consolidé positif devient cependant négatif en 2000 (idem base non consolidée).

c. MACROANALYSE (CHIFFRES CONSOLIDÉS)

Il s'agit d'une comparaison avec d'autres compagnies aériennes (1993-2000) sur une base consolidée. Seul le *ratio* du capital d'exploitation est disponible.

Slide 9 : nettobedrijfskapitaal*ratio* Sabena-SAiGroup (geconsolideerd)

Slide 9 : *Ratio* du capital d'exploitation net Sabena-SAirGroup (consolidé)



c.1. **Peers group**

SN, Iberia, Alitalia : geen constante inzake positief bedrijfskapitaal.

SAirGroup, Finnair, KLM : gedurende de ganse onderzochte periode is het bedrijfskapitaal positief. Voor de SAirGroup kan in 2000 wel een scherpe daling worden vastgesteld :

Bedrijfskapitaal als % van balanstotaal

1995	11,1 %
1996	9,4 %
1997	7,0 %
1998	8,7 %
1999	6,0 %
2000	1,4 %

c.2. **Large carriers**

Lufthansa (1993-2000) en British Airways (1992-2000) : hoger werd reeds vastgesteld dat het permanent vermogen hoger is dan de vaste activa (of minstens globaal in evenwicht is) wat een positief werkkapitaal impliceert. Voor Air France is het werkkapitaal gedurende de ganse ondezochte periode (1997-2000) negatief.

c.3. **Slotopmerkingen**

— Op groepsniveau is de bedrijfskapitaalratio van SN beter dan op individueel niveau.

— SN behoort tot het peleton van « zwakke » presteerders inzake bedrijfskapitaal (Iberia, Alitalia, Air France).

c.1. **Peers group**

SN, Iberia, Alitalia : aucune constante en ce qui concerne le capital d'exploitation positif.

SAirGroup, Finnair, KLM : le capital d'exploitation est resté positif durant toute la période examinée. Quant au SAirGroup, on peut constater, en revanche, une forte baisse en 2000 :

Capital d'exploitation en % du total du bilan

1995	11,1 %
1996	9,4 %
1997	7,0 %
1998	8,7 %
1999	6,0 %
2000	1,4 %

c.2. **Large carriers**

Lufthansa (1993-2000) et British Airways (1992-2000) : il a déjà été constaté précédemment que les moyens permanents sont plus élevés que les immobilisations (ou du moins, globalement en équilibre), ce qui implique un capital d'exportation positif. Pour Air France, le capital d'exportation a été négatif durant toute la période examinée (1997-2000).

c.3. **Observations finales**

— Le *ratio* du capital d'exploitation de la Sabena est meilleur au niveau du groupe qu'au niveau individuel.

— La Sabena ne s'est jamais distinguée de manière positive pour ce qui est du capital d'exploitation (Iberia, Alitalia, Air France).

4. **ONDERZOEK KOSTENSTRUCTUUR**

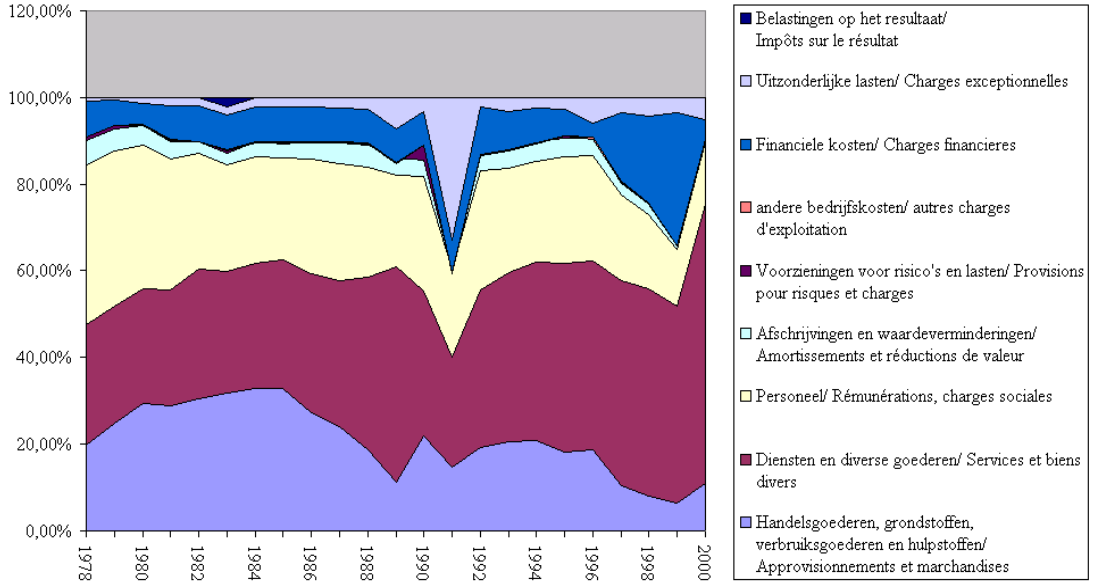
a. HISTORISCH OVERZICHT KOSTENSTRUCTUUR

Slide 10 : Evolutie kostenstructuur

4. **EXAMEN DE LA STRUCTURE DES COÛTS**

a. APERÇU HISTORIQUE DE LA STRUCTURE DES COÛTS

Slide 10 : Évolution de la structure des coûts



a.1. **Taartdiagrammen**

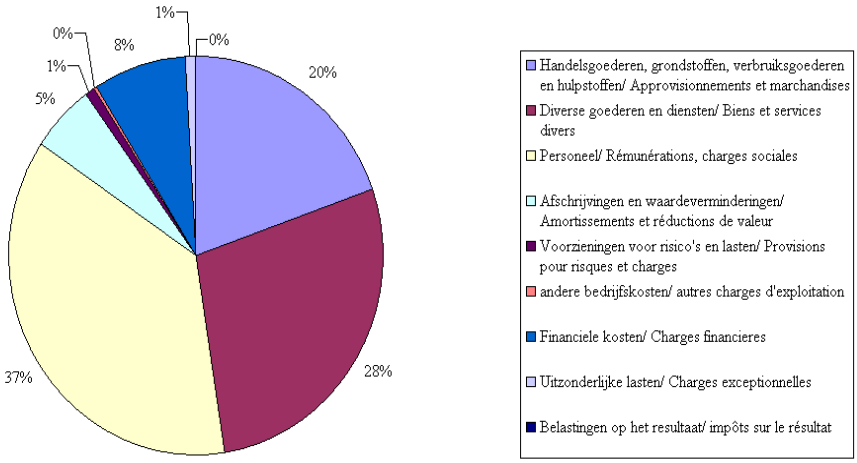
Slide 11 (at/md) : Taartdiagrammen-kosten

11a Kostenstructuur 1978

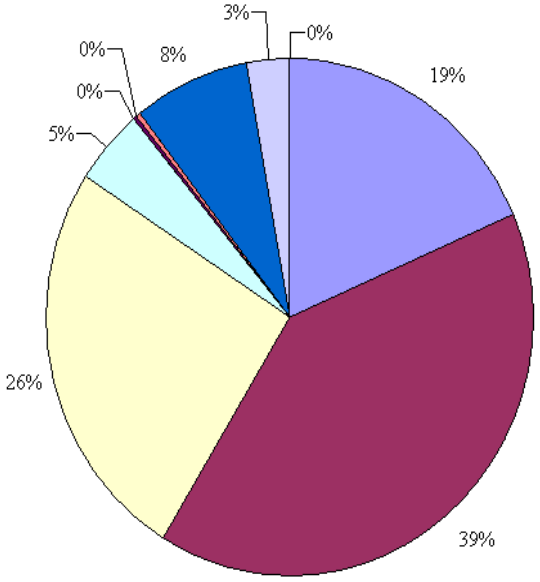
a.1. **Diagrammes circulaires**

Slide 11 (at/md) : Diagrammes circulaires-coûts

11a Structure des coûts 1978



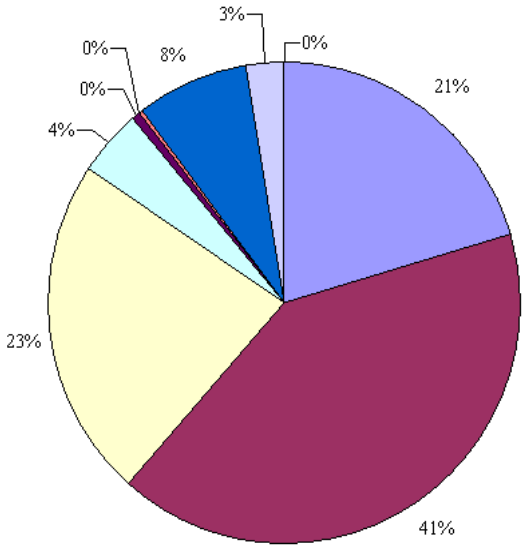
11b Kostenstructuur 1988



11b Structure des coûts 1988

- Handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen/ Approvisionnements et marchandises
- Diverse goederen en diensten/ Biens et services divers
- Personeel/ Rémunérations, charges sociales
- Afschrijvingen en waardeverminderingen/ Amortissements et réductions de valeur
- Voorzieningen voor risico's en lasten/ Provisions pour risques et charges
- andere bedrijfskosten/ autres charges d'exploitation
- Financiele kosten/ Charges financieres
- Uitzonderlijke lasten/ Charges exceptionnelles
- Belastingen op het resultaat/ impôts sur le résultat

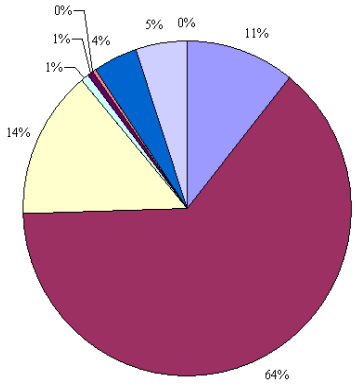
11c Kostenstructuur 1994

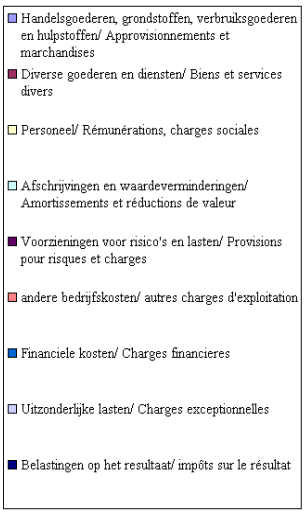


11c Structure des coûts 1994

- Handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen/ Approvisionnements et marchandises
- Diverse goederen en diensten/ Biens et services divers
- Personeel/ Rémunérations, charges sociales
- Afschrijvingen en waardeverminderingen/ Amortissements et réductions de valeur
- Voorzieningen voor risico's en lasten/ Provisions pour risques et charges
- andere bedrijfskosten/ autres charges d'exploitation
- Financiele kosten/ Charges financieres
- Uitzonderlijke lasten/ Charges exceptionnelles
- Belastingen op het resultaat/ impôts sur le résultat

11d Kostenstructuur 2000





In de vorm van een taartdiagram werden de boekjaren 1978, 1988, 1994, 1995, 2000 en 2001 vergeleken (enkelvoudig). Voor de geconsolideerde boekjaren 1994-2000 konden de geconsolideerde kosten niet op een vergelijkbare wijze worden geanalyseerd onder meer wegens de overschakeling op IAS-principes en de substantiële wijziging van de kostenrubrieken. De voornaamste kostensoorten zijn verbuiken, diverse goederen en diensten en personeel.

a.2. **Enkele specifieke opmerkingen**

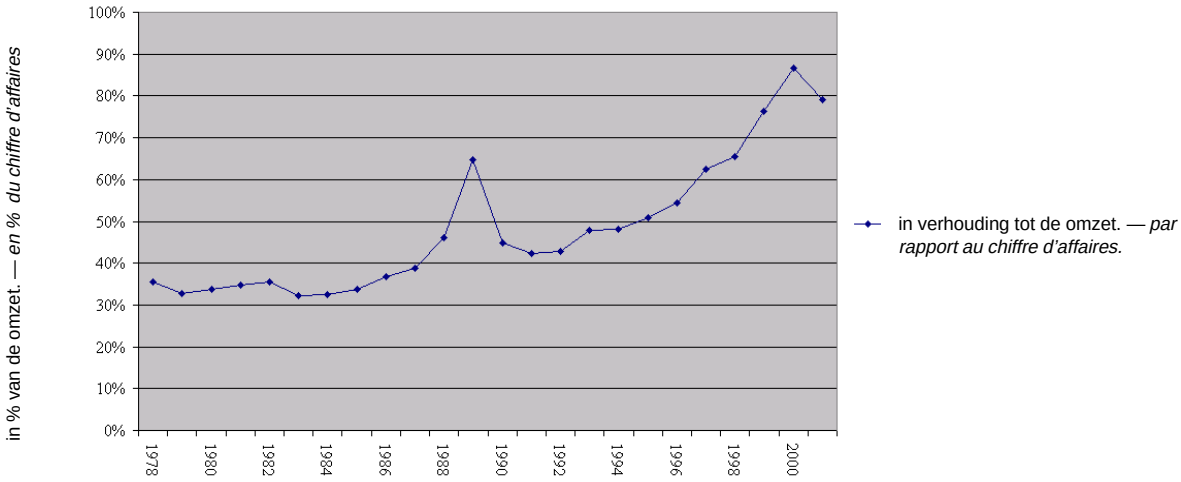
Slide 12a : Verhouding diensten en diverse goederen — Omzet

11d Structure des coûts 2000

Les exercices 1978, 1988, 1994, 1995, 2000 et 2001 (simples) ont été comparés au moyen de diagrammes circulaires. En ce qui concerne les exercices consolidés 1994-2000, il n'a pas été possible d'analyser les coûts consolidés d'une manière similaire, notamment en raison du passage aux normes internationales de comptabilité (IAS), et de l'importante modification des rubriques relatives aux coûts. Les catégories de coûts les plus importantes sont celles de la consommation, des biens divers et des services, ainsi que du personnel.

a.2. **Quelques observations spécifiques**

Slide 12a : Rapport entre la catégorie des services et biens divers et le chiffre d'affaires



Het toenemend aandeel van diensten en diverse goederen (1978 : 27,9 %, 2000 : 64,4 %) en van de uitzonderlijke kosten (1978 : 0,8 %, 2000 : 5,1 %) in de totale kosten is duidelijk. Dit wordt ook bevestigd wanneer wij de diensten en diverse goederen aan de omzet relateren :

	Enkelvoudig	Geconsolideerd
1978	35,5 %	—
1988	46,1 %	—
1994	48,1 %	46,7 %
1995	50,8 %	48,9 %
2000	86,7 %	—
2001 (*)	79,1 %	—

(*) 9 maanden.

De diensten en diverse goederen en de bedrijfskosten (volgens de enkelvoudige jaarrekening) evolueren gedurende de onderzochte periode als volgt (miljoen Belgische frank) :

	Diensten en diverse goederen	Bedrijfskosten
1978	6 865,9	22 415,5
1988	18 517,5	41 563,7
1994	25 943,5	56 458,8
1995	28 319,7	59 350,4
2000	73 146,4	102 710,2
2001 (*)	54 852,1	76 604,4

(*) 9 maanden.

De rubriek « handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen » bevat als voornaamste component : « brandstoffen en smeermiddelen ». Men heeft ons meegedeeld dat de kosten in verband met financiële transacties inzake brandstoffen vanaf 1994 op de aankooprekening « brandstoffen en smeermiddelen » wordt geboekt en daarvoor als financiële kost. Wij raden aan dat de indekkingspolitiek inzake valuta en brandstofprijzen nader wordt onderzocht.

De « diensten en diverse goederen » (6 865,9 miljoen Belgische frank of 27,9 % van de totale kosten in 1978) nemen stelselmatig toe in de onderzochte periode (73 146,4 miljoen Belgische frank of 64,4 % van de totale kosten in 2000). Dit illustreert de verschuiving van luchttransport met eigen vliegtuigen (geboekt als materiële vaste activa) naar ope*ratio*nele leasing en onderaanneming. Dit verklaart de relatieve daling van de andere kostencategorieën (rekening 62 — bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen, rekening 63 — afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen, rekening 65 — financiële kosten).

La croissance de la part des services et biens divers (1978 : 27,9 %, 2000 : 64,4 %) et des coûts exceptionnels (1978 : 0,8 %, 2000 : 5,1 %) dans le total des coûts est manifeste. Cette croissance apparaît également lorsque l'on compare les services et biens divers au chiffre d'affaires :

	Simples	Consolidés
1978	35,5 %	—
1988	46,1 %	—
1994	48,1 %	46,7 %
1995	50,8 %	48,9 %
2000	86,7 %	—
2001 (*)	79,1 %	—

(*) 9 mois.

Les catégories des services et biens divers et des frais d'exploitation évoluent comme suit au cours de la période examinée (selon les comptes annuels simples) (en millions de francs belges) :

	Services et biens divers	Frais d'exploitation
1978	6 865,9	22 415,5
1988	18 517,5	41 563,7
1994	25 943,5	56 458,8
1995	28 319,7	59 350,4
2000	73 146,4	102 710,2
2001 (*)	54 852,1	76 604,4

(*) 9 mois.

La rubrique « marchandises, matières premières, biens de consommation et matières auxiliaires » a comme principale composante : « combustibles et lubrifiants ». On nous a fait savoir que les coûts afférents aux transactions financières concernant des combustibles sont imputés depuis 1994 au compte d'achat « combustibles et lubrifiants » et auparavant en tant que coûts financiers. Nous conseillons d'examiner plus avant la politique de couverture en matière de devises et de prix des combustibles.

Les « services et biens divers » (6 865,9 millions de francs belges ou 27,9 % des coûts totaux en 1978) augmentent systématiquement au cours de la période examinée (73 146,4 millions de francs belges ou 64,4 % des coûts totaux en 2000). Cela illustre le glissement du transport aérien effectué à l'aide d'avions propres (comptabilisé comme immobilisation corporelle) vers le leasing opé*ratio*nnel. Ce glissement explique la diminution relative des autres catégories de coûts (compte 62 — rémunérations, charges sociales et pensions, compte 63 — amortissements, réductions de valeur et provisions, compte 65 — charges financières).

Een vergelijking van de samenstelling van de diensten en diverse goederen in 1978 en 2000 kan relevant zijn alhoewel de verschillende subrubrieken niet gelijk zijn en aan de omstandigheden werden aangepast. Zo werden onderhoud- en herstellingskosten aanvankelijk in een 60-rekening (handelsgoederen, grond- en hulpstoffen) geboekt en later in een 61-rekening (diensten en diverse goederen). Volgende vaststellingen werden gemaakt :

— Alhoewel onderhoud en herstelling in een anderen rubriek werden opgenomen, bemerken wij een aanzienlijke stijging van deze kosten.

— Huur en onderaanneming nemen in aandeel aanzienlijk toe.

— Taksen en commissielonen nemen relatief af.

— Promotiekosten nemen relatief af.

In het boekjaar 2000 wordt een specifieke AMP-kost ten bedrage van 4 877,7 miljoen Belgische frank geboekt. Dit wordt in het jaarverslag van de Raad van Bestuur als volgt verantwoord :

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 d'euros (4 milliards de francs belges) par an.*

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 (gelijkaardige 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.*

Une comparaison de la composition des services et biens divers en 1978 et en 2000 pourrait présenter de l'intérêt, bien que les différentes sous-rubriques ne soient pas identiques et qu'elles aient été adaptées en fonction des circonstances. C'est ainsi que les coûts d'entretien et de répa*ratio*n ont été comptabilisés initialement dans un compte 60 (marchandises, matières premières et auxiliaires) et ultérieurement dans un compte 61 (services et biens divers). Les constatations suivantes ont été faites :

— Bien que l'entretien et la réparation aient été intégrés dans une autre rubrique, nous constatons que ces coûts ont fortement augmenté.

— La location et la sous-traitance augmentent proportionnellement de manière considérable.

— Les taxes et les provisions diminuent relativement.

— Les coûts de promotion diminuent relativement.

Au cours de l'année comptable 2000, un coût AMP spécifique d'un montant de 4 877,7 millions de francs belges a été comptabilisé. Ce coût est justifié comme suit dans le rapport annuel du conseil d'administ*ratio*n :

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 opé*ratio*ns 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 d'euros (4 milliards de francs 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 annuel du conseil d'administ*ratio*n de 1999, nous pouvons lire la décla*ratio*n suivante :

Le 21 février 2000, le conseil d'administration du groupe Sabena a décidé de prévoir pour 1999 une provision exceptionnelle de 800 millions de francs (20 millions d'euros) pour la réorganisation de l'*Airline Management Partnership*.

Deze aangelegenheid wordt niet verder verantwoord in het jaarverslag. Het lijkt ons aangewezen om dit verder te onderzoeken (verslag Raad van Bestuur van 21 februari 2000 inclusief verantwoordingsstukken).

Het is ons momenteel echter niet duidelijk of deze AMP-kosten opbrengsten genereren (en hoe zij desgevallend werden geboekt), hoe de AMP-kosten tussen Sabena en Swissair werden verdeeld en hoe de kostenreductie ten bedrage van 4 miljard Belgische frank waarvan sprake in het jaarverslag van de raad van bestuur, aan Sabena en Swissair werd toegewezen.

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 Sabena werd betaald is ons in deze fase van het onderzoek niet duidelijk. Hoe de financiële stromen van en naar AMP verliepen hebben wij in deze fase van het onderzoek niet kunnen nagaan. Men heeft ons wel meegedeeld dat Sabena op 18 januari 2002 een netto vordering van 34 293 900 euro op AMP had.

Deze aspecten vragen ons inziens nader onderzoek.

b. DETAILANALYSE

b.1. **Enkelvoudig**

Wij hebben reeds opgemerkt dat tijdens de periode van onze analyse geen gegevens beschikbaar waren voor de periode 1990-1993. Wij vergelijken hier bijgevolg het boekjaar 1978 met 2000.

Deze analyse heeft in deze fase enkel een aanvullende waarde en dient mogelijk in een volgende fase nog te worden uitgediept. Volgende kostenposten werden onderzocht :

— brandstoffen en smeermiddelen

— onderhoud

— huur van vliegtuigen

— onderaanneming

— commissielonen

— taksen en royalties.

Cette question n'est pas davantage justifiée dans le rapport annuel. Il nous paraît opportun de l'examiner plus avant (rapport du Conseil d'administ*ratio*n du 21 février 2000, y compris les justificatifs).

Pour l'instant, nous ignorons toutefois si ces coûts AMP génèrent des recettes (et, le cas échéant, de quelle manière elles ont été comptabilisées), comment les coûts AMP ont été répartis entre la Sabena et Swissair et comment la réduction de coût de 4 milliards de francs belges évoquée dans le rapport annuel a été attribuée à la Sabena et à Swissair.

En ce qui concerne les recettes AMP, nous avons constaté que la rubrique Autres produits d'exploitation du compte de résultats 2000 fait état d'un montant de 3 973,3 millions de francs belges. Il nous a été dit qu'il s'agissait de la factu*ratio*n de frais de personnel à l'AMP. Au stade actuel de l'analyse, nous ignorons encore si ces frais portés en compte à l'AMP ont été payés à la Sabena. Nous n'avons à ce stade pas pu vérifier le déroulement des flux financiers de et vers l'AMP. On nous a en revanche signalé que la Sabena avait, le 18 janvier 2002, une créance nette de 34 293 900 euros sur l'AMP.

Il nous paraît que ces aspects doivent être examinés plus avant.

b. ANALYSE DÉTAILLÉE

b.1. **Chiffres non consolidés**

Nous avons déjà fait observer qu'aucune donnée concernant la période de 1990 à 1993 n'était disponible à la période au cours de laquelle nous avons réalisé notre analyse. Il s'ensuit que nous établissons une comparaison entre l'année 1978 et l'année 2000.

Au stade actuel, cette analyse a une valeur purement supplétive et il est possible que, dans un stade ultérieur, elle doive être approfondie. Les postes de coûts suivants ont été analysés :

— combustibles et lubrifiants

— entretien

— location d'avions

— ?????????????

— commissions

— taxes et *royalties*.

De grootboekrekening brandstoffen en smeermiddelen voor vliegtuigen bedraagt 2 567,5 miljoen Belgische frank in 1978 en loopt in 2000 op tot Belgische frank 10 273,8 miljoen Belgische frank. In 1978 is dit 11,5 % van de bedrijfskosten en 10,4 % van de totale kosten. Het aandeel van deze kosten neemt in 2000 af tot 10,0 % van de bedrijfskosten en 9,1 % van de totale kosten.

De grootboekrekeningen in verband met onderhouds- en herstellingskosten van vliegend materieel bedragen 701,9 miljoen Belgische frank (3,1 % van de bedrijfskosten, 2,9 % van de totale kosten) in 1978 tegenover 5 323,9 miljoen Belgische frank (5,2 % van de bedrijfskosten, 4,7 % van de totale kosten) in 2000.

De commissielonen op luchtvervoer bedragen 13 767,0 miljoen Belgische frank (6,1 % van de bedrijfskosten, 5,6 % van de totale kosten) in 1978 tegenover 8 416,5 miljoen Belgische frank (8,2 % van de bedrijfskosten, 7,5 % van de totale kosten) in 2000.

Taksen en royalties bedragen 1 137,5 miljoen Belgische frank (5,1 % van de bedrijfskosten, 4,6 % van de totale kosten) in 1978 tegenover 7 811,2 miljoen Belgische frank (7,6 % van de bedrijfskosten, 6,9 % van de totale kosten) in 2000.

De grootboekrekeningen « huur van vliegtuigen » en « onderaanneming » betreffen enerzijds het huren of ope*ratio*neel leasen van vliegtuigen en anderzijds het aanschaffen van beschikbare capaciteit van andere luchtvaartmaatschappijen.

Het huren van vliegtuigen verschijnt in 1983 voor het eerst in de proef- en saldibalans voor een bedrag van 28,0 miljoen Belgische frank. In 2000 werd 6 757,5 miljoen Belgische frank geboekt. Dit bedrag vertegenwoordigt 6,6 % van de bedrijfskosten en 6,0 % van de totale kosten.

De grootboekrekening « bevrachten van vliegtuigen en vliegtuigruimtes » (onderaanneming) bedraagt 1 201,0 miljoen Belgische frank (5,4 % van de bedrijfskosten, 4,9 % van de totale kosten) in 1978 tegenover 16 750,5 miljoen Belgische frank (16,3 % van de bedrijfskosten, 14,8 % van de totale kosten) in 2000.

De afschrijvingen op vliegtuigen en reservemotoren bedragen 861,7 miljoen Belgische frank (3,8 % van de bedrijfskosten, 3,5 % van de totale kosten) tegenover 670,2 Belgische frank in 2000 (0,7 % van de bedrijfskosten, 0,6 % van de totale kosten). Hieruit blijkt onder meer de verschuiving van luchttransport met eigen vlieg-

De 2 567,5 millions de francs belges en 1978, le compte du grand livre combustibles et lubrifiants pour avions est passé à 10 273,8 millions de francs belges en 2000. En 1978, cela représentait 11,5 % des frais d'exploitation et 10,4 % des frais totaux. En 2000, la part de ces frais est tombée à 10,0 % des frais d'exploitation et à 9,1 % des frais totaux.

Les comptes du grand libre relatifs aux frais d'entretien et de réparation du matériel volant s'élevaient à 701,9 millions de francs belges (3,1 % des frais d'exploitation, 2,9 % des frais totaux) en 1978 et à 5 323,9 millions de francs belges (5,2 % des frais d'exploitation, 4,7 % des frais totaux) en 2000.

Pour 1978, les commissions sur les transports aériens se montent à 13 767,0 millions de francs belges (6,1 % des charges d'exploitation; 5,6 % des charges totales) contre 8 416,5 millions de francs belges (8,2 % des charges d'exploitation; 7,5 % des charges totales) pour 2000.

Les taxes et royalties se montent à 1 137,5 millions de francs belges (5,1 % des charges d'exploitation; 4,6 % des charges totales) pour 1978, contre 7 811,2 millions de francs belges (7,6 % des charges d'exploitation; 6,9 % des charges totales) pour 2000.

Les postes « loyer d'avions » et « sous-traitance » du grand livre comptable sont relatifs, l'un, à la location ou au leasing opé*ratio*nnel d'avions et, l'autre, à l'acquisition de la capacité de transport disponible d'autres compagnies aériennes.

Le loyer d'avions apparaît pour la première fois en 1983 dans les balances carrée et par soldes à hauteur de 28,0 millions de francs belges. En 2000, 6 757,5 millions de francs belges ont été comptabilisés. Ce montant représente 6,6 % des charges d'exploitation et 6,0 % des charges totales.

Le poste « affrètement d'avions et d'espace de soute » (sous-traitance) du grand livre comptable se monte à 1 201,0 millions de francs belges (5,4 % des charges d'exploitation; 4,9 % des charges totales) pour 1978, contre 16 750,5 millions de francs belges (16,3 % des charges d'exploitation; 14,8 % des charges totales) pour 2000.

Les amortissements des avions et des moteurs de réserve se montent à 861,7 millions de francs belges (3,8 % des charges d'exploitation; 3,5 % des charges totales) contre 670,2 francs belges (?) pour 2000 (0,7 % des charges d'exploitation; 0,6 % des charges totales). Cela démontre notamment le glissement des activités

tuigen (geboekt als materiële vaste activa) naar oper*ation*ele leasing en onderaanneming.

Gedurende een aantal boekjaren werden afschrijvingen op vliegtuigen door de staat ten laste genomen. Op basis van de beschikbare informatie hebben wij vastgesteld dat de betreffende afschrijvingen ten laste van de resultatenrekening werden geboekt. De ten laste name door de staat werd onder andere bedrijfsopbrengsten geboekt.

c. MACROANALYSE

c.1. **Vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen**

Slide 12 (b t/m j) : macroanalyse naar 4 kostensoorten

12b Evolutie van 4 specifieke kostencomponenten

de transport aérien effectuées par les avions de la compagnie (enregistrés comme immobilisations corporelles) vers le leasing opé*ratio*nnel et la sous-traitance.

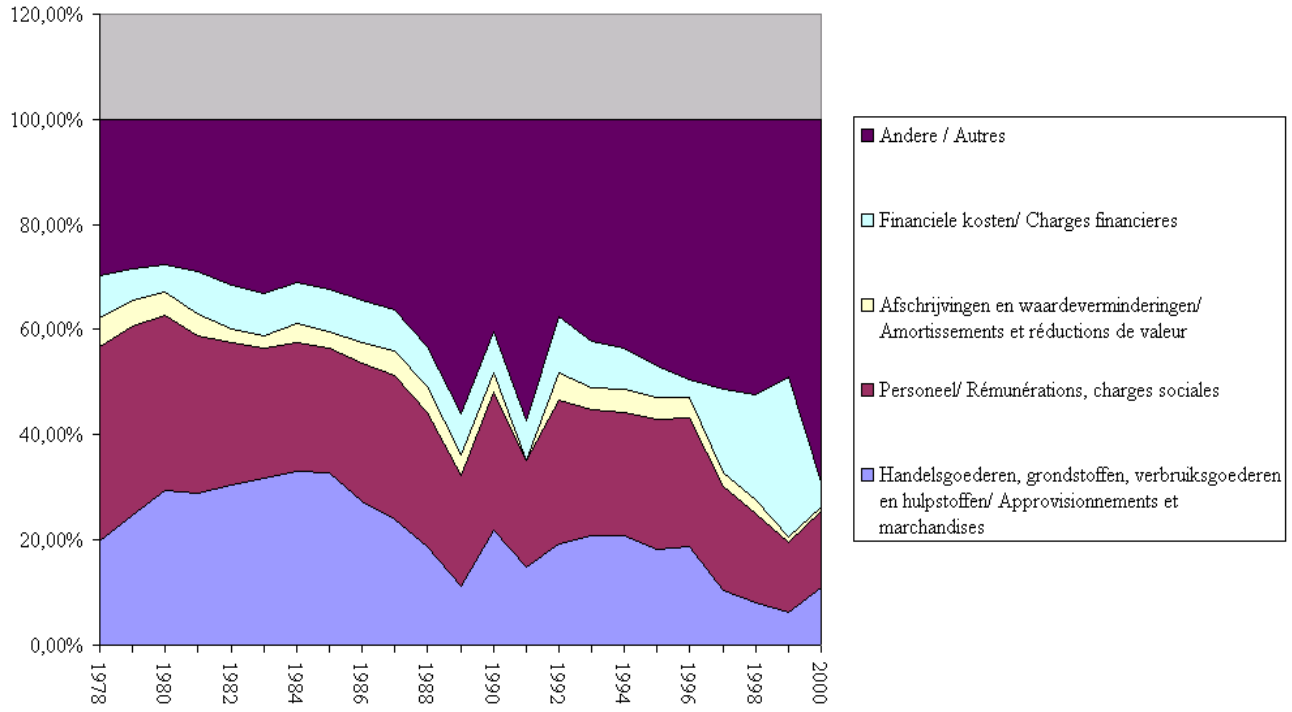
Durant un certain nombre d'exercices, l'État a pris les amortissements des avions à sa charge. Sur base des informations disponibles, nous avons constaté que les amortissements en question étaient enregistrés à charge du compte des résultats. Ce que l'État avait pris à sa charge, était enregistré sous la rubrique autres produits d'exploitation.

c. MACRO-ANALYSE

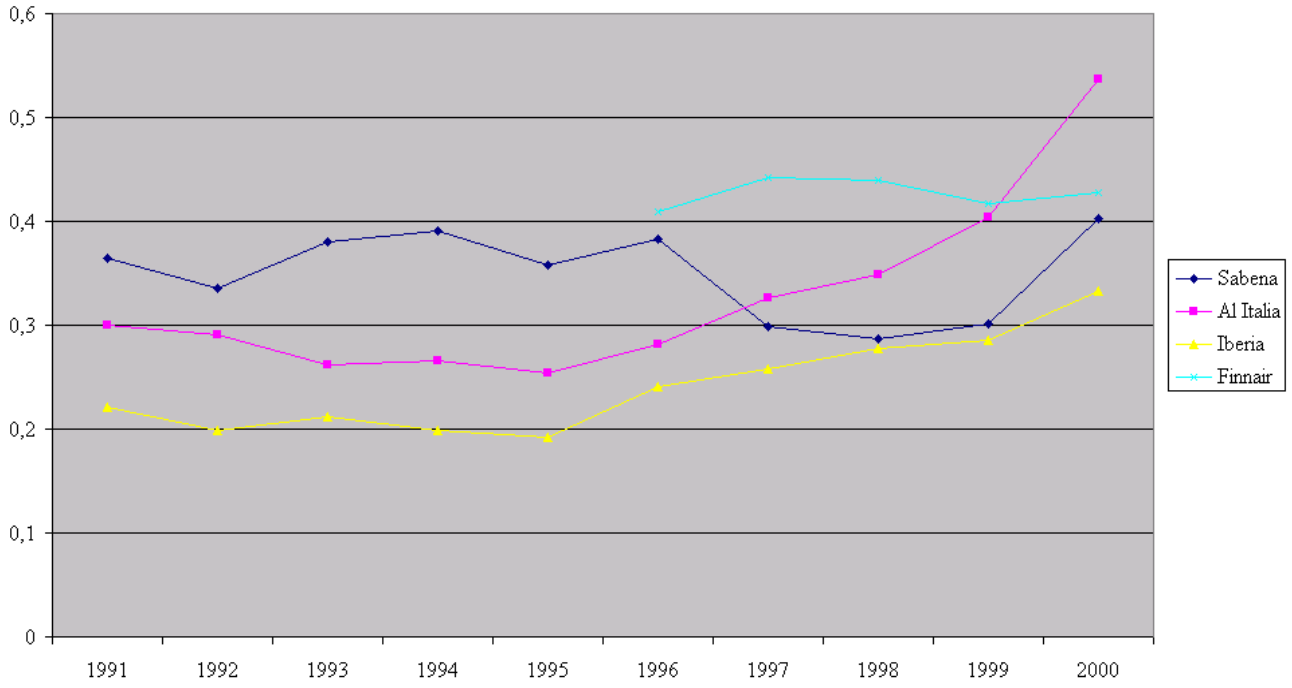
c.1. **Comparaison avec d'autres compagnies aériennes**

Slide 12 (b t/m j) : macro-analyse selon 4 types de coûts

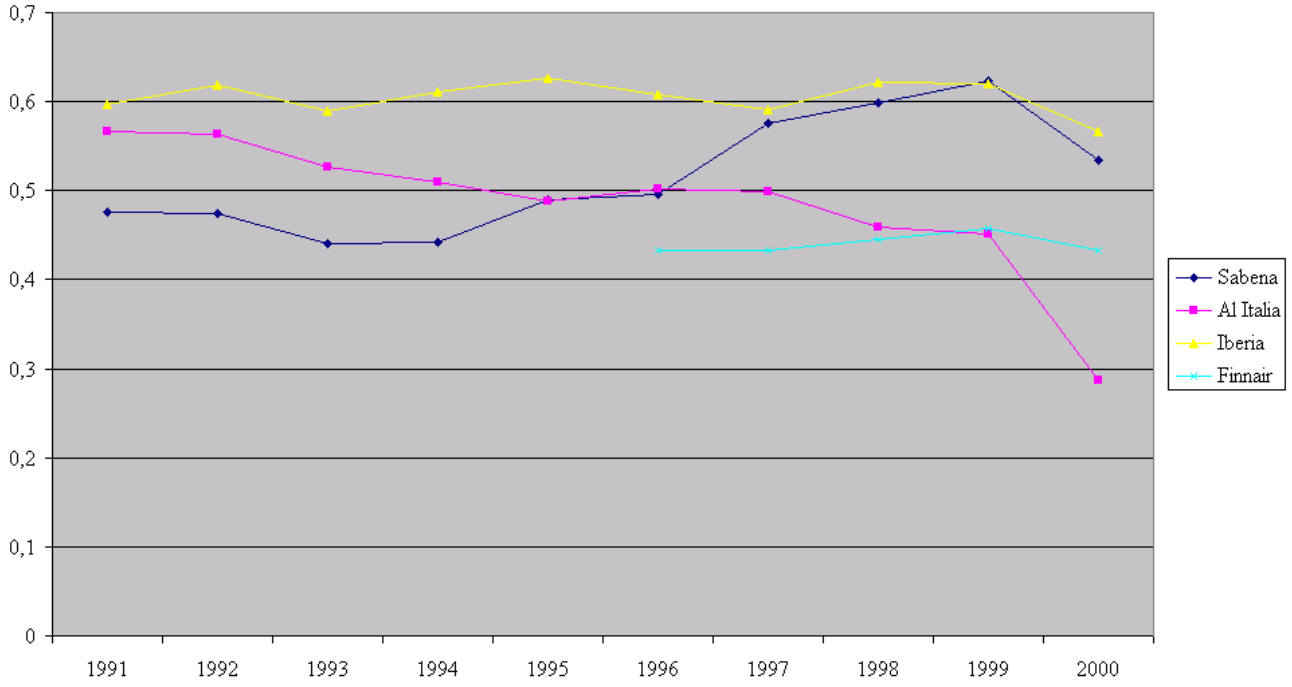
12b Vertaling



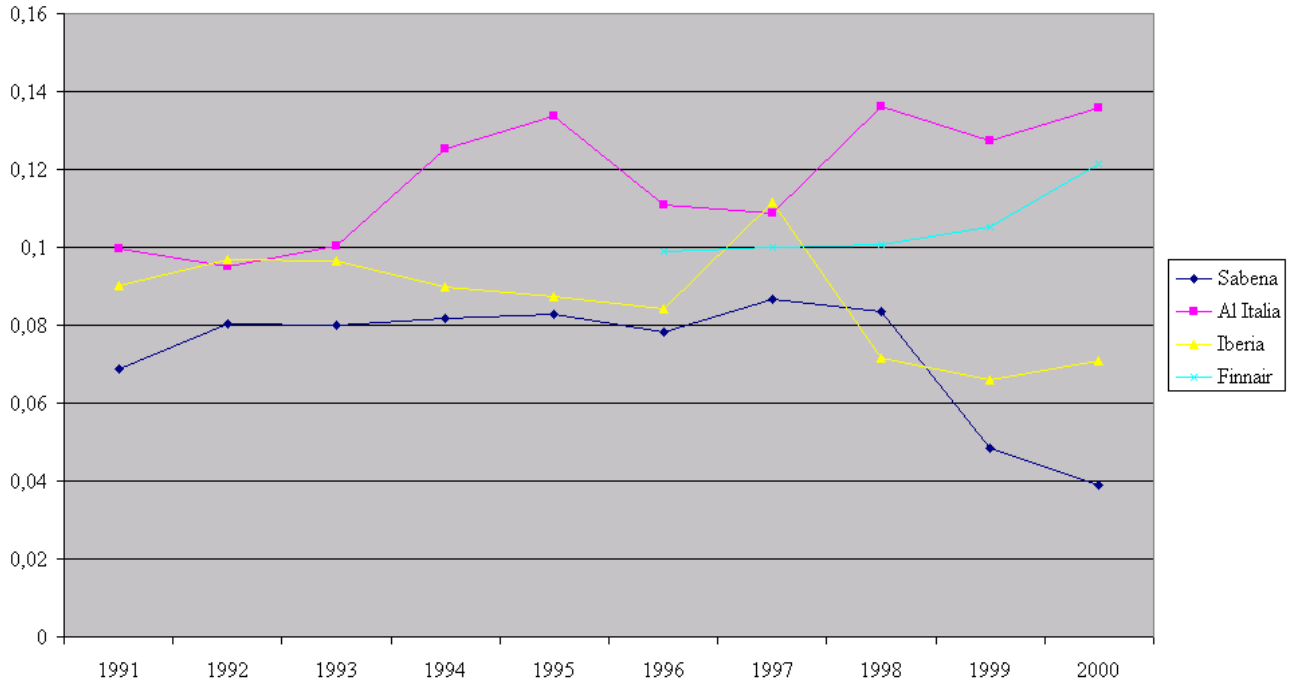
slide 12(c): Material Cost Peers Group



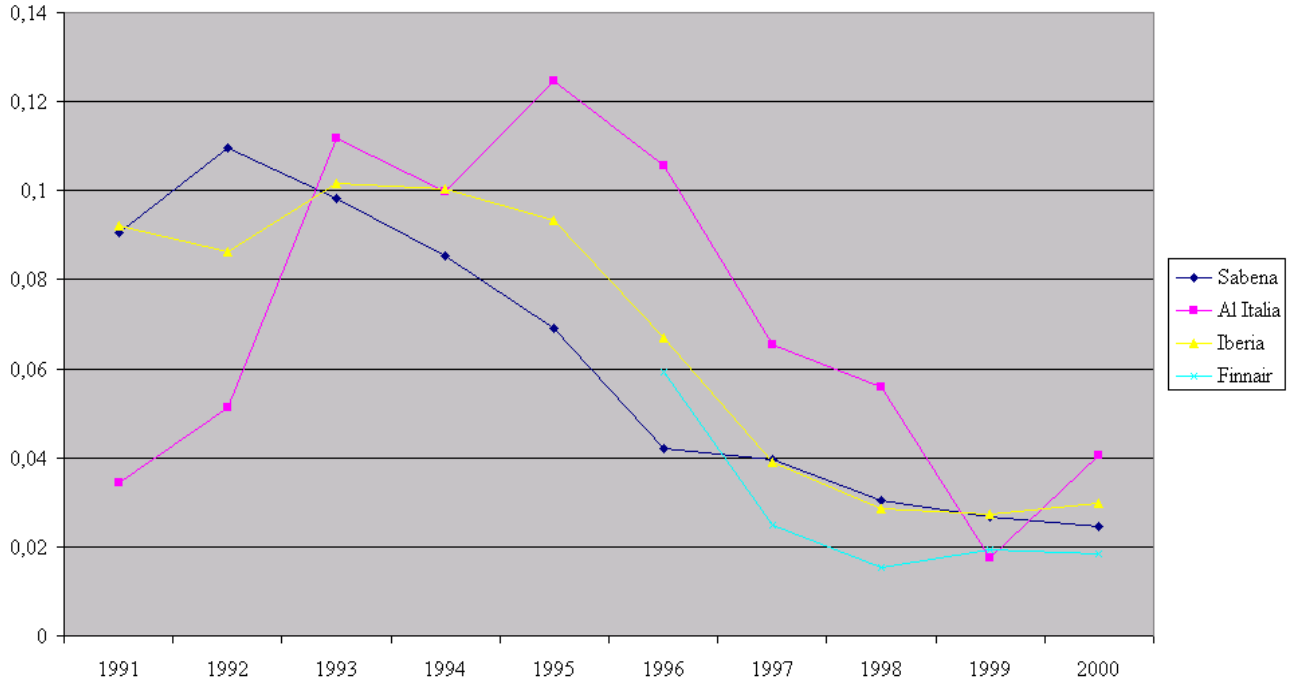
slide 12(d): Cost of Employees Peers Group



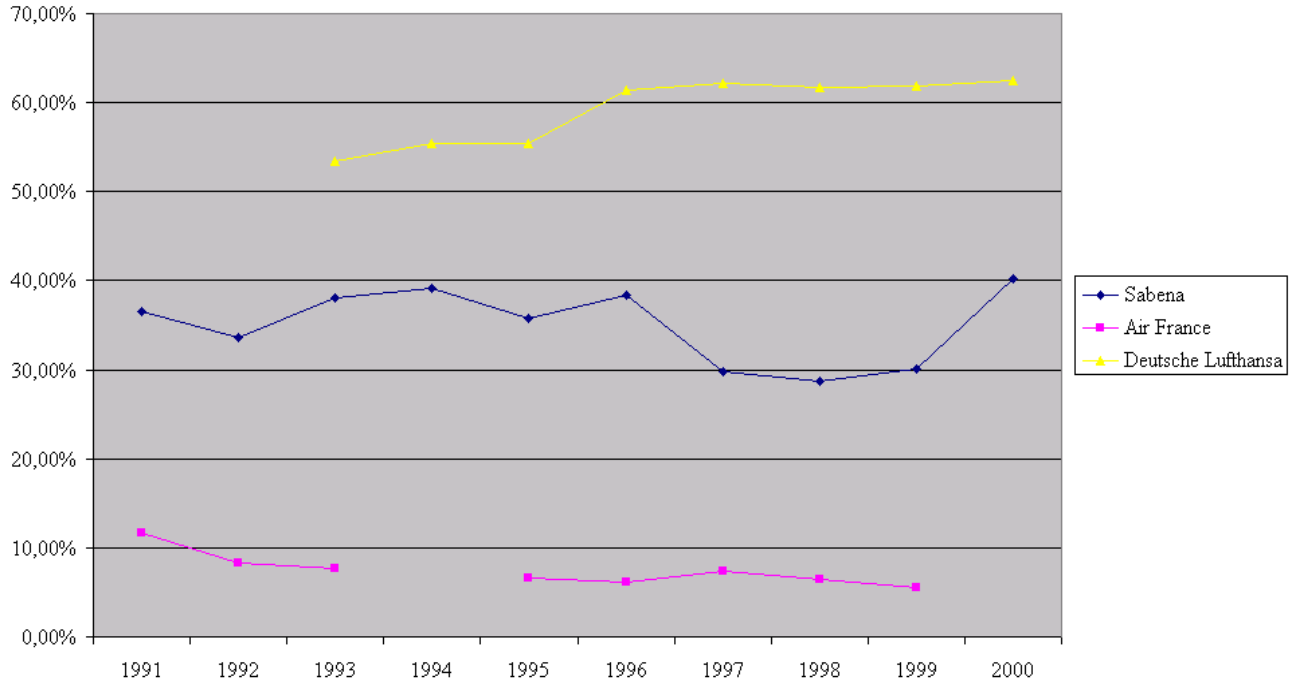
slide 12(e): Depreciation Peers Group



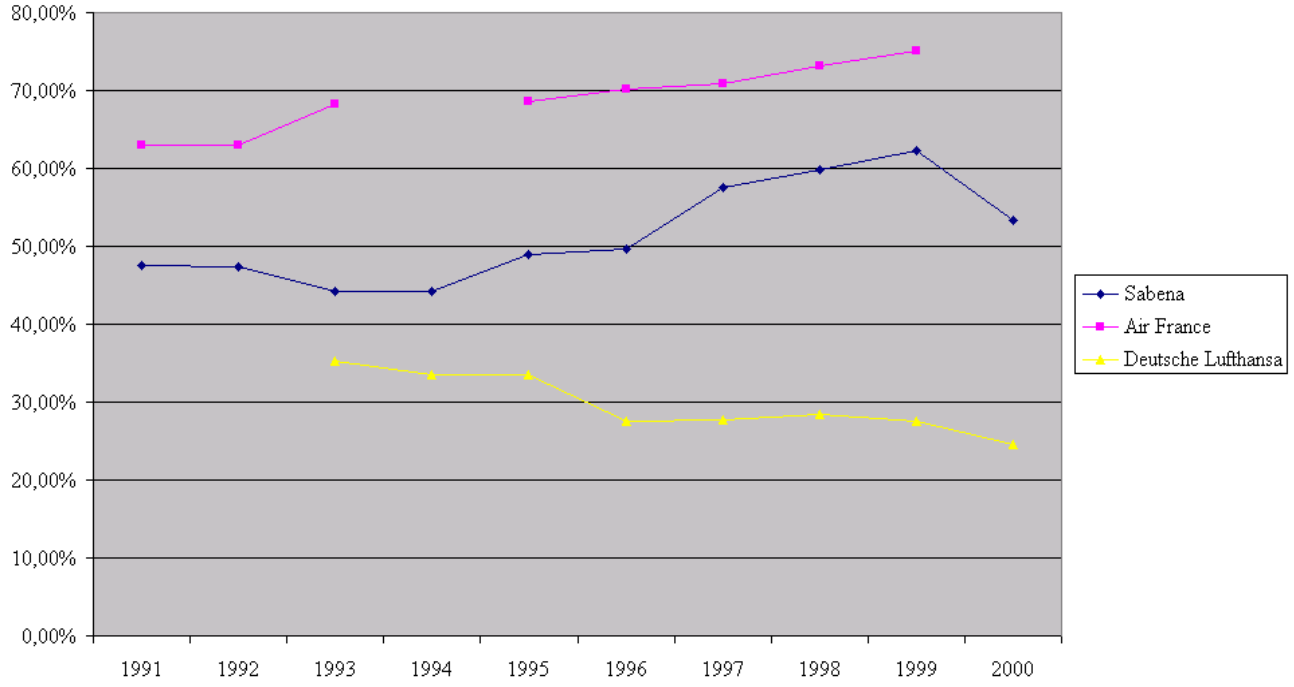
slide 12(f): Interest paid Peers Group



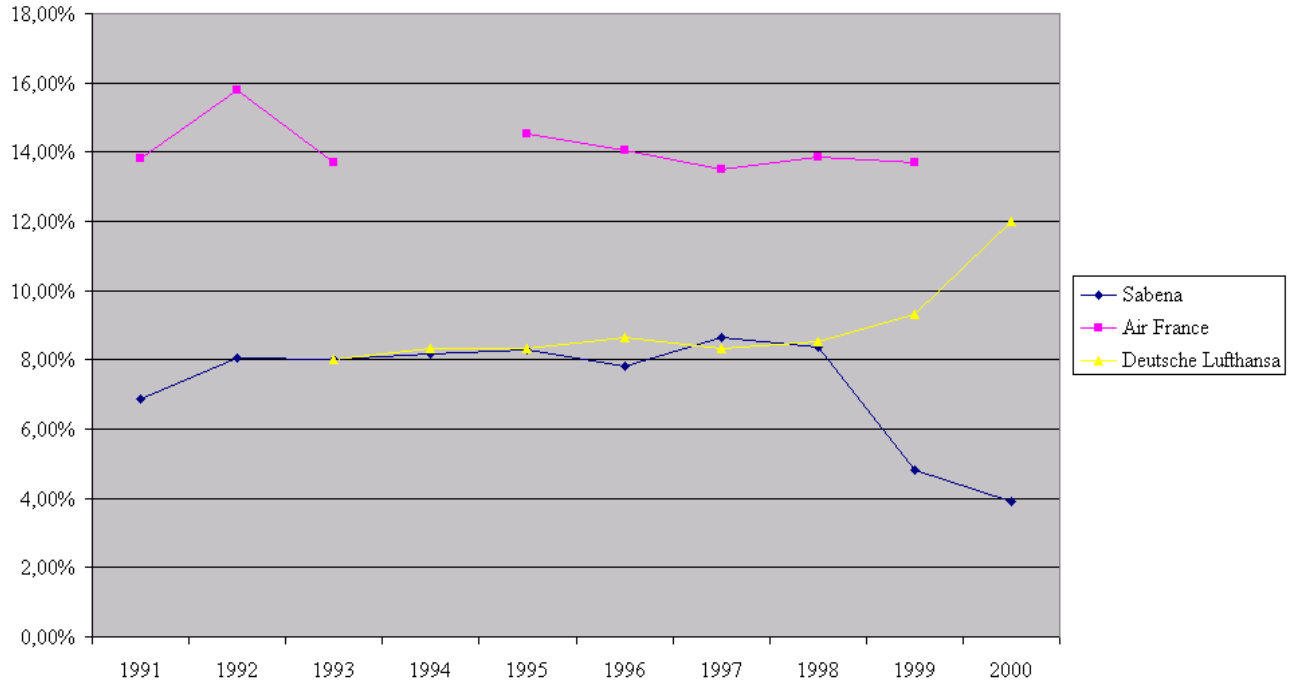
slide 12(g): Material Cost Large Carriers



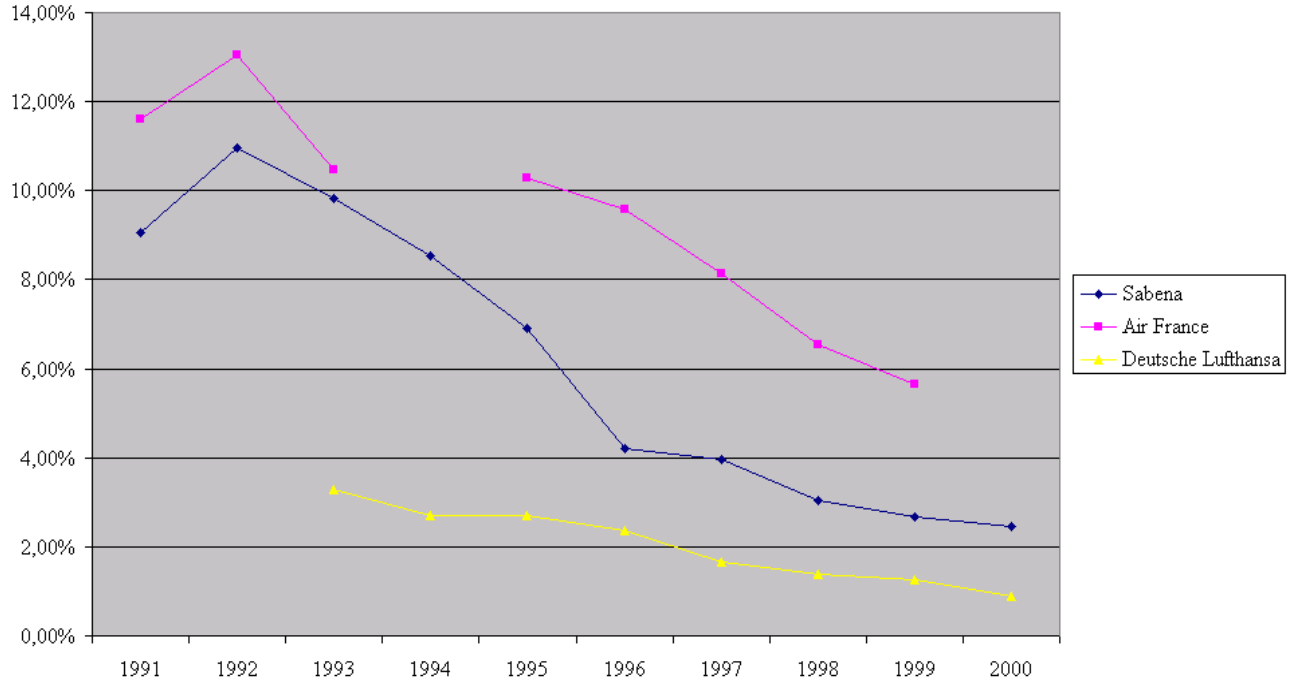
slide 12(h): Cost of Employees Large Carriers



slide 12(i): Depreciation Large Carriers



slide 12(j): Interest paid Large Carriers



Onderzochte periode : 1991-2000

De database Amadeus maakt een specifieke analyse van de volgende kostensoorten :

— *material costs*

— *costs of employees*

— *depreciation*

— *interest paid.*

Dit betreft slechts een deel van de totale kosten. Normaal betreft dit circa 50 % van de totale kosten. In boekjaren met significante uitzonderlijke kosten (bijvoorbeeld 1991, 1996-2000) wordt een kleiner deel van de totale kosten onderzocht omdat deze uitzonderlijke kosten niet in de hoger vermelde vierdelige kostenstructuur werden opgenomen. Vanaf 1997 daalt het aandeel van de kosten op basis van de vierdelige structuur ten opzichte van de totale kosten aanzienlijk. Dit dalend percentage weerspiegelt het toenemend belang van de diensten en diverse goederen die in de vierdelige analyse evenmin worden onderzocht.

De vierdelige analyse (van een deel van de totale kosten) heeft bijgevolg enkel een aanvullende waarde.

c.1.1. *Peers group*

Volgende vaststellingen werden gemaakt :

— Het aandeel van de afschrijvingen in de onderzochte sample is voor Sabena laag wat nogmaals illustreert dat transport via operationele leasing en onderaanneming in belang toeneemt.

— De hoger vastgestelde relatieve daling van de personeelskosten vindt in deze analyse pas vanaf 2000 plaats waarbij het percentage van Sabena zich boven Alitalia en Finnair handhaaft maar (lichtjes) onder Iberia.

Het rekenkundig gemiddelde (1995-2000) van het procentueel aandeel van de personeelskosten in de door Amadeus onderzochte sample is als volgt :

Sabena	55,3 %
Alitalia	44,8 %
Iberia	60,6 %
Finnair	44,0 %.

Période étudiée : 1991-2000

La banque de données Amadeus analyse spécifiquement les types de coûts suivants :

— *material costs*

— *costs of employees*

— *depreciation*

— *interest paid.*

Il ne s'agit là que d'une partie des charges totales, qui représente normalement environ 50 % de celles-ci. Pour les exercices comptables caractérisés par des charges exceptionnelles importantes (par exemple, 1991, 1996-2000), nous étudions une plus petite partie des charges totales, dès lors que ces charges exceptionnelles n'ont pas été reprises sous les quatre rubrique susvisées. À partir de 1997, la part des charges comptabilisées sous ces rubriques par rapport aux charges totales a diminué considérablement. Cette diminution reflète l'importance croissance des services et des biens divers, qui ne sont pas non plus examinés dans l'analyse basée sur quatre postes.

L'analyse basée sur quatre postes (donc, d'une partie des charges totales) n'a par conséquent qu'une valeur supplétive.

c.1.1. *Peers group*

Les constatations suivantes ont été faites :

— La proportion des amortissements dans l'échantillon examiné est faible pour la Sabena, ce qui illustre à nouveau le fait que le recours au leasing opérationnel et à la sous-traitance gagne en importance.

— La baisse relative des charges de personnel constatée plus haut ne se manifeste dans cette analyse qu'à partir de 2000, le pourcentage représenté par ces charges à la Sabena restant supérieur à celui constaté chez Alitalia et Finnair, tout en étant (légèrement) inférieur à celui d'Iberia.

Sabena	55,3 %
Alitalia	44,8 %
Iberia	60,6 %
Finnair	44,0 %.

c.1.2. *Large carriers*

Volgende vaststelling kon worden gemaakt. Het rekenkundig gemiddelde (1995-2000) van het procentueel aandeel van de personeelskosten in de door Amadeus onderzochte sample is als volgt :

Air France ..... 71,6 %
Lufthansa ..... 28,2 %.

Het aandeel van de personeelskosten in de onderzochte *sample* is voor Sabena significant hoger in vergelijking met Alitalia, Finnair en Lufthansa, maar lager in vergelijking met Iberia en Air France.

c.1.3. *Globaal overzicht*

Uit de verlijkende analyse van de 4 specifieke kosten tussen Sabena en de *peers* en de *large carriers* kunnen we volgende tabel afleiden :

c.1.2. *Large carriers*

La constatation suivante a été faite. La moyenne arithmétique (1995-2000) du pourcentage des charges de personnel dans l'échantillon analysé par Amadeus est la suivante :

Air France ..... 71,6 %
Lufthansa ..... 28,2 %.

La proportion des charges de personnel dans l'échantillon analysé est significativement plus élevée pour la Sabena que pour Alitalia, Finnair et Lufthansa, mais inférieure à celle constatée chez Iberia et Air France.

c.1.3. *Aperçu global*

L'analyse comparative des quatre rubriques de frais spécifiques entre la Sabena et les *peers* et les *large carriers* nous permet d'établir le tableau suivant :

	Peers group			Large carriers	
	AlItalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa
Materiaalkost. — *Dépenses afférentes au matériel*	Lager/*Inférieures*	Lager/*Inférieures*	Hoger/*Supérieures*	Hoger/*Supérieures*	Lager/*Inférieures*
Personeelskost. — *Frais de personnel*	Hoger/*Supérieures*	Lager/*Inférieures*	Hoger/*Supérieures*	Lager/*Inférieures*	Hoger/*Supérieures*
Afschrijving vliegend actief. — *Amortissement des actifs volants*	Lager/*Inférieures*	Lager/*Inférieures*	Lager/*Inférieures*	Lager/*Inférieures*	Gelijk/*Égal*
Financiële kosten. — *Charges financières*	Lager/*Inférieures*	Gelijk/*Égal*	Hoger/*Supérieures*	Lager/*Inférieures*	Hoger/*Supérieures*

c.2. **Aantal vliegtuigen**

Met betrekking tot de kostencategorieën « afschrijvingen », « huur van vliegtuigen » en « onderaanneming » analyseren wij nu het aantal vliegtuigen :

— in eigendom (geboekt in materiële vaste activa)

1978 : 25
2000 : Sabena : 2
Sobelair-DAT : 6

— op basis van financiële *leasing* (geboekt in materiële vaste activa)

1978 : 0
2000 : Sabena : 6
Sobelair-DAT : 26

c.2. **Nombre d'avions**

En ce qui concerne les catégories de dépenses « amortissements », « location d'avions » et « sous-traitance », nous examinons a présent le nombre d'avions :

— en propriété (porté à l'actif du bilan sous la rubrique « Immobilisations corporelles »)

1978 : 25
2000 : Sabena : 2
Sobelair-DAT : 6

— en *leasing* financier (porté à l'actif du bilan sous la rubrique « Immobilisations corporelles »)

1978 : 0
2000 : Sabena : 6
Sobelair-DAT : 26

— op basis van operationele *leasing* (rubriek « huur van vliegtuigen » in resultatenrekening)

1978 : 0
2000 : Sabena : 38
Sobelair-DAT : 9

Transport via aanschaf van capaciteit in onderaanneming van andere maatschappijen (rubriek « onderaanneming » in resultatenrekening) heeft uiteraard geen invloed op het aantal vliegtuigen.

Aanschaf via financiële *leasing* doet in 1984 zijn intrede (2 vliegtuigen) en kent een uitbreiding in 1985. Er worden dan in totaal 7 vliegtuigen financieel geleasd.

Deze methode van aanschaffing neemt in de periode 1986-1992 in belang af, maar wordt vanaf 1993 opnieuw belangrijk (1995 : Sabena 10 vliegtuigen en Sobelair-DAT 9 vliegtuigen volgens financiële *leasing*) wat gedurende de onderzochte periode het hoogste aantal is. Vanaf 1999 is financiële leasing vooral bij DAT belangrijk (25 vliegtuigen).

Operationele *leasing* doet in 1985 zijn intrede (1 vliegtuig) en kent vooral in 1993-1995 een gevoelige uitbreiding (1995 : Sabena 20 vliegtuigen en Sobelair-DAT 12 vliegtuigen volgens operationele *leasing*). Wij merken op dat de corresponderende grootboekrekeningen reeds in 1983 en 1984 relatief kleine bedragen bevatten (1983 : 27 980 171 Belgische frank, 1984 : 17 837 556 Belgische frank). Vanaf 1985 wordt een significant bedrag geboekt : 202 556 964 Belgische frank.

Deze analyse moet nog gerelateerd worden met het gevoerde beleid. De keuze « *invest lease or rent* » voor lange termijn bedrijfsmiddelen is fundamenteel en dient te passen in een globaal beleid.

d. SLOTOPMERKINGEN

— De veranderingen in de kostenstructuur van de jaren 1990/1991 en 1994/2000 zijn zodanig dat ze gedetailleerd nader onderzocht moeten worden.

Voor 1990/1991 is de SWA de reden. Voor 1994/2000 moet dit nog uitgediept worden met o.m. de impact AMP.

— Gezien in de bestudeerde periode er regelmatig « reorganisatieplannen » voorkwamen, met het aanleggen van voorzieningen in beslissingsjaar die dan aan-

— en *leasing* opérationnel (rubrique « location d'avions » dans le compte de résultats)

1978 : 0
2000 : Sabena : 38
Sobelair-DAT : 9

Le transport par le biais d'acquisitions de capacité par sous-traitance à d'autres sociétés (rubrique « sous-traitance » dans le compte de résultats) n'a bien évidemment aucune incidence sur le nombre d'avions.

L'acquisition par le biais du *leasing* financier fait son apparition en 1984 (d'avions) et s'amplifie en 1985. Sept avions au total ont été acquis de cette manière.

Cette technique d'acquisition est moins utilisée durant la période 1986-1992, mais connaît un regain d'importance à partir de 1993 (1995 : Sabena 10 avions et Sobelair-DAT 9 avions acquis par *leasing* financier), ce qui constitue le maximum durant la période examinée. C'est principalement chez DAT que le leasing financier se développe (25 avions).

Le leasing opérationnel fait son apparition en 1985 (un avion) et se développe surtout fortement pendant la période 1993-1995 (1995 : 20 avions Sabena et 12 avions Sobelair-DAT en leasing opé*ratio*nnel). Nous constatons que dans les comptes correspondants du grand livre figurent, dès 1983 et 1984, des montants relativement modestes ((1983 : 27 980 171 francs belges, 1984 : 17 837 556 francs belges). À partir de 1985, un montant considérable est comptabilisé : 202 556 964 francs belges).

Cette analyse doit encore être mise en relation avec la politique menée. Le choix de l'« *invest lease or rent* » pour les moyens d'exploitation à long terme est fondamental et doit être inscrit dans le cadre d'une politique globale.

d. OBSERVATIONS FINALES

— Les modifications intervenues dans la structure des coûts des années 1990/1991 et 1994/2000 sont d'une telle ampleur qu'elles nécessitent une analyse plus fouillée.

Pour 1990/1991, elles sont attribuables à Swissair. Pour 1994/2000, il y a lieu d'approfondir la question en tenant compte, notamment, de l'impact d'AMP.

— Étant donné que pendant la période examinée, des « plans de réorganisation » ont régulièrement vu le jour, avec la constitution de provisions l'année de la décision,

gewend dienen te worden in realisatiejaar, moet hiervan eveneens een individuele studie gemaakt worden rond de volgende eleminatie :

- objectief van de reorganisatie (voorziening) op beslissingsmoment;

- realisatie van de voorziening namelijk controle op de uitvoering.

— Binnen bovenstaande detailanalyse moeten de specifieke kostensoorten « uitgelicht » worden om te vergelijken met anderen en dit met het oog op :

- vaststellen van de markante verschillen;

- nagaan hoe het beleid deze markante verschillen aanpakt in de « ondernemingsgroei ».

provisions qui doivent ensuite être affectées à l'année de réalisation, il y a également lieu de consacrer une étude distincte à ces plans, en se penchant sur les points suivants :

- l'objectif de la réorganisation (la provision) au moment de la décision;

- la réalisation de la provision, à savoir le contrôle de l'exécution.

— Dans l'analyse détaillée ci-dessus, il y a lieu d'extraire les types de coûts spécifiques, aux fins de comparaison avec d'autres compagnies, et ce, en vue :

- d'identifier les différences marquantes;

- de vérifier comme la gestion a intégré ces différences marquantes dans la « croissance de l'entreprise ».

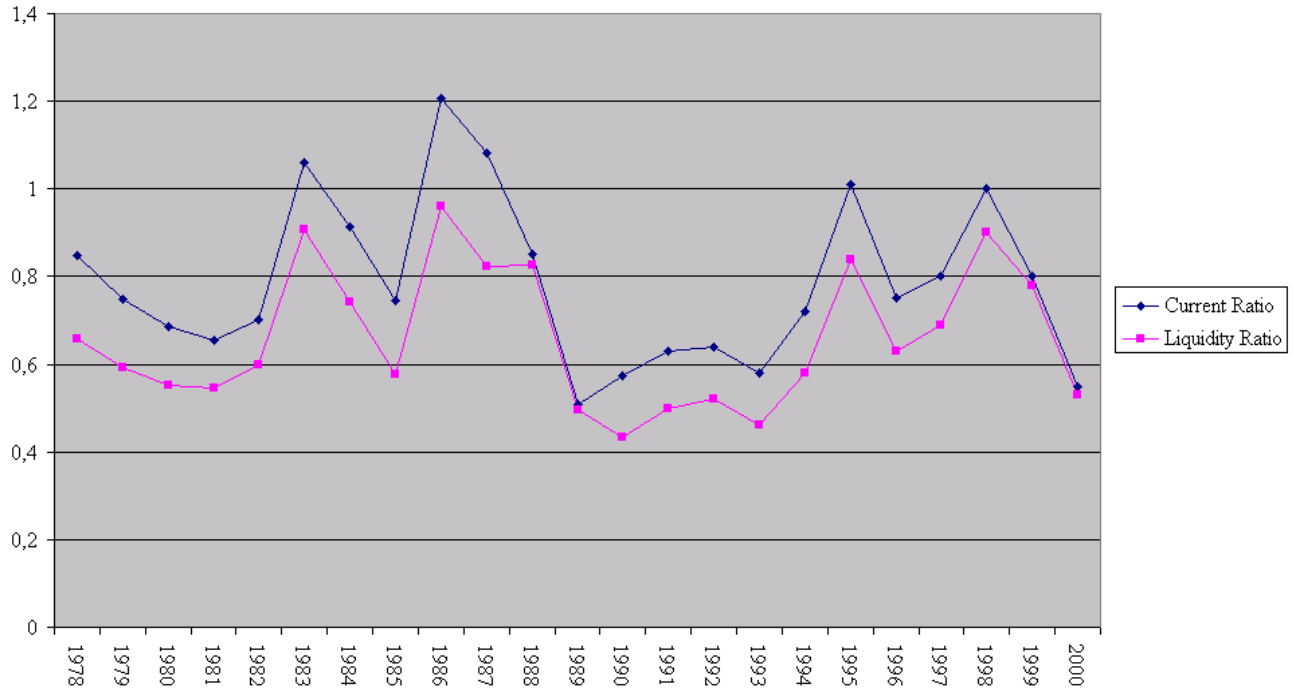
5. **LIQUIDITEIT**

a. ENKELVOUDIG

5. **LIQUIDITE**

a. NON CONSOLIDÉ

slide 13: Liquiditeit



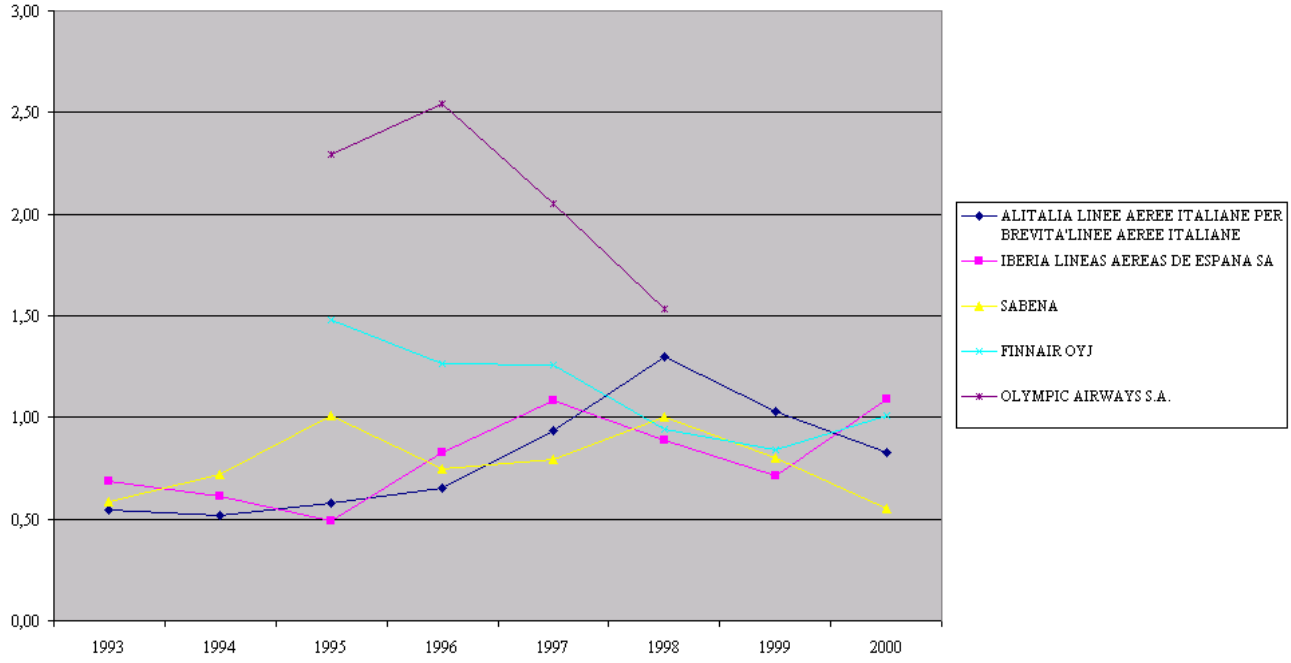
	Current	Liquidity
1978	0,9	0,7
1988	0,9	0,8
1994	0,7	0,6
1995	1,0	0,8
2000	0,6	0,5
2001	0,6	0,6

De current *ratio* (liquiditeits*ratio* in ruime zin) bereikt een waarde van 1 in 1983, 1986-1987, 1995 en 1998. De liquidity *ratio* (liquiditeits*ratio* in enge zin dit wil zeggen exclusief de minder liquide balanspost « voorraden en bestellingen in uitvoering ») is gedurende de ganse onderzochte periode kleiner dan 1. Een liquiditeits*ratio* minder dan 1 impliceert dat Sabena niet in staat is om haar kortlopende schulden af te lossen met de aanwezige vlottende activa. Dit dient echter te worden genuanceerd op geconsolideerde basis (zie verder).

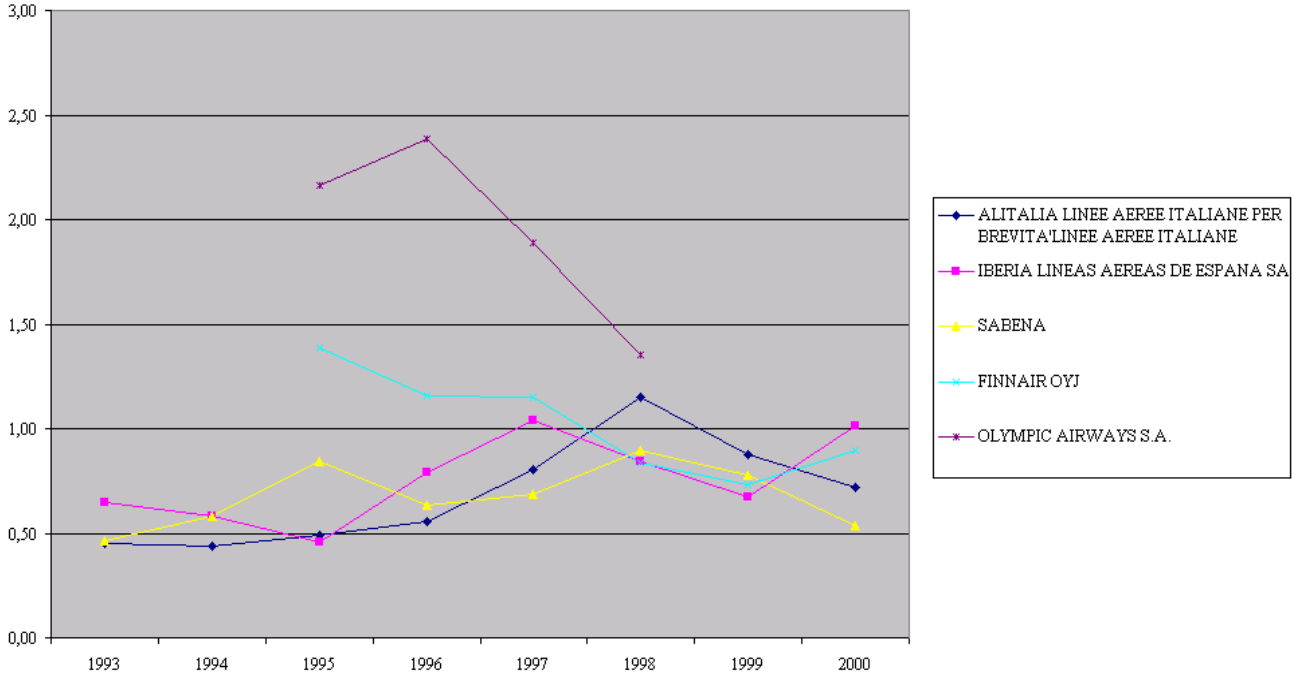
	Current	Liquidity
1978	0,9	0,7
1988	0,9	0,8
1994	0,7	0,6
1995	1,0	0,8
2000	0,6	0,5
2001	0,6	0,6

Le *current ratio* (*ratio* de liquidité au sens large) atteint une valeur égale à 1 en 1983, de 1986 à 1987, en 1995 et en 1998. Le *liquidity ratio* (*ratio* de liquidité au sens strict, c'est-à-dire à l'exclusion du poste bilantaire « stocks et commandes en cours d'exécution », moins liquide) est quant à lui inférieur à 1 durant toute la période analysée, ce qui signifie que la Sabena n'était pas en mesure de s'acquitter de ses dettes à court terme avec les actifs flottants dont elle disposait. Il convient toutefois de nuancer cette analyse sur la base des chiffres consolidés (voir plus loin).

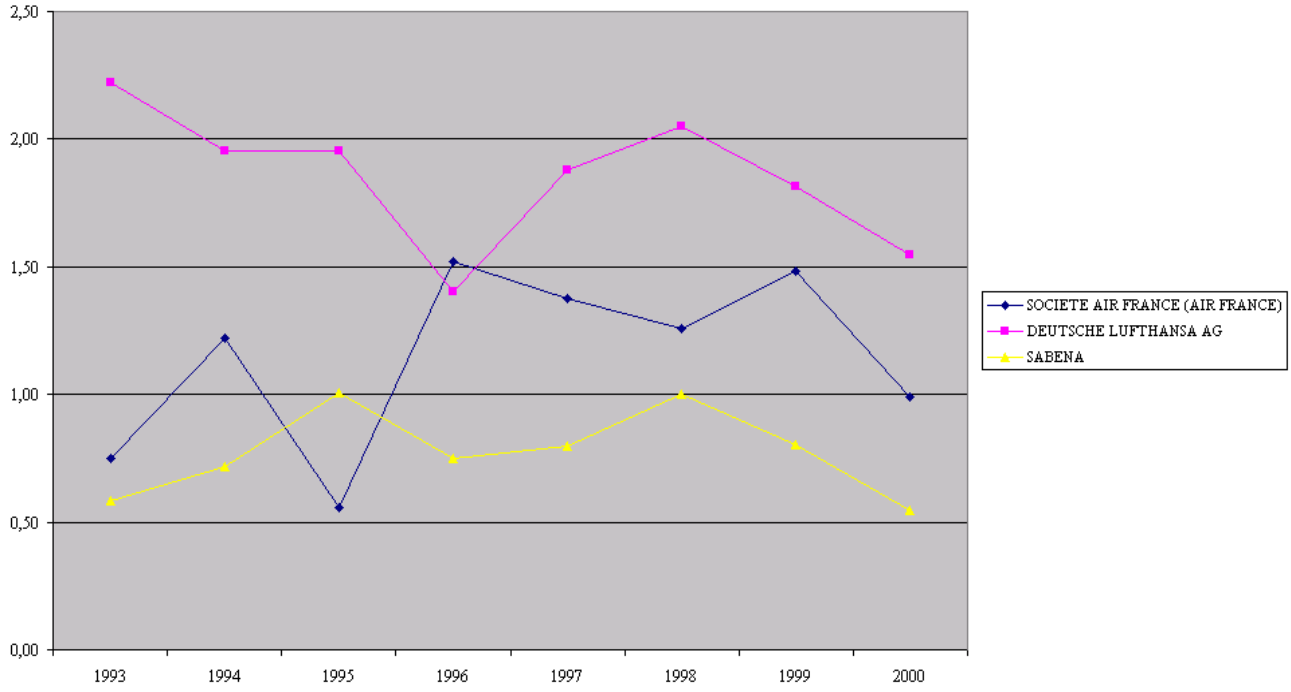
slide 14(a): Current Ratio Peers Group



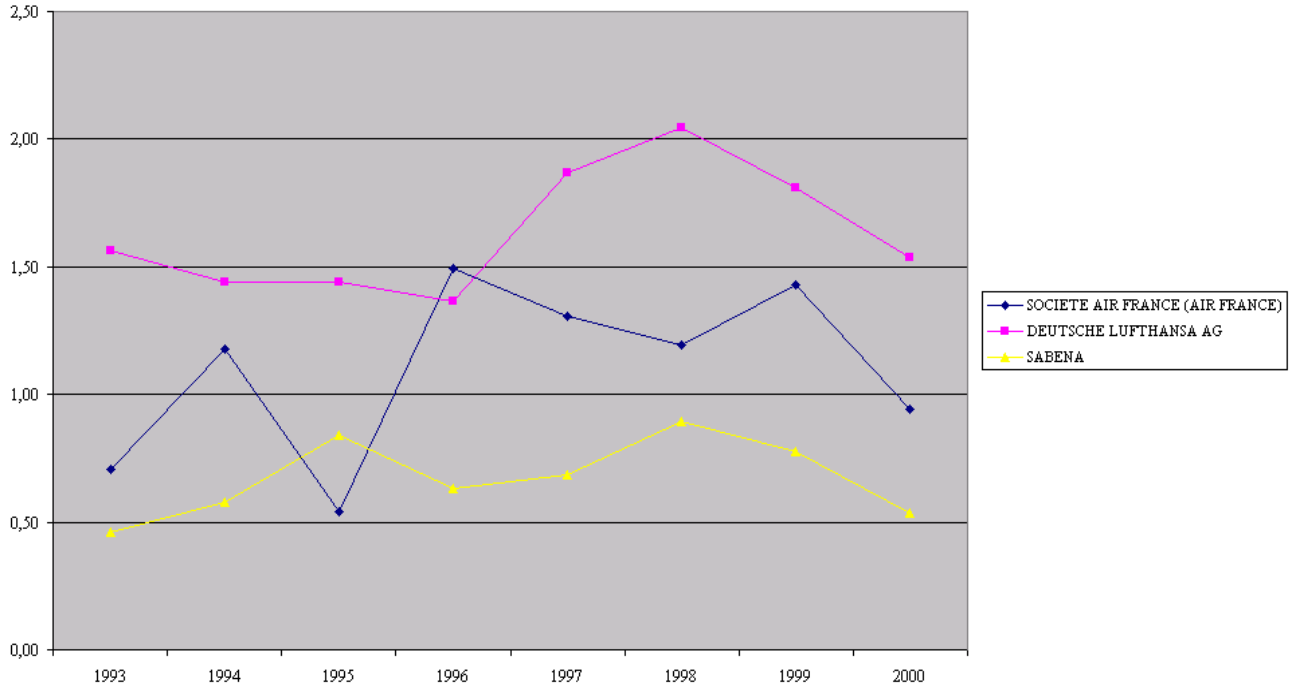
slide 14(b): Liquidity Ratio Peers Group



slide 15(a): Current Ratio Large Carriers



slide 15(b): Liquidity Ratio Large Carriers



Op basis van de beschikbare informatie is de gemiddelde liquiditeit van Sabena (0,8 *current*) vergelijkbaar met Alitalia (0,8 *current*) en Iberia (0,8 *current*) maar significant minder dan Finnair (1,1 *current*) en Olympic Airways (2,1 *current*).

Met een current *ratio* van 0,6 en een liquidity *ratio* van 0,5 in 2000 scoort Sabena beduidend lager dan de vergelijkende groep (Alitalia, Iberia, Finnair, Olympic Airways).

Een tweede vergelijking betreft de *large carriers* (Lufthansa, Air France). Sabena (0,8 *current*) scoort hier beduidend minder dan Lufthansa (1,9 *current*) en Air France (1,1 *current*).

b. GECONSOLIDEERD

	Current	Liquidity
1994	0,9	0,8
1995	1,3	1,1
2000	0,8	0,7
gemiddelde 1995-2000 (*)	1,1	1,0

(*) rekenkundig gemiddelde

In vergelijking met de enkelvoudige *ratio* is de geconsolideerde voor Sabena aanzienlijk beter.

Aanvullend vergelijken wij de gemiddelde geconsolideerde liquiditeits*ratio*'s (rekenkundig gemiddelde) voor Sabena met de peers group en de large carriers.

Peers group

	Current	Liquidity
Sabena	1,1	1,0
SAirGroup	1,3	1,2
KLM	1,2	1,1
Alitalia	0,9	0,8
Iberia	1,0	0,9
Finnair	1,1	1,0

Large carriers

	Current	Liquidity
Lufthansa	2,1	1,8
British Airways	0,8	0,8
Air France	0,6	0,5

Sur la base des informations disponibles, la liquidité moyenne de la Sabena (0,8 *current*) est comparable à celle d'Alitalia (0,8 *current*) et d'Iberia (0,8 *current*) mais est sensiblement inférieure à celle de Finnair (1,1) et d'Olympic Airways (2,1 *current*).

Avec un *current ratio* de 0,6 et un *liquidity ratio* de 0,5 en 2000, la Sabena a enregistré des résultats nettement inférieurs à ceux des sociétés de référence (Alitalia, Iberia, Finnair, Olympic Airways).

La deuxième comparaison porte sur les *large carriers* (Lufthansa, Air France). La Sabena (0,8 *current*) enregistre en l'occurrence des résultats sensiblement inférieurs à ceux de Lufthansa (1,9 *current*) et d'Air France (1,1 *current*).

b. CONSOLIDÉE

	Current	Liquidity
1994	0,9	0,8
1995	1,3	1,1
2000	0,8	0,7
moyenne 1995-2000 (*)	1,1	1,0

(*) moyenne arithmétique

En comparaison du *ratio* non consolidé, le *ratio* consolidé est nettement meilleur pour Sabena.

En outre, nous comparons la moyenne des *ratio*s de liquidité consolidés (moyenne arithmétique) de Sabena à celles de peers group et de large carriers.

Peers group

	Current	Liquidity
Sabena	1,1	1,0
SAirGroup	1,3	1,2
KLM	1,2	1,1
Alitalia	0,9	0,8
Iberia	1,0	0,9
Finnair	1,1	1,0

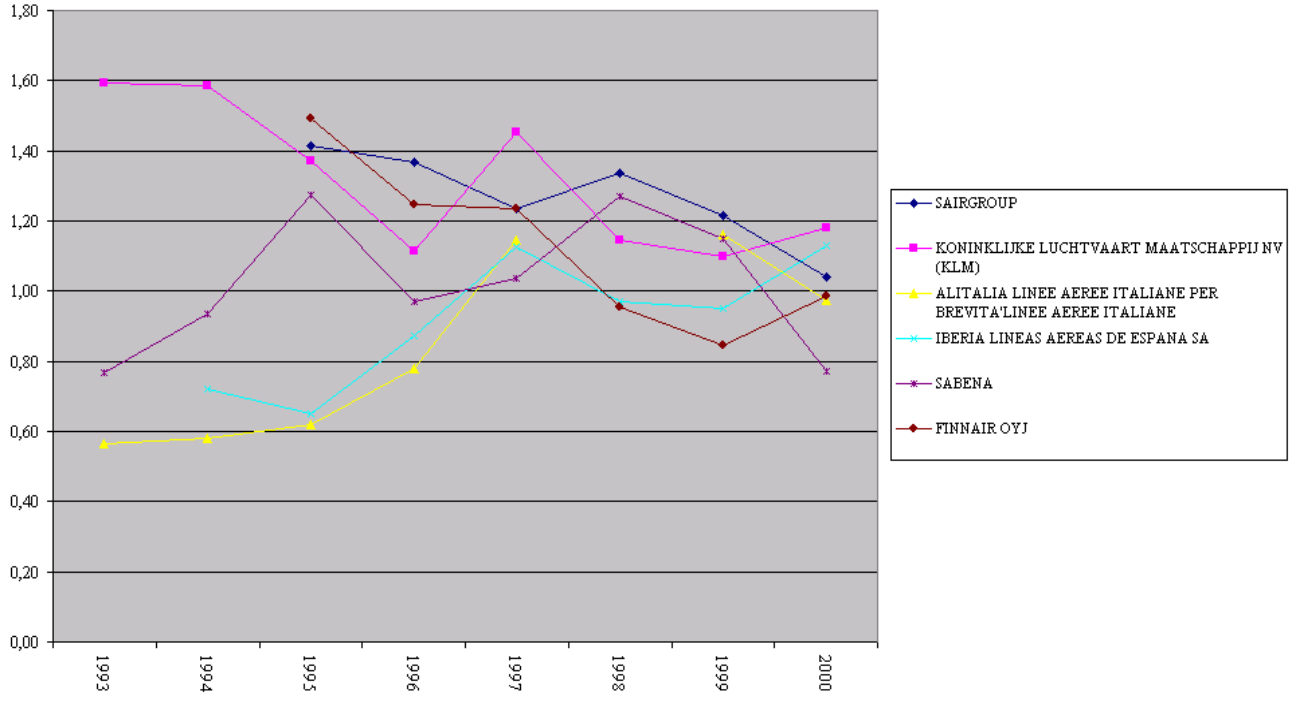
Large carriers

	Current	Liquidity
Lufthansa	2,1	1,8
British Airways	0,8	0,8
Air France	0,6	0,5

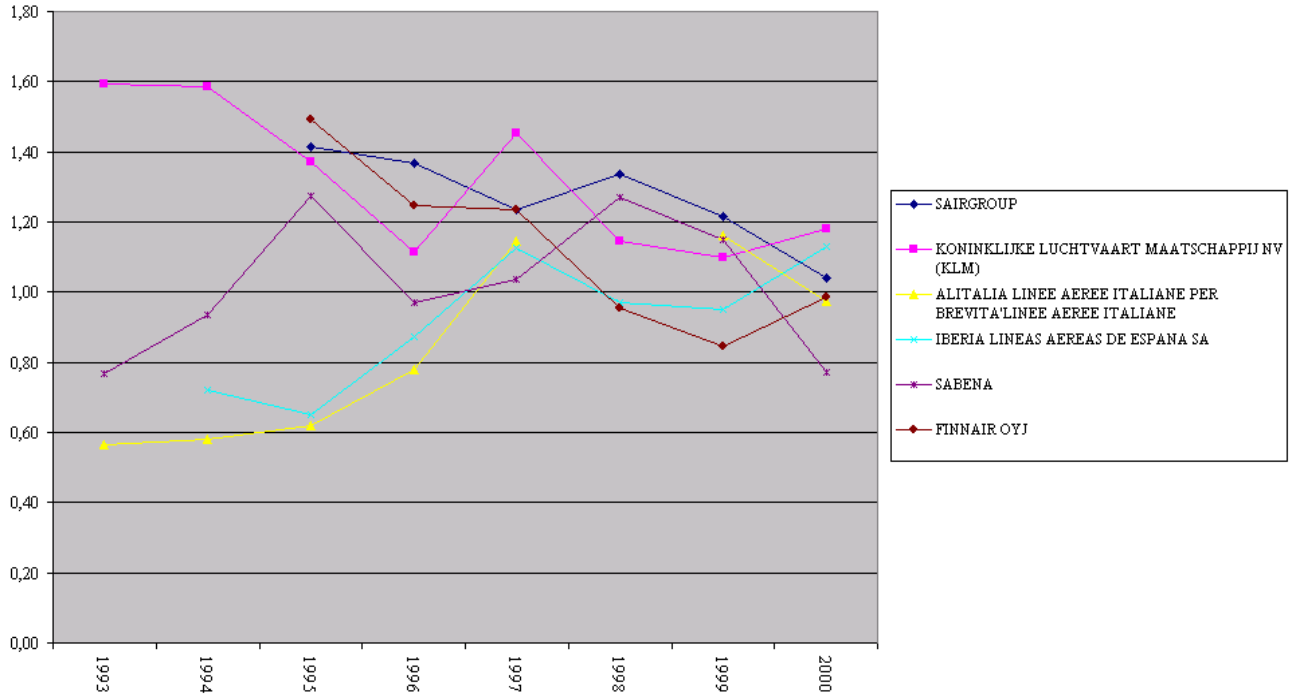
De *ratio*'s van Sabena zijn beter dan die van Alitalia en Iberia (*peers group*) en eveneens beter dan die van British Airways en Air France (*large carriers*).

Les *ratios* de Sabena sont meilleurs que ceux d'Alitalia et d'Iberia (*peers group*), et que ceux de British Airways et d'Air France (*large carriers*).

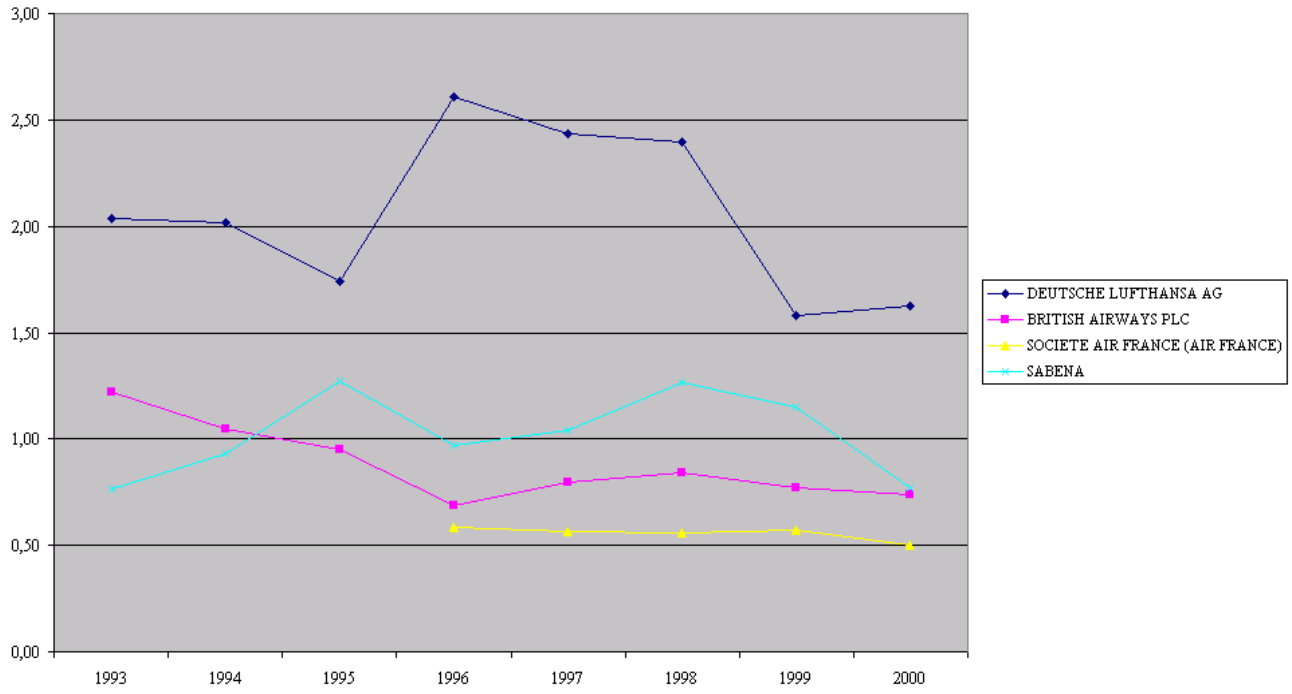
slide 16(a): Current Ratio Peers Group (consolidated)



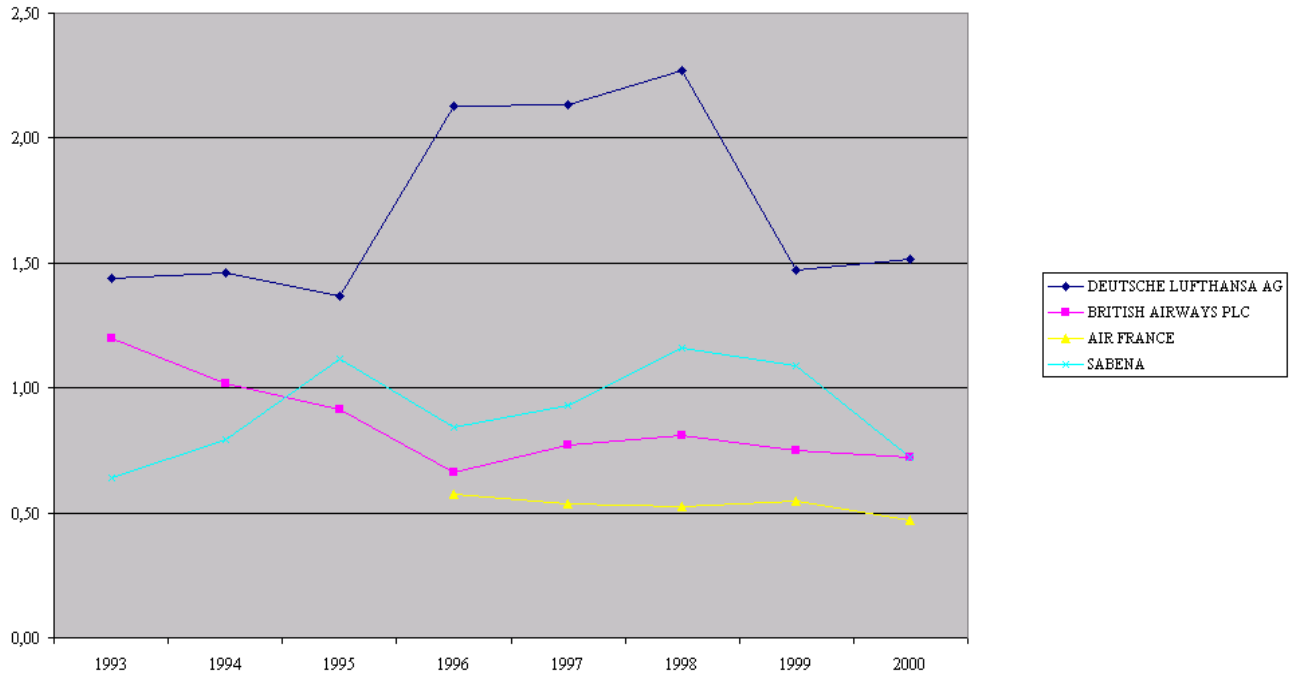
slide 16(b): Current Ratio Peers Group (consolidated)



slide 17(a): Current Ratio Large Carriers (consolidated)



slide 17(b): Liquidity Ratio Large Carriers (consolidated)



c. SLOTOPMERKINGEN

Het detailoverzicht kan als volgt getypeerd worden :

Niet geconsolideerd :

c. REMARQUES FINALES

L'aperçu détaillé permet de dégager les éléments caractéristiques suivants :

Liquidité non consolidée :

	Peers group				Large carriers	
	Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air France	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*	Lager/*Inférieur*

Geconsolideerd :

Liquidité consolidée :

	Peers groep					Large carriers		
	SAIR	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa	BA
Current *ratio*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*	Hoger/ *Supérieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*
Liquidity *ratio*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*	Hoger/ *Supérieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*	Lager/ *Inférieur*	Hoger/ *Supérieur*

— Bij SN is de geconsolideerde situatie lichtjes beter dan de niet geconsolideerde. De opgebouwde groepsstructuur versterkt de liquiditeit.

— Gezien in de vergelijkende tabel hierboven het aantaal maarl *lager* veel meer voorkomt dan *hoger*, is SN hier duidelijk zwakker dan haar concurrenten op de markt.

— Deze karakteristiek zal men bij de beleidsmatige analyse moeten terugvinden.

— Dans le cas de Sabena, la situation consolidée est légèrement meilleure que la situation non consolidée. La structure de groupe mise en place renforce la liquidité.

— L'occurrence plus fréquente du terme « *inférieur* » que du terme « *supérieur* » dans le tableau comparatif ci-dessus indique clairement que la position de Sabena sur le marché est plus faible que celle de ses concurrents.

— Cette caractéristique devra se retrouver dans l'analyse de la gestion.

6. **SOLVABILITEIT**

a. ALGEMENE GRAAD VAN ONAFHANKELIJKHEID

a.1. **Enkelvoudig**

De *solvency ratio* of solvabiliteits*ratio* (algemene graad van financiële onafhankelijkheid dit wil zeggen eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal in %) is zeer ongunstig gedurende de periode 1978-1982 (quasi nul tot negatief). Vanaf 1983 tot 1999 wordt een positief percentage behaald dat schommelt tussen 5,6 % tot 24,8 %. 2000 vertoont een scherpe daling tot slechts 0,4 %. Dit wordt verklaard door het lage eigen vermogen. De stijging van de solvabiliteits*ratio* in 2001 wordt veroorzaakt door een kapitaalsverhoging ten bedrage van 10 miljard Belgische frank (die boekhoudkundig onder uitgiftepremies werd geboekt).

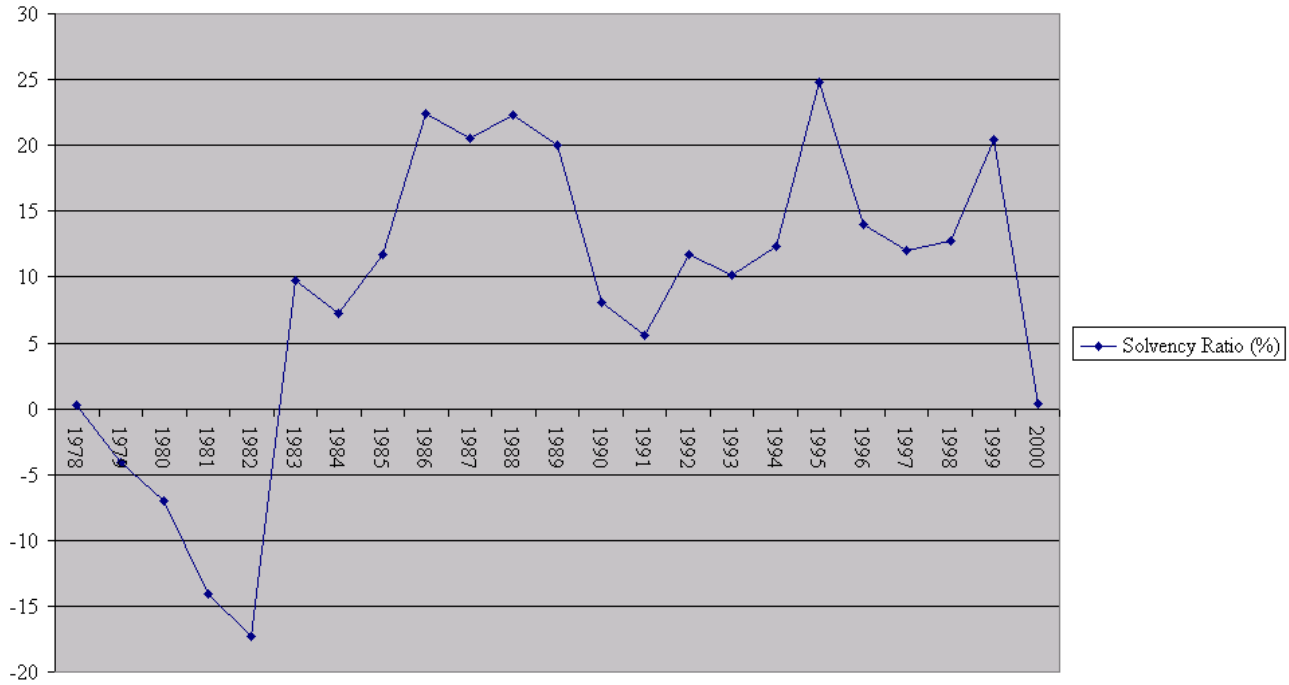
6. **SOLVABILITÉ**

a. DEGRÉ GLOBAL D'INDÉPENDANCE

a.1. **Chiffres non consolidés**

Le *ratio* de solvabilité (degré global d'indépendance financière, c'est-à-dire les fonds propres par rapport au total du bilan en pourcentage) est très défavorable au cours de la période 1978-1982 (quasi nul, voire négatif). De 1983 à 1999, le taux obtenu est positif et oscille entre 5,6 % et 24,8 %. Une forte baisse est enregistrée en 2000, le *ratio* n'atteignant plus que 0,4 %. Cela s'explique par le faible niveau des fonds propres. L'augmentation du *ratio* de solvabilité observée en 2001 est consécutive à l'augmentation de capital à concurrence de 10 milliards de francs belges (comptabilisée sous la forme de primes d'émission).

slide 18: Solvency Ratio



Historisch overzicht :

1978	0,3 %
1988	22,3 %
1994	12,3 %
1995	24,8 %
2000	0,4 %
2001	4,4 %

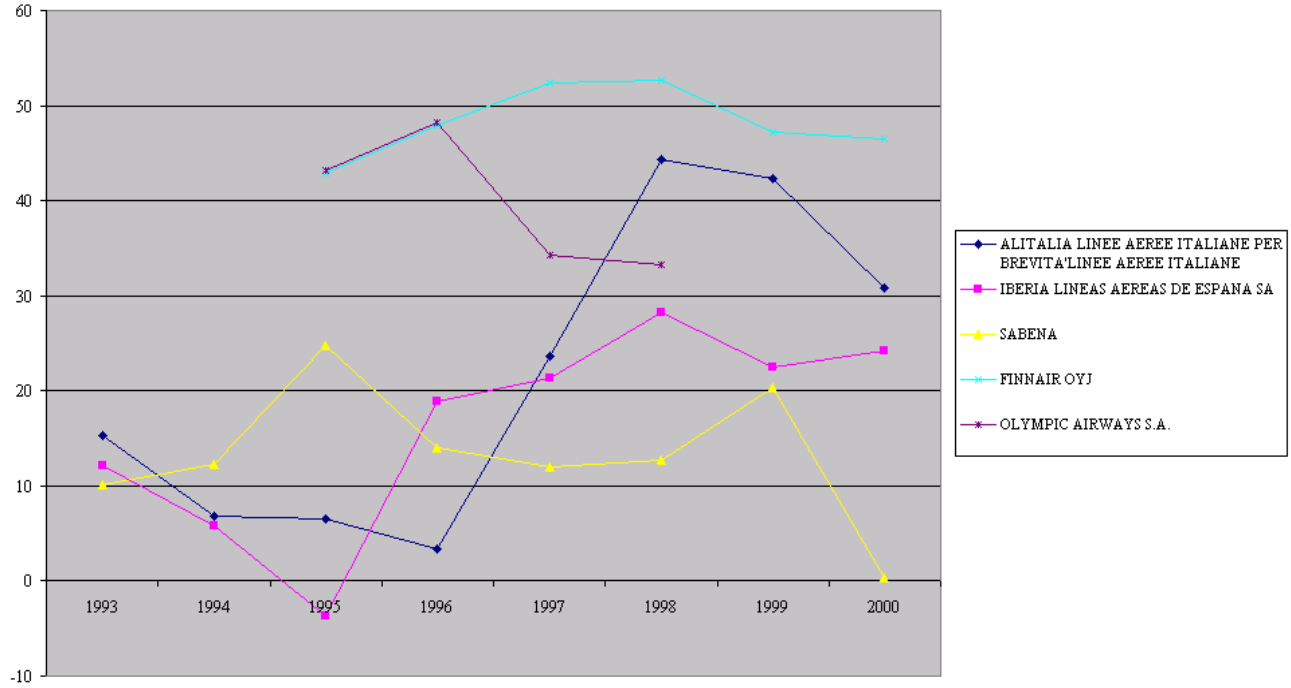
Relevé historique :

1978	0,3 %
1988	22,3 %
1994	12,3 %
1995	24,8 %
2000	0,4 %
2001	4,4 %

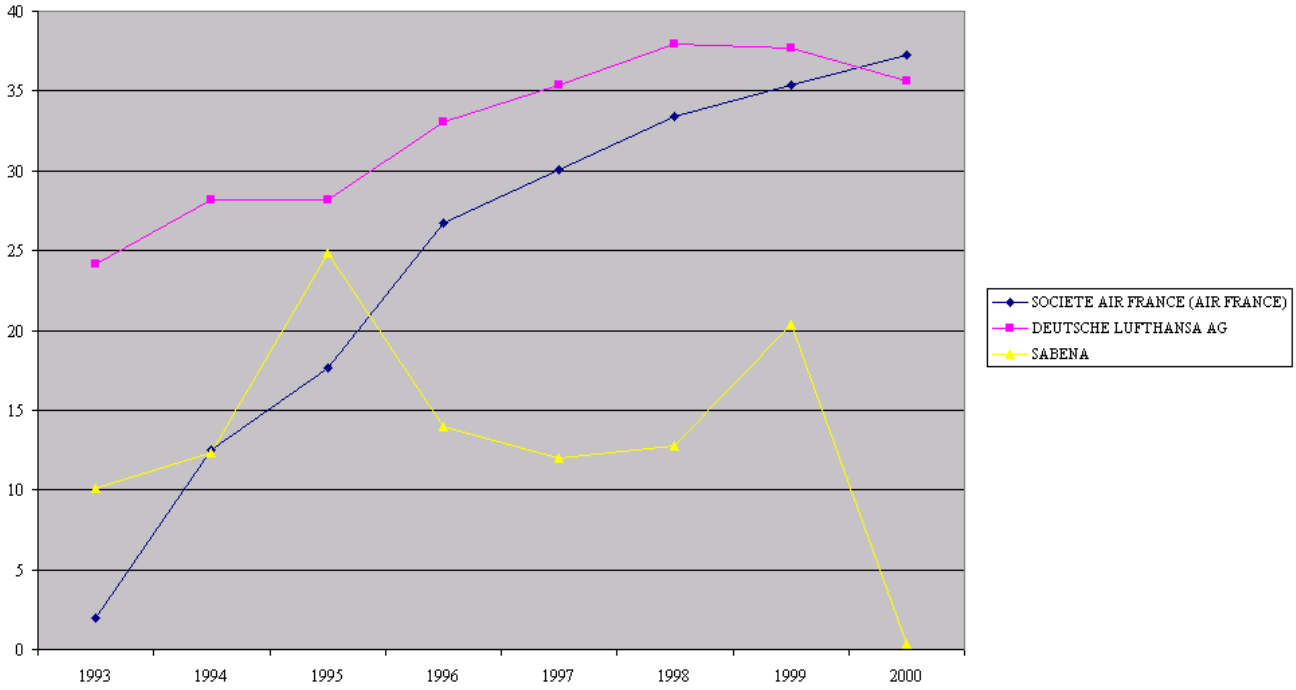
Op basis van de beschikbare informatie (1991-2000) is de gemiddelde solvabiliteit van Sabena (12,4 %) minder dan Alitalia (23,3 %), Iberia (16,6 %) Finnair (48,3 %) en Olympic Airways (39,7 %).

Des informations disponibles (1991-2000) il ressort que la solvabilité moyenne de la Sabena (12,4 %) est inférieure à celle d'Alitalia (23,3 %) d'Iberia (16,6 %), de Finnair (48,3 %) et d'Olympic Airways (39,7 %).

slide 19 : Solvency Ratio Peers Group



slide 20 : Solvency Ratio Large Carriers



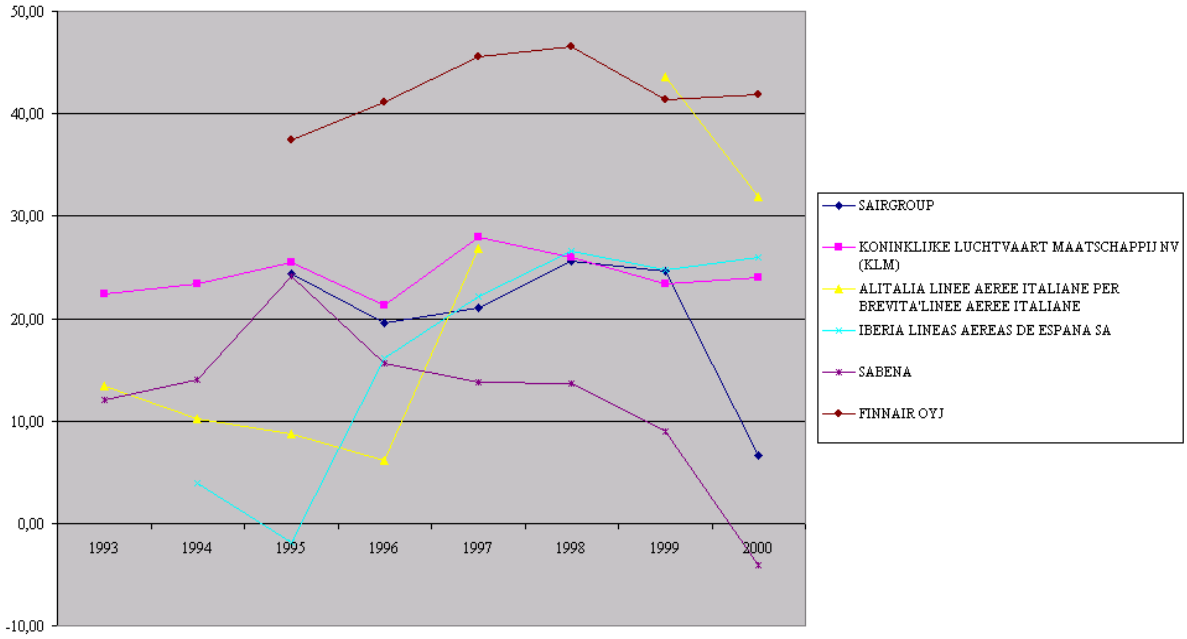
Met een solvabiliteits*ratio* van 0,4 % in 2000 scoort Sabena beduidend lager dan de vergelijkende groep (Alitalia : 30,8 %, Iberia : 24,2 %, Finnair : 46,6 %, Olympic Airways : 2000 niet beschikbaar) en met de large carriers (Air France : 37,3 %, Lufthansa : 35,6 %).

a.2. **Geconsolideerd**

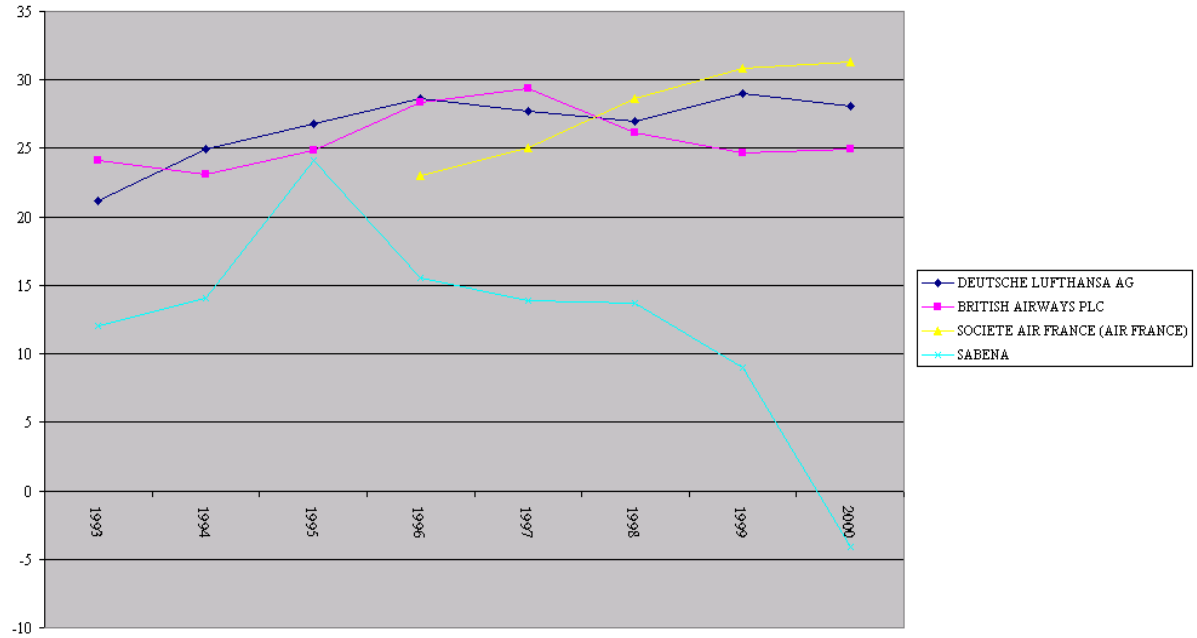
Enregistrant un *ratio* de solvabilité de 0,4 % en 2000, la Sabena se classe loin derrière le groupe de sociétés comparables (Alitalia : 30,8 %, Iberia : 24,2 %, Finnair : 46,6 %, Olympic Airways : chiffre non disponible pour 2000) et les *large carriers* (Air France : 37,3 %, Lufthansa : 35,6 %).

a.2. **Consolidés**

slide 21 : Solvency Ratio Peers Group (consolidated)



slide 22 : Solvency Ratio Large Carriers (consolidated)



Aanvullend vergelijken wij de gemiddelde geconsolideerde solvabiliteits*ratio* en *interest coverage ratio* (rekenkundig gemiddelde) voor Sabena met de peer group en de *large carriers*.

Solvabiliteit Sabena

— 1994	14,1
— 1995	24,2
— 2000	– 4,1
— gemiddelde 1995-2000	12,0

Naast deze algemene graad van financiële onafhankelijkheid (solvency *ratio*) kan men bijzondere aspecten beklemtonen van de financiële onafhankelijkheid :

— de financiële onafhankelijkheid op lange termijn (*shareholders' liquidity ratio*);

— de schuldgraad op lange termijn (*gearing ratio*);

— de verhouding tussen de operationele winst en de interestkost.

b. *SHAREHOLDERS LIQUIDITY EN GEARING RATIO*

***Slide 23 a t/m e : overzicht van de evolutie van de* shareholders liquidity**

Nous comparerons ensuite le *ratio* de solvabilité consolidé moyen et le *ratio* de couverture des intérêts (moyenne comptable) de la Sabena à ceux de ses « pairs » (*peer group*) et des « *large carriers* ».

Solvabilité de la Sabena

— 1994	14,1
— 1995	24,2
— 2000	– 4,1
— moyenne 1995-2000	12,0

En plus de ce degré général d'indépendance financière (*ratio* de solvabilité), on peut également mettre l'accent sur les aspects particuliers suivants de la notion d'indépendance financière :

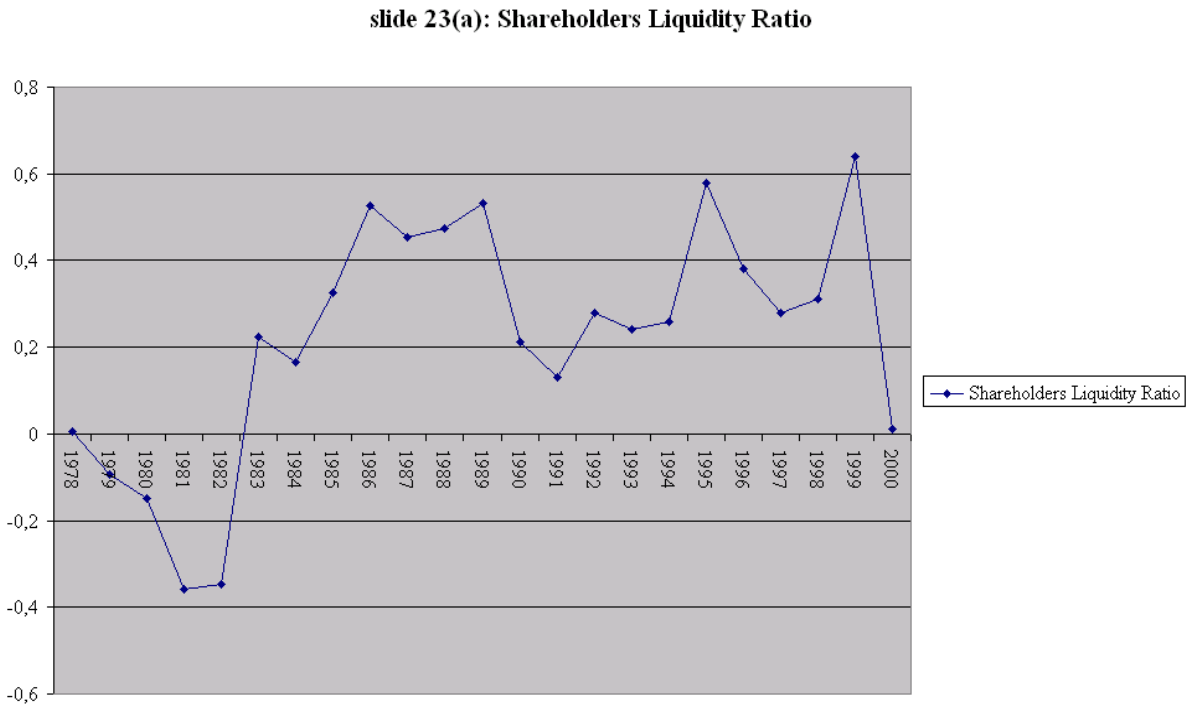
— indépendance financière à long terme (*shareholders' liquidity ratio*);

— degré d'endettement à long terme (*gearing ratio*);

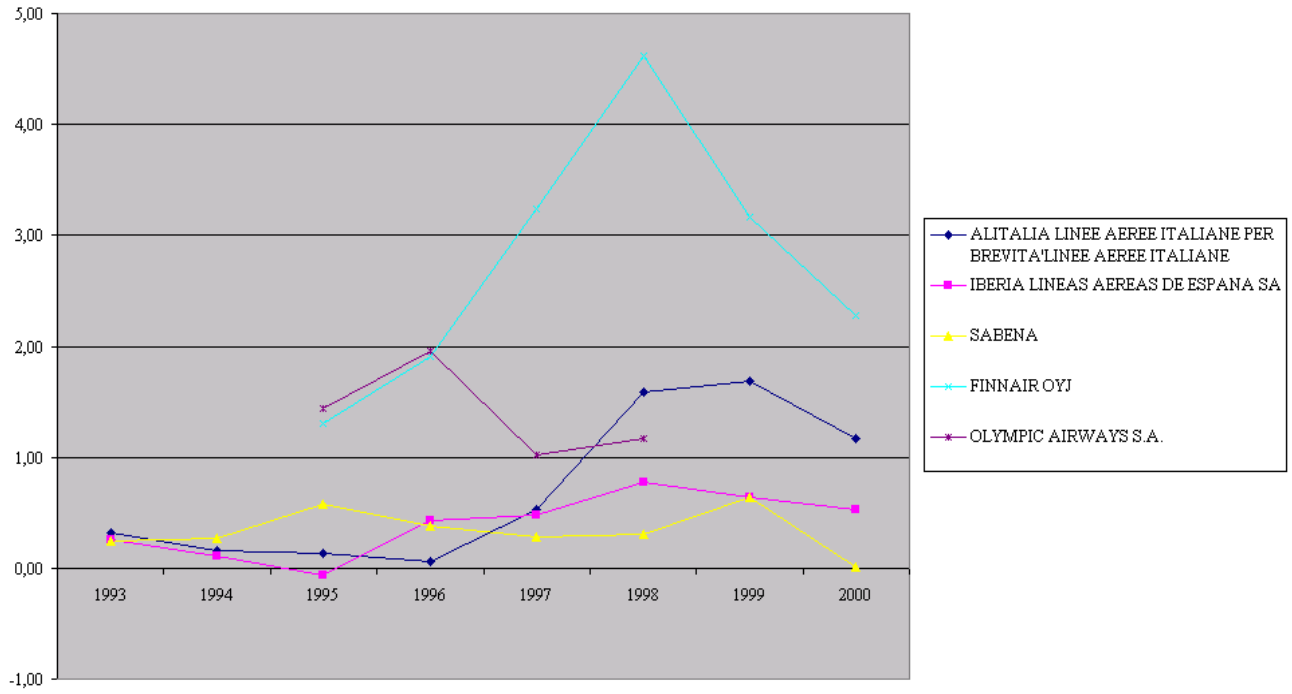
— rapport entre les bénéfices opérationnels et la charge d'intérêt.

b. *SHAREHOLDERS LIQUIDITY* ET *GEARING RATIO*

Slide 23 a à e : aperçu de l'évolution des liquidités des actionnaires

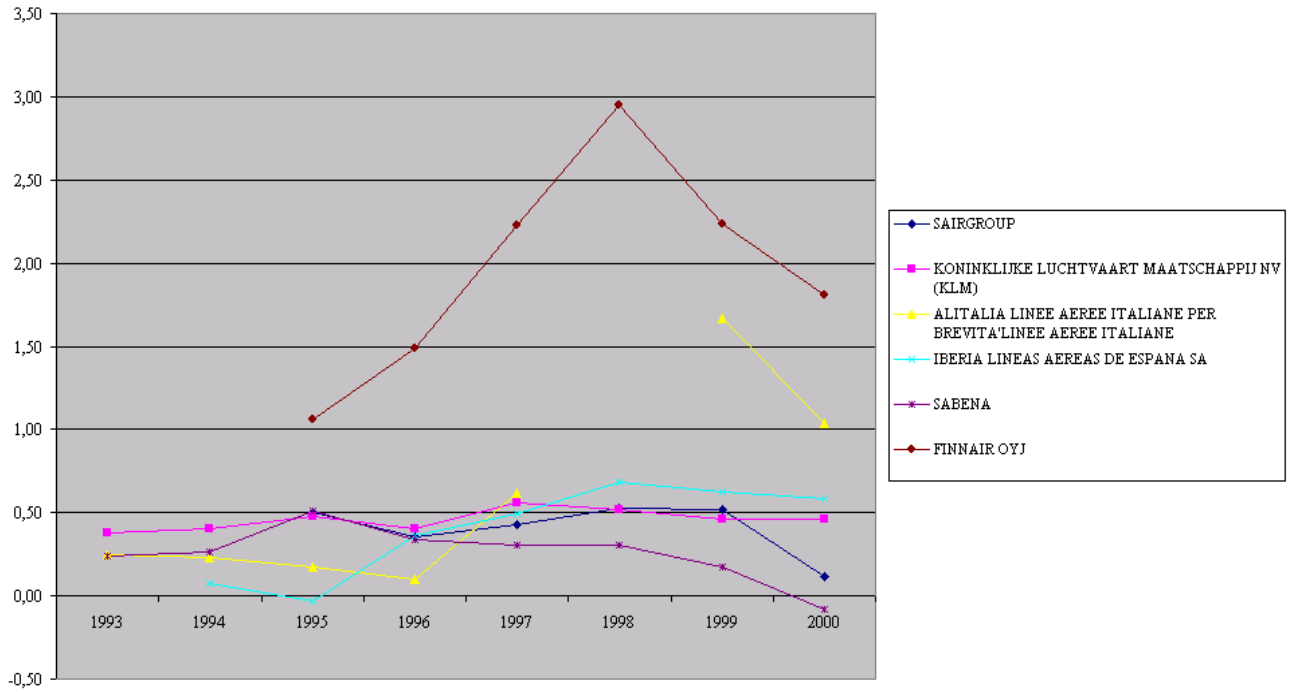


slide 23(b): Shareholders Liquidity Ratio Peers Group

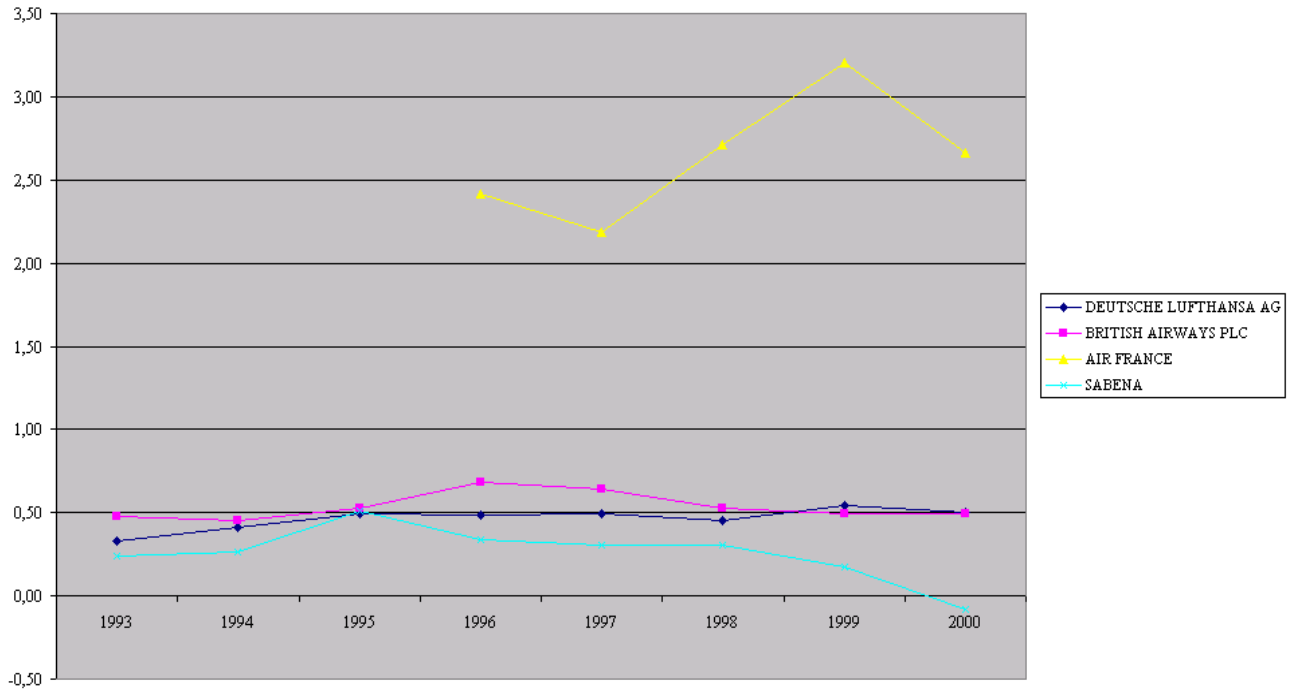


slide 23(c): Shareholders Liquidity Ratio Large Carriers

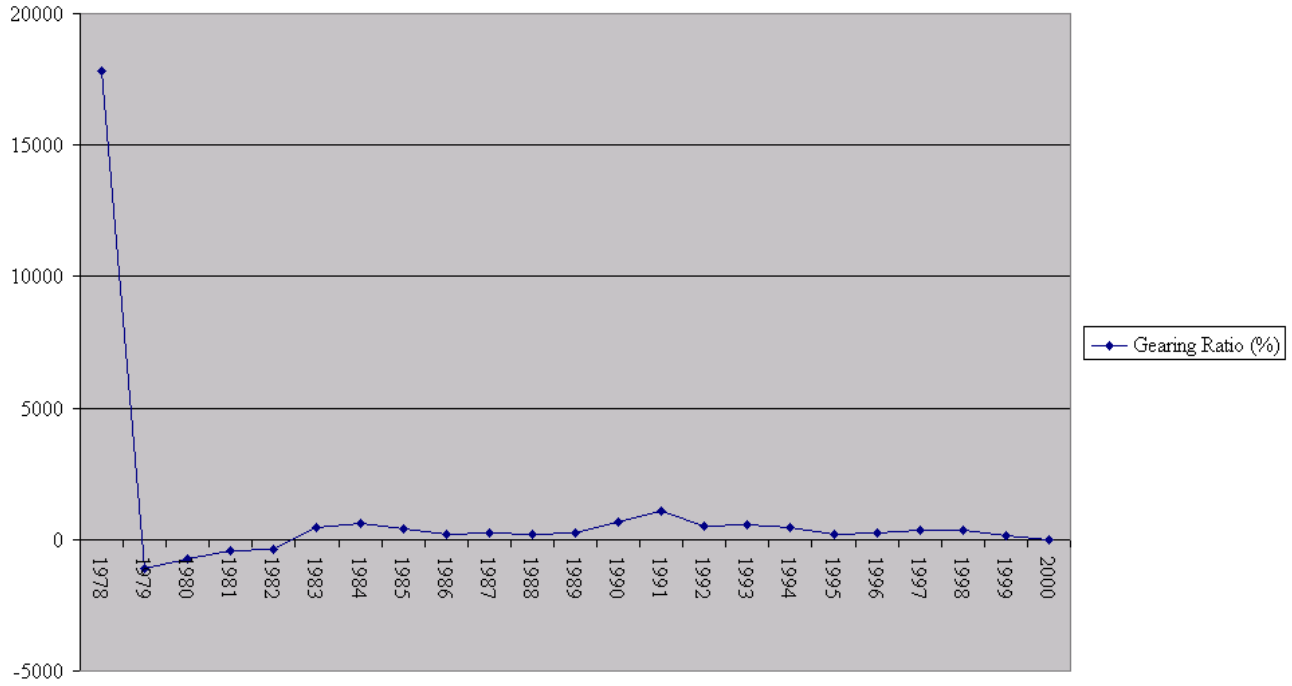
slide 23(d): Shareholders Liquidity Ratio Peers Group (consolidated)



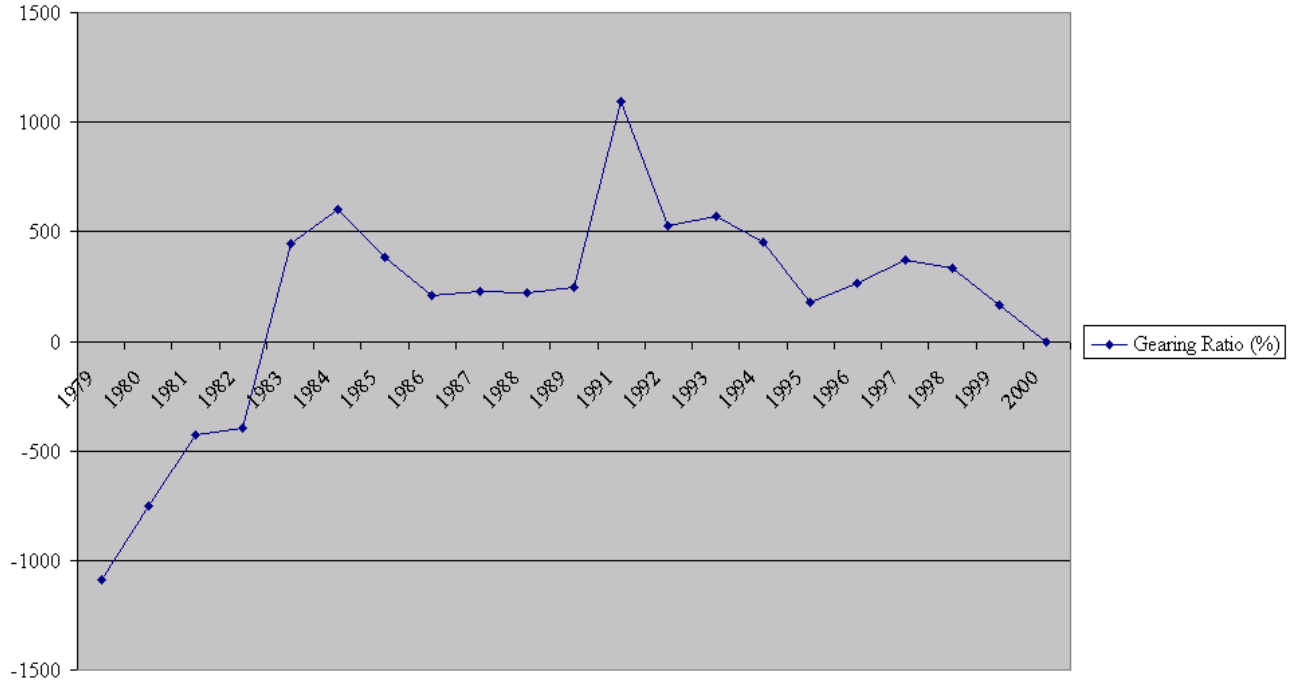
slide 23(e): Shareholders Liquidity Ratio Large Carriers (consolidated)



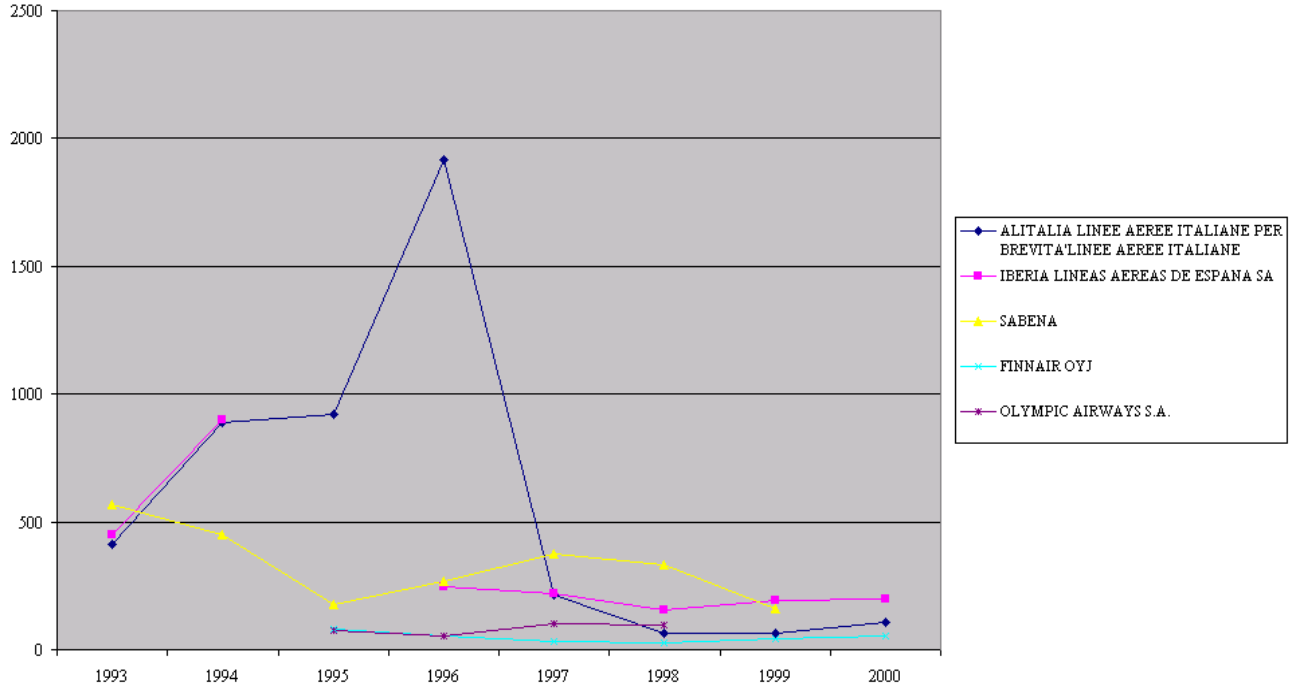
slide 24(a): Gearing Ratio



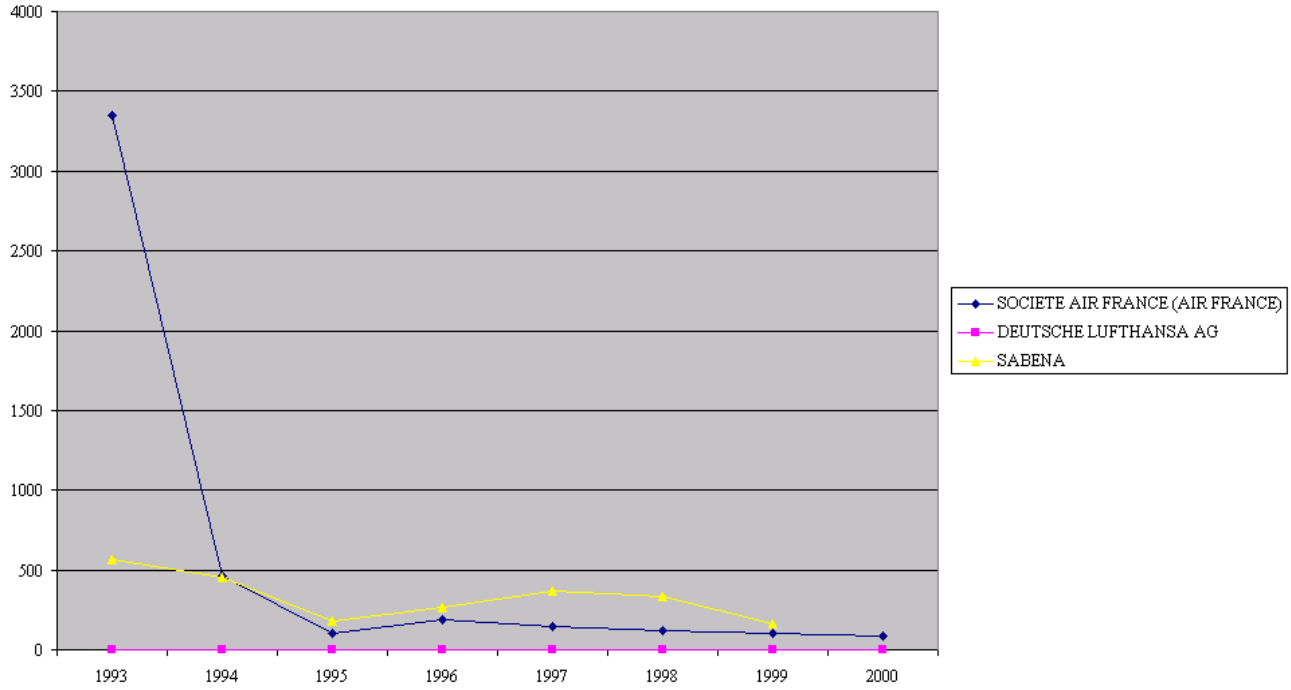
slide 24(b): Gearing Ratio, zonder 1978 en 1990



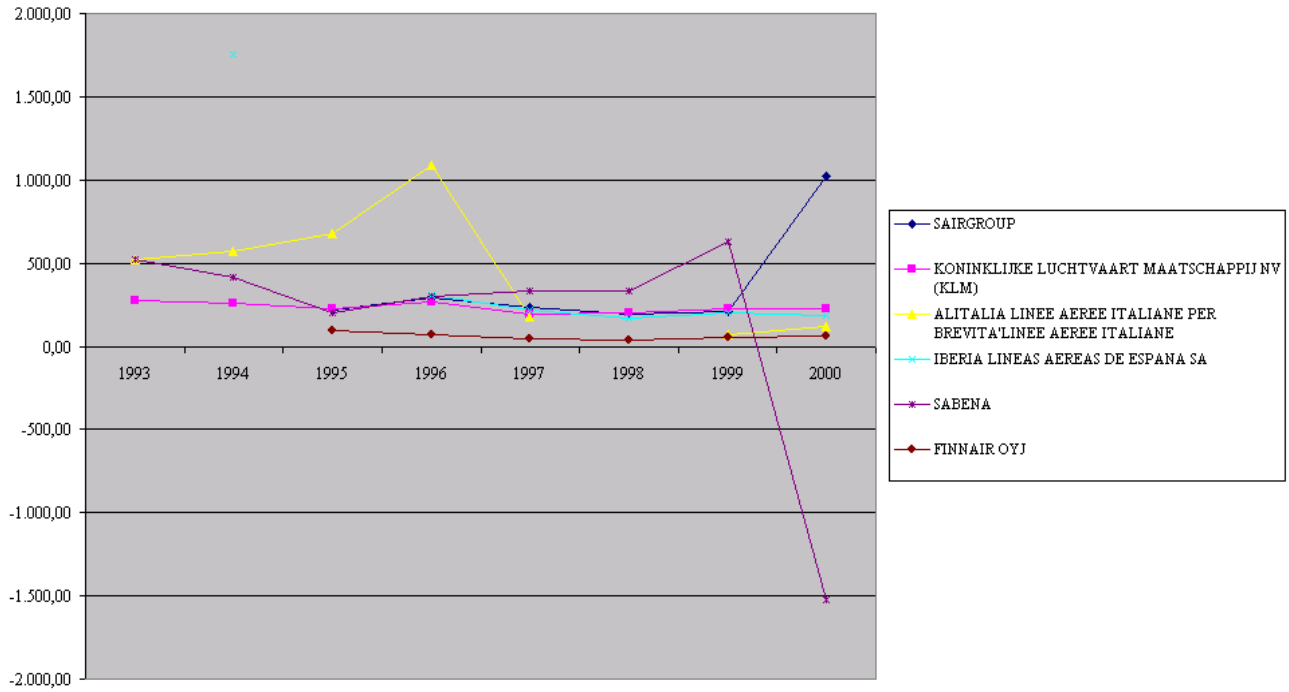
slide 24(c): Gearing Ratio Peers Group



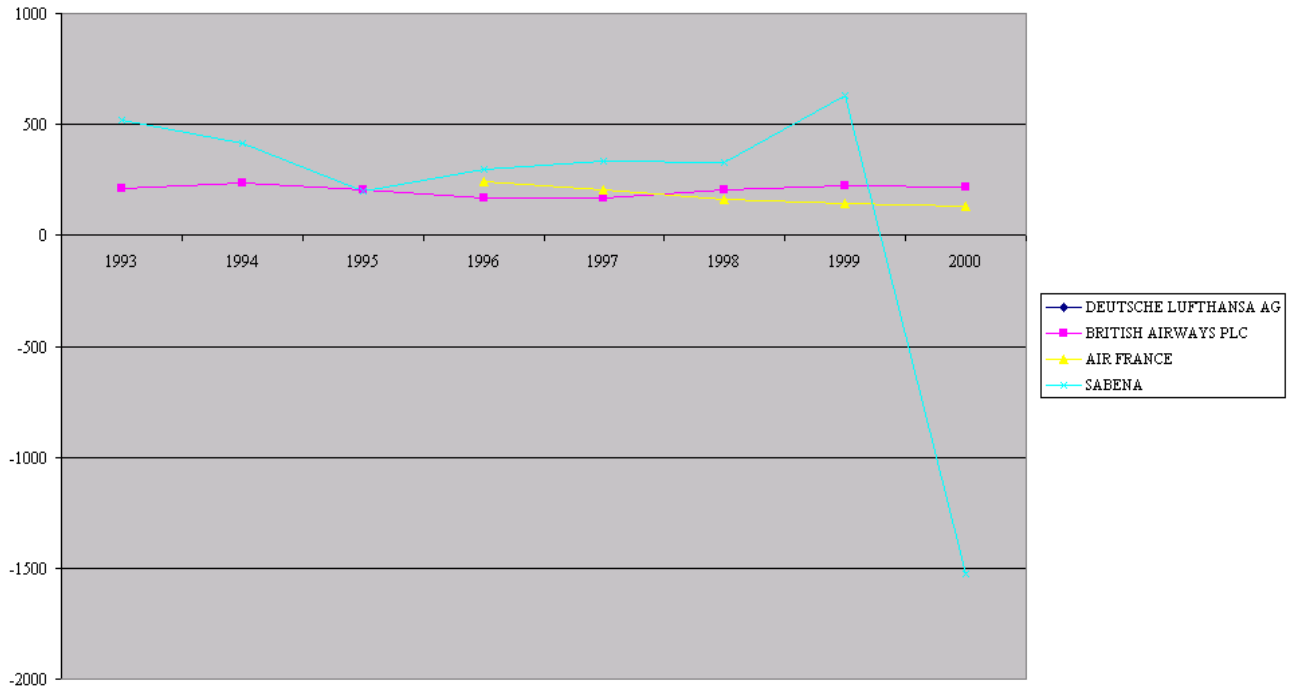
slide 24(d): Gearing Ratio Large Carriers



slide 24(e): Gearing Ratio Peers Group (consolidated)



slide 24(f): Gearing Ratio Large Carriers (consolidated)



De *shareholders' liquidity ratio* (financiële onafhankelijkheid op lange termijn dit wil zeggen de verhouding tussen het eigen vermogen en de passiva op lange termijn) vertoont gedurende de ganse onderzochte periode een lage waarde. Ook hier ligt de verklaring in het lage eigen vermogen. De gemiddelde waarde bedraagt 0,3 % voor Sabena tegenover :

— Alitalia : 0,7; Iberia : 0,4; Finnair : 2,8; Olympic Airways : 1,4

— Air France : 1,0; Lufthansa : 0,7.

De *gearing ratio* (schuldgraad op lange termijn dit wil zeggen de verhouding tussen de passiva op lange termijn en het eigen vermogen) plaatst de passiva op lange termijn in de teller en het eigen vermogen in de noemer. Wegens het lage eigen vermogen worden hier relatief hoge waarden berekend. De (ongebruikelijke) negatieve waarden zijn het gevolg van het negatief eigen vermogen gedurende de periode 1979-1982.

De gemiddelde waarde (1991-2000) bedraagt 439,5 voor Sabena tegenover :

— Alitalia : 488,8; Iberia : 326,6; Finnair : 47,9; Olympic Airways : 82,9

— Air France : 487,4; Lufthansa : niet beschikbaar.

De ongunstige evolutie vindt zijn oorsprong in het zeer lage vermogen in relatie tot de passiva op lange termijn. Hou hierbij rekening met de geformuleerde opmerking onder punt 2 netto bedrijfskapitaal.

Le *ratio* de liquidité des actionnaires (indépendance financière à long terme, c'est-à-dire le rapport entre les capitaux propres et le passif à long terme) est peu élevé au cours de toute la période examinée. Cela s'explique également par la faiblesse des capitaux propres. La moyenne s'élève à 0,3 % pour la Sabena, tandis qu'elle se présente comme suit pour les compagnies suivantes :

— Alitalia : 0,7; Iberia : 0,4; Finnair : 2,8; Olympic Airways : 1,4

— Air France : 1,0; Lufthansa : 0,7.

Pour calculer le « *gearing ratio* » (degré d'endettement à long terme, c'est-à-dire le rapport entre le passif à long terme et les capitaux propres), on pose le passif à long terme en numérateur, et les capitaux propres en dénominateur. Compte tenu de la faiblesse des capitaux propres, on obtient ainsi des valeurs relativement élevées. Les valeurs négatives (inhabituelles) résultent du fait que les capitaux propres étaient négatifs au cours de la période 1979-1982.

La valeur moyenne (1991-2000) s'élève à 439,5 pour la Sabena tandis qu'elle se présente comme suit pour les compagnies suivantes :

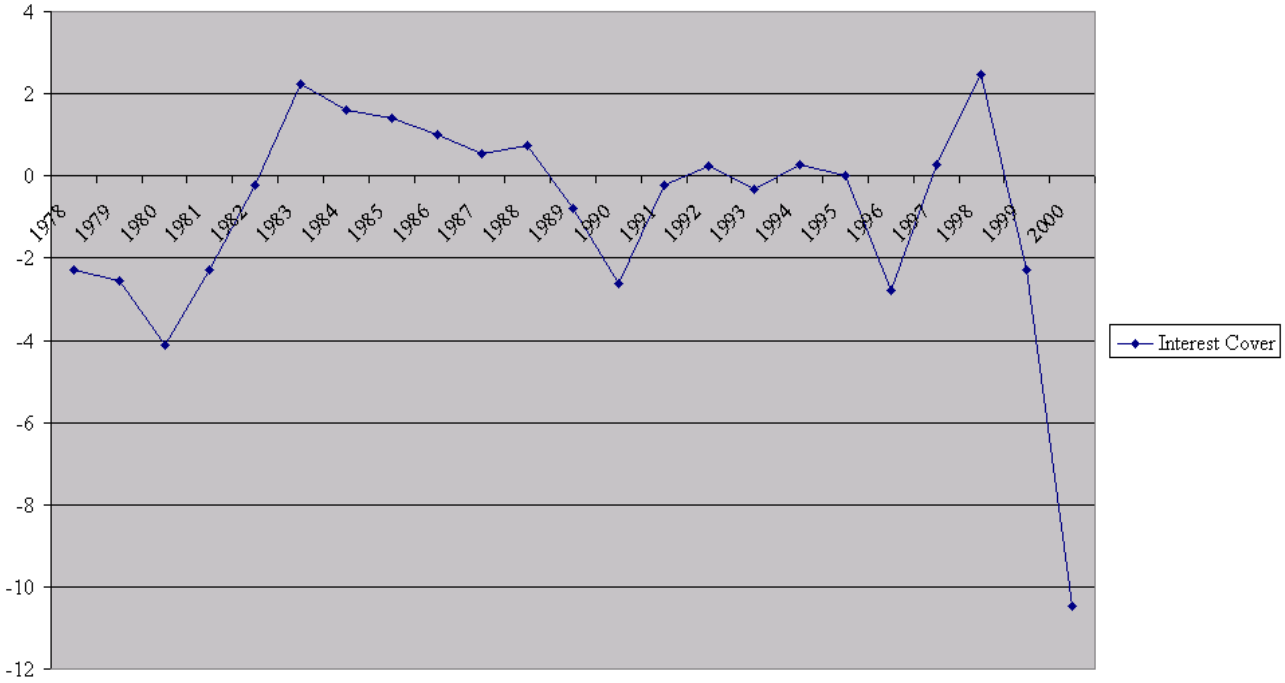
— Alitalia : 488,8; Iberia : 326,6; Finnair : 47,9; Olympic Airways : 82,9

— Air France : 487,4; Lufthansa : non disponible.

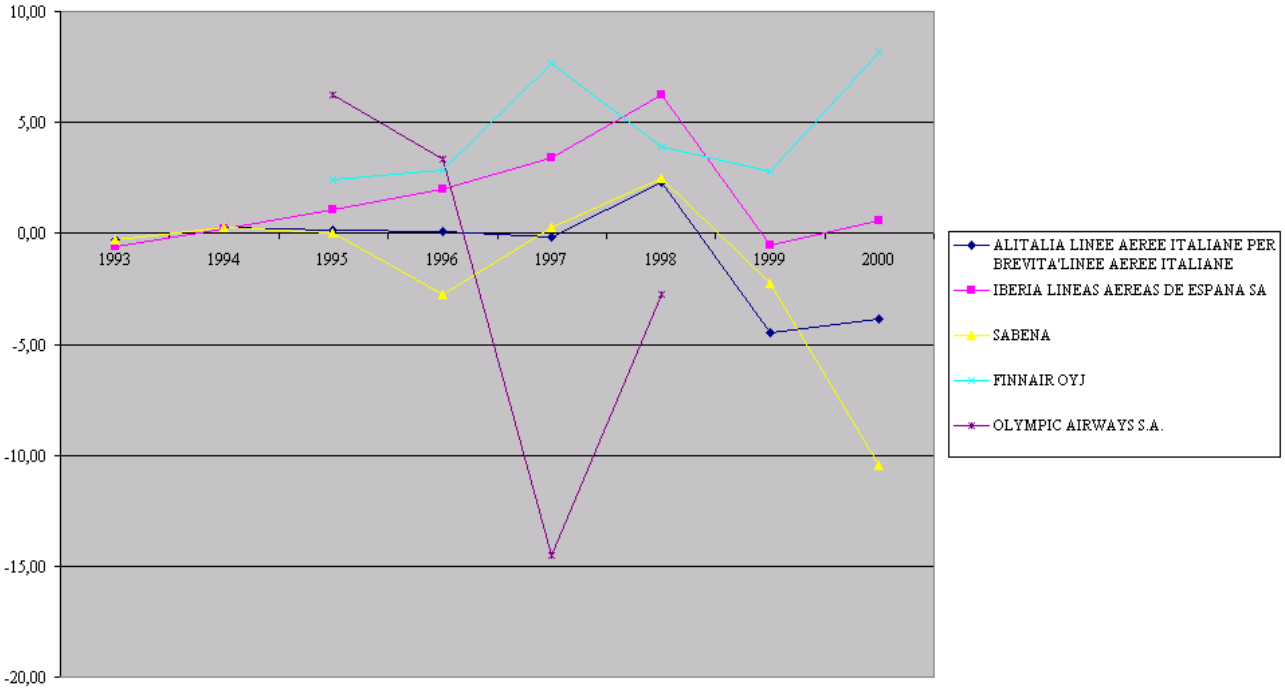
L'évolution défavorable s'explique par le fait que les capitaux étaient très peu élevés par rapport au passif à long terme. Il convient ici de prendre en considé*ratio*n l'observation formulée au point 2, concernant le capital net.

c. INTEREST COVERAGE RATIO | c. *INTEREST COVERAGE RATIO*

slide 25(a): Interest Cover

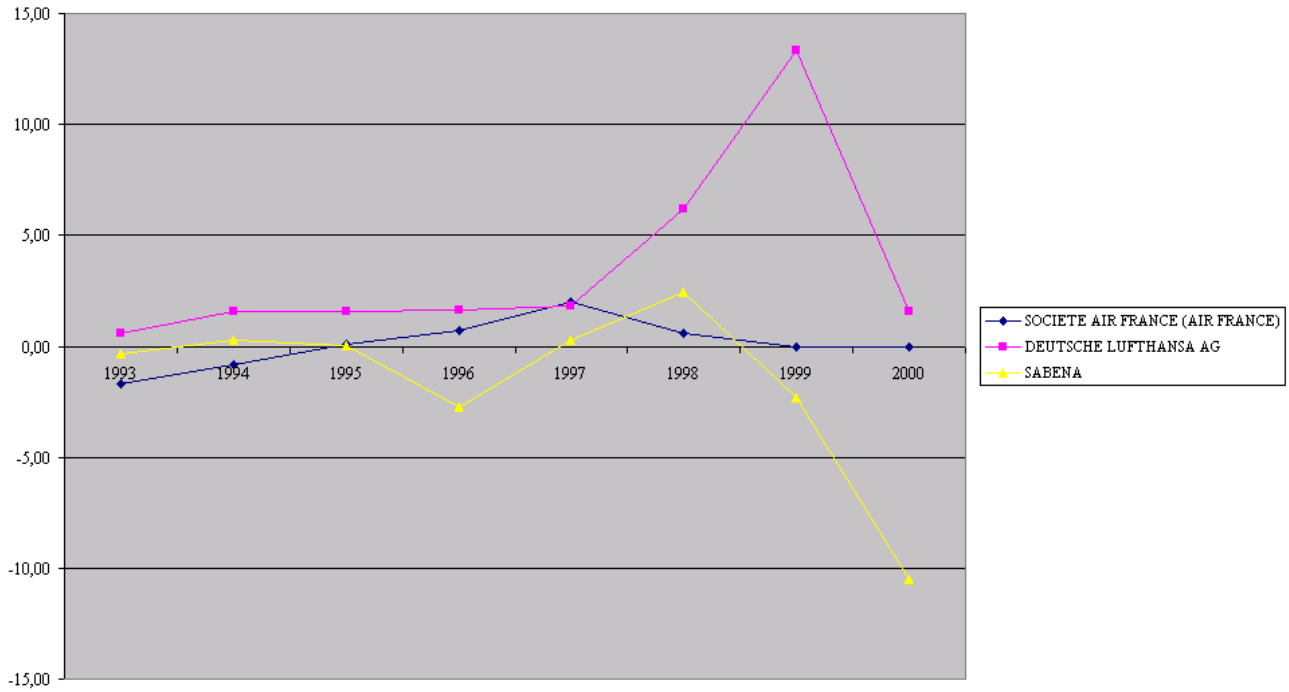


slide 25(b): Interest Cover Peers Group

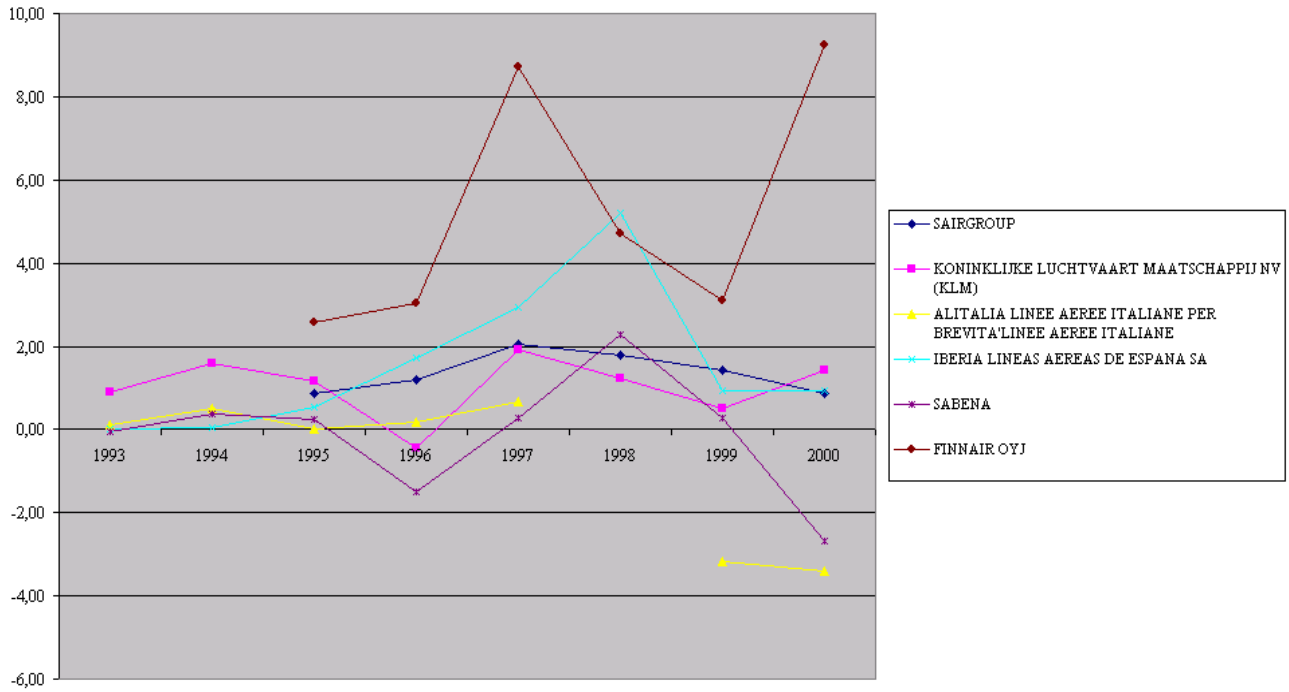


Peers group | Large carriers

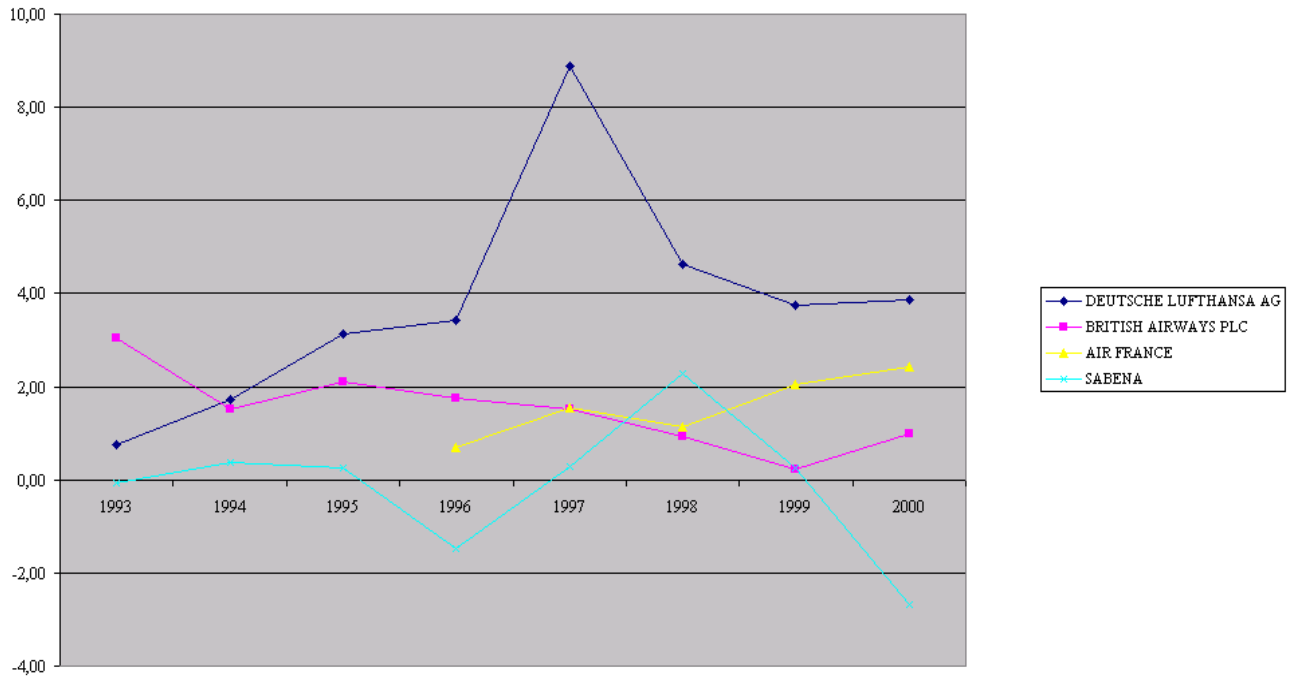
slide 25(c): Interest Cover Large Carriers



slide 25(d): Interest Cover Peers Group (consolidated)



slide 25(e): Interest Cover Large Carriers (consolidated)



De « *interest coverage* » *ratio* drukt de verhouding uit tussen de ope*ratio*nele winst en de intrestkosten van het boekjaar. In geval van een operationeel verlies laten de ope*ratio*nele activiteiten niet toe om de intrestkosten te dekken. Dit wordt door een negatieve *ratio* uitgedrukt. Dit is het geval in 1978-1982, 1987, 1989, 1992-1996, 1999-2000. De overige boekjaren wordt een positieve kleine *ratio* bereikt.

— 1978 ..... – 2,3
— 1988 0,7
— 1994 0,3
— 1995 0
— 2000 ..... –10,5
— 2001 ..... – 6,5

De gemiddelde waarde bedraagt – 1,2 voor Sabena tegenover :

— Alitalia : – 0,6; Iberia : 1,1; Finnair : 4,6; Olympic Airways : – 1,9

— Air France : 0,1; Lufthansa : 3,5.

Voor de geconsolideerde gegevens is de situatie als volgt :

L'« *interest coverage* » *ratio* exprime le rapport entre le bénéfice opé*ratio*nnel et les charges d'intérêts de l'exercice comptable. En cas de perte opé*ratio*nnelle, les activités opé*ratio*nnelles ne permettent pas de couvrir les charges d'intérêts, ce qui se traduit par un *ratio* négatif. Tel est le cas en 1978-1982, 1987, 1989, 1992-1996, 1999-2000. Les autres exercices comptables, un petit *ratio* positif est atteint.

— 1978 ..... – 2,3
— 1988 0,7
— 1994 0,3
— 1995 0
— 2000 ..... –10,5
— 2001 ..... – 6,5

La valeur moyenne s'élève à -1,2 pour la Sabena, contre :

— Alitalia : – 0,6; Iberia : 1,1; Finnair : 4,6; Olympic Airways : – 1,9

— Air France : 0,1; Lufthansa : 3,5.

Pour les données consolidées, la situation est la suivante :

Interest coverage Sabena

— 1994 0,4
— 1995 0,3
— 2000 ..... – 2,7
— gemiddelde 1995-2000 ..... – 0,2

Vergelijking rekenkundige gemiddelden (1995-2000) *peers group*

Interest coverage

— Sabena ..... – 0,2
— SAirGroup 1,4
— KLM 1,0
— Alitalia ..... – 1,1
— Iberia 2,1
— Finnair 5,2

Vergelijking rekenkundige gemiddelden (1995-2000) *large carriers*

Interest coverage

— Lufthansa 4,6
— British Airways 1,2
— Air France 1,6

Zonder dit dieper uit te spitten, blijkt uit de vorige overzichten hoe doortastend de last van de financiering de ope*ratio*nele resultaten aantast. Met uitzondering van Alitalia en Olympic kent geen enkele luchtvaartmaatschappij uit de peers groep of de large carrier groep hetzelfde negatieve beeld.

d. SLOTOPMERKINGEN

Niet geconsolideerd :

Interest coverage Sabena

— 1994 0,4
— 1995 0,3
— 2000 ..... – 2,7
— moyenne 1995-2000 ..... – 0,2

Comparaison des moyennes arithmétiques (1995-2000) *peers group*

Interest coverage

— Sabena ..... – 0,2
— SAirGroup 1,4
— KLM 1,0
— Alitalia ..... – 1,1
— Iberia 2,1
— Finnair 5,2

Comparaison moyennes arithmétiques (1995-2000) *large carriers*

Couverture des intérêts

— Lufthansa 4,6
— British Airways 1,2
— Air France 1,6

Sans creuser la question davantage, les relevés qui précèdent montrent à quel point la charge du financement affecte les résultats opé*ratio*nnels. À l'exception d'Alitalia et d'Olympic, aucune compagnie aérienne du groupe Peers ou du groupe Large carrier ne présente le même tableau négatif.

d. REMARQUES FINALES

Bilan non consolidé :

Peers group				Large carriers	
Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air France	Lufthansa
Lager/*Inférieur*	Lager/*Inférieur*	Lager/*Inférieur*	Lager/*Inférieur*	Lager/*Inférieur*	Lager/*Inférieur*

Geconsolideerd :

Bilan consolidé :

Peers groep					Large carriers		
SAIR	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa	BA
Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*

Het is evident dat het bouden van een solvabiliteit van voldoende hoog niveau een zwak element is binnen SN-evolutie en dat uit de vergelijkende analyse blijkt dat het SN beleid daar minder in slaagt dan de andere luchtvaartmaatschappijen. Toch weten we dat SN een opeenvolging is van « reorganisaties » waarbij meestal ook een herkapitalisatie gebeurde.

Het is noodzakelijk voor een duidelijker inzicht in de voorgaande problematiek elk van de reorganisaties van 1975-2001 te bestuderen en vooral na te gaan

(a) welke beslissingen inzake financiële onafhankelijkheid genomen werden en tegen welke voorwaarden;

(b) hoe deze uitgevoerd en opgevolgd werden

Gezien de bemerkingen omtrent de *shareholders liquidity ratio*, moet er nagegaan worden welke eventuele randvoorwaarden er aan de kapitaalverschaffers verstrekt werden om hen aan te zetten eigen vermogen ter beschikking te stellen.

Omwille van de evolutie van de *gearing ratio* moeten dezelfde vragen gesteld worden met betrekking tot de vreemde vermogensverstrekkers. De risicograad van alle verstrekte leningen is bij dergelijke *gearing ratio* groot. Een grondige analyse van de voorwaarden van de ontvangen leningen dringt zich op.

De impact van de financiële structuur is enorm zoals de intrest coverage aangegeven heeft.

Il est évident que le maintien d'une solvabilité d'un niveau suffisamment élevé constitue une faiblesse dans l'évolution de SN et qu'il ressort de l'analyse comparative que la stratégie de SN est moins couronnée de succès dans ce domaine que celle des autres compagnies aériennes. Nous savons néanmoins que SN est une succession de « réorganisations », qui ont généralement aussi été assorties d'une recapitalisation.

Pour bien comprendre la problématique qui précède, il est indispensable d'étudier chacune des réorganisations qui sont intervenues entre 1975 et 2001 et surtout de voir

(a) quelles décisions ont été prises en matière d'indépendance financière et à quelles conditions elles l'ont été;

(b) comment ces décisions ont été exécutées et suivies.

Compte tenu des remarques relatives au *ratio* de liquidité des actionnaires, il faut vérifier quelles conditions marginales éventuelles ont été fournies aux bailleurs de fonds pour les inciter à mettre des fonds propres à disposition.

En raison de l'évolution du *gearing ratio*, il convient de se poser les mêmes questions en ce qui concerne les bailleurs de moyens extérieurs. Avec un pareil *gearing ratio*, le degré de risque de tous les prêts procurés est élevé. Une analyse approfondie des conditions des prêts obtenus s'impose.

L'incidence de la structure financière est énorme comme en témoigne la couverture des intérêts.

7. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

a. INHOUD

Een solvabiliteitsanalyse is kwantitatief en houdt enkel rekening met schulden die in de balans worden uitgedrukt en die tot aflossings- en intrestverplichtingen aanleiding geven. Ondernemingen doen echter bijkomend een beroep op voorwaardelijke verplichtingen die met een zekere mate van waarschijnlijkheid tot uitgaven kunnen aanleiding geven. Deze verplichtingen kunnen van uiteenlopende aard zijn, bijvoorbeeld :

— gestelde zekerheden

— verplichtingen tot aankoop van vaste activa, goederen of deviezen.

Anderzijds is het ook mogelijk dat het omgekeerde voorkomt en de onderneming kan genieten van prestaties van derden namelijk :

— door derden ten hare gunste gestelde zekerheden;

— rechten op verkoop van goederen of deviezen.

b. BELANGRIJKSTE BUITEN BALANSVERPLICHTINGEN

De relevante niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen worden vooral vanaf 1994 belangrijk en nemen van dan af jaarlijks in belangrijkheid toe. Deze engagementen betreffen voornamelijk de aankoop van vliegtuigen :

	miljoen Belgische frank	% balanstotaal
1994	395,6	0,6
1995	395,6	0,6
1996	3 824,3	6,2
1997	44 297,7	78,0
1998	62 424,4	97,6
1999	73 103,2	122,6
2000	55 088,2	89,4

In het jaarverslag 1991 van de Raad van Bestuur lezen we de volgende relevante verklaring :

De vernieuwing van de SABENA vloot is verlopen zoals voorzien door de levering van 3 toestellen Boeing 737-400 en 4 toestellen Boeing 737-500 tijdens

7. DROITS ET OBLIGATIONS NON INTÉGRÉS DANS LE BILAN

a. CONTENU

Une analyse de solvabilité est quantitative et tient uniquement compte de dettes exprimées dans le bilan et qui entraînent des obligations de remboursement et d'intérêts. Les entreprises recourent toutefois en plus à des obligations conditionnelles qui peuvent engendrer des dépenses avec une certaine probabilité. Ces obligations peuvent être de diverses natures, par exemple :

— des sûretés fournies

— des obligations d'achat d'immobilisations corporelles, de biens ou de devises.

Par ailleurs, il peut aussi arriver que l'inverse se produise et que l'entreprise puisse bénéficier de prestations de tiers, à savoir :

— des sûretés fournies par des tiers en sa faveur;

— des droits de vente de biens ou de devises.

b. PRINCIPALES OBLIGATIONS HORS BILAN

Les droits et obligations pertinents non intégrés dans le bilan revêtent surtout de l'importance à partir de 1994 et gagnent ensuite en importance chaque année. Ces engagements concernent essentiellement l'achat d'avions :

	millions de francs belges	% du total du bilan
1994	395,6	0,6
1995	395,6	0,6
1996	3 824,3	6,2
1997	44 297,7	78,0
1998	62 424,4	97,6
1999	73 103,2	122,6
2000	55 088,2	89,4

Dans le rapport annuel 1991 du Conseil d'État, nous lisons la décla*ratio*n pertinente suivante :

Le renouvellement de la flotte SABENA s'est déroulé comme prévu, grâce à la livraison de 3 appareils Boeing 737-400 et de 4 appareils Boeing 737-500 au

het tweede semester 1991. Twee supplementaire eenheden Boeing 737-500 worden verwacht in juni 1992 terwijl de levering van de vijf laatste bestelde vliegtuigen van het type Boeing 737 uitgesteld is tot 1994 en 1995. Aldus bedraagt de vloot 737 van de tweede generatie in totaal 15 eenheden in 1992.

In het jaarverslag 1995 van de Raad van Bestuur lezen we de volgende relevante verklaring :

Om aan deze expansie het hoofd te kunnen bieden, plaatste onze onderneming een historische bestelling van 23 Avro RJ85 bij *British Aerospace*. Deze beslissing kadert eveneens in de modernisering en homogenisering van de vloot voor regionale en Europese verbindingen. …

… door de bestelling van 23 Avro RJ85's vliegtuigen om aan de spectaculaire ontwikkeling van het Europese « *hub & spoke* »-netwerk het hoofd te kunnen bieden.

…

De keuze voor de RJ85 — ook « Jumbolino » genoemd — past in het raam van de synergieën met de Swissair Groep. Crossair, de regionale luchtvaartmaatschappij van Swissair, telt immers toestellen van dit type (RJ85 en RJ100) in haar vloot. Sabena, DAT en Crossair kunnen zo een programma opzetten voor een nauwe samenwerking bij het uitbaten en het onderhoud van deze toestellen.

In het jaarverslag 1997 van de Raad van Bestuur lezen we de volgende verklaring :

De beslissing tot aankoop van 34 Airbustoestellen uit de A320-familie bevestigt onze vastberadenheid om door te gaan met de ontwikkeling van het Europese *Hub & Spoke* netwerk en om de eenheidskosten terug te schroeven dankzij een gelijkschakeling van onze vloot, onder andere met die van Swissair, Austrian en TAP.

…

In de lijn van het plan « Horizon '98 » werden in 1997 vergaande beslissingen genomen :

— allereerst de bestelling van 34 Airbus van de A319/320/3211-familie ter vervanging van 28 Boeings 737 tussen 1999 en 2002. Die belangrijkste bestelling uit de hele geschiedenis van Sabena zal enerzijds bijdragen tot de harmonisatie van de vloot, met inbegrip van onze partners Swissair, Austrian en TAP, en zal het anderzijds mogelijk maken de ontwikkeling van het Europese net vastberaden verder te zetten; …

cours du deuxième semestre de 1991. Les deux unités supplémentaires Boeing 737-500 sont attendues en juin 1992, tandis que la livraison des cinq derniers appareils commandés du type Boeing 737 a été différée jusqu'en 1994 et 1995. La flotte 737 de la deuxième génération comptera ainsi au total 15 unités en 1992.

Dans le rapport annuel 1995 du Conseil d'État, nous lisons la décla*ratio*n pertinente suivante :

Pour pouvoir faire face à cette expansion, notre entreprise a placé une commande historique de 23 Avro RJ85 auprès de *British Aerospace*. Cette décision s'inscrit dans le cadre dans la modernisation et de l'homogénéisation de la flotte assurant des liaisons régionales et européennes. …

… par la commande de 23 avions Avro RJ85 afin de pouvoir faire face au développement spectaculaire du réseau « *hub & spoke* » européen.

…

Le choix de RJ85 — aussi dénommés « Jumbolino » — s'inscrit dans le cadre des synergies avec le groupe Swissair. Crossair, la compagnie aérienne régionale de Swissair, compte en effet des appareils de ce type (RJ85 et RJ100) dans sa flotte. La Sabena, DAT et Crossair peuvent ainsi mettre sur pied un programme en vue d'une étroite collaboration en ce qui concerne l'exploitation et l'entretien de ces appareils.

Dans le rapport annuel 1997 du Conseil d'administ*ratio*n, nous lisons la décla*ratio*n suivante :

La décision d'achat portant sur 34 appareils Airbus de la famille A320 confirme notre détermination à poursuivre le développement du réseau *Hub & Spoke* européen et de réduire les coûts unitaires grâce à une harmonisation de notre flotte, notamment avec celle de Swissair, d'Austrian et de TAP.

…

Dans la foulée du plan « Horizon '98 », d'importantes décisions ont été prises en 1997 :

— tout d'abord la commande de 34 Airbus de la famille A319/320/3211 en remplacement de 28 Boeing 737 entre 1999 et 2002. Cette commande, la plus importante de toute l'histoire de la Sabena, contribuera à l'harmonisation de la flotte, y compris avec celle de nos partenaires Swissair, Austrian et TAP, d'une part, et permettra de poursuivre avec détermination le développement du réseau européen, d'autre part; …

Tijdens de Air France periode lag een grote nadruk op Boeing-vliegtuigen terwijl in de Swissair periode volop voor Airbus wordt gekozen. Volgens de Raad van Bestuur vergt het *Hub & Spoke* netwerk :

— in 1995 23 Avro RJ85 (*British Aerospace*)

— in 1997 34 Airbustoestellen.

Beide aankoopbeslissingen voor verschillende vliegtuigtypes kaderen in een harmonisering met onder meer Swissair en haar dochte Crossair. Het verdient aanbeveling dat deze aankoopbeslissingen diepgaand worden onderzocht.

De beschikbare databases verschaffen geen informatie over de buiten balansverplichtingen van de *peers group* en de *large carriers*. Op basis van een analyse van een beperkt aantal relevante beschikbare geconsolideerde jaarrekeningen van KLM, Austrian Airlines en British Airways hebben wij gedurende de periode 1998-2000 buitenbalansverplichtingen vastgesteld die van 6,0 % tot 37,2 % van het balanstotaal variëren. Dit vormt toch een eerste aanduiding dat de buiten balansverplichtingen van Sabena hoog zijn.

De buiten balansverplichtingen nemen vanaf 1997 tot en met 1999 aanzienlijk toe wat in overeenstemming is met de bestelling van 34 Airbustoestellen die in het jaarverslag van de Raad van Bestuur van 1997 wordt toegelicht. De daling van de buiten balansverplichtingen in 2000 ten gevolge van leveringen leidt niet tot een toename van de materiële vaste activa maar wel tot een verdere stijging van de operationele huurbedragen. Het verdient bijgevolg aanbeveling na te gaan :

(a) waarom de betreffende vliegtuigen niet in materiële vaste activa werden geboekt;

(b) in welke entiteiten de betreffende vliegtuigen wel werden geboekt en wat de mogelijke relaties van Sabena met deze entiteiten zijn.

c. OPMERKING

Een verdere analyse van deze « verplichtingen » dringt zich op rond :

(a) operationele motivering van de aankoop;

(b) *funding* mogelijkheid voor het engagement tot aankoop.

Au cours de la période Air France, le choix portait essentiellement sur les appareils Boeing tandis que pendant la période Swissair, c'est Airbus qui était retenu principalement. Selon le conseil d'administ*ratio*n, le réseau *Hub & Spoke* demande

— 23 Avro RJ85 (*British Aerospace*) en 1995

— 35 appareils Airbus en 1997.

Les deux décisions d'achat de types d'appareil différents s'inscrivent dans le cadre d'une harmonisation notamment avec Swissair et sa filiale Crossair. Il s'indique d'examiner ces décisions d'achat de façon approfondie.

Les banques de données disponibles ne fournissent pas d'information concernant les obligations hors bilan du *peers group* et des *large carriers*. Sur la base d'une analyse d'un nombre restreint de comptes annuels consolidés importants disponibles de KLM, d'Austrian Airlines et de British Airways, nous avons relevé pour la période 1998-2000 des obligations hors bilan oscillant entre 6,0 % et 37,2 % du total du bilan. Il en ressort malgré tout dans un premier temps que les obligations hors bilan de la Sabena sont élevées.

Les obligations hors bilan augmentent considérablement entre 1997 et 1999, ce qui correspond à la commande de 34 appareils Airbus, commentée dans le rapport annuel du conseil d'administ*ratio*n de 1997. Le recul des obligations hors bilan observé en 2000 à la suite des livraisons n'entraîne pas une augmentation des immobilisations corporelles mais une nouvelle augmentation des loyers opé*ratio*nnels. Il s'indique dès lors de vérifier :

(a) pourquoi les appareils concernés n'ont pas été comptabilisés aux immobilisations corporelles;

(b) dans quelles entités les appareils concernés ont été comptabilisés et quelles sont les relations éventuelles de la Sabena avec ces entités.

c. OBSERVATION

Il s'impose de poursuivre l'analyse de ces « obligations » en ce qui concerne :

(a) la motivation opérationnelle de l'achat;

(b) le fondement possible de l'engagement en vue de l'achat.

8. **RENTABILITEIT**

a. DIVIDENDUITKERINGEN

Tijdens de periode 1978-1989 wordt gedurende 1983-1989 een winst van het boekjaar gerealiseerd. Tijdens de periode 1991-2000 is dit nog enkel in 1998 en 1999 het geval.

Ondanks deze ongunstige resultaten wordt toch jaarlijks een dividend uitgekeerd :

— 1978-1982 : 37 500 000 Belgische frank jaarlijks

— 1983 : 430 026 027 Belgische frank

— 1984-1989 : 437 500 000 Belgische frank jaarlijks

— 1990 : geen informatie

— 1991 : 351 900 000 Belgische frank

Vanzelfsprekend beïnvloeden deze uitkeringen (1978-1991 : 3 444,4 miljoen Belgische frank) de zelffinancieringscapaciteit van Sabena ongunstig. De oorzaken van deze uitkeringen moeten nog nader onderzocht worden, wellicht houden ze verband met de moeilijkheid om eigen vermogensverstrekkers zonder minimum rendementsverzekering aan te trekken.

b. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *CASH-FLOW*

Vanuit analysestandpunt is het aangewezen om de volgende gebruikelijke financiële variabelen te onderzoeken : EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow*.

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 in 1979 gedurende 1982-1989 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 in 1992-1995 en in 1997-1998 variërend van 1 643,5 tot 4 927,8 miljoen Belgische frank.

8. **RENTABILITE**

a. DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Au cours de la période 1978-1989, l'exercice comptable s'est soldé par un bénéfice entre 1983 et 1989. Au cours de la période 1991-2000, ce fut seulement le cas en 1998 et 1999.

Malgré ces mauvais résultats, des dividendes ont quand même été distribués chaque année :

— 1978-1982 : 37 500 000 francs belges chaque année

— 1983 : 430 026 027 francs belges

— 1984-1989 : 437 500 000 francs belges chaque année

— 1990 : aucune information

— 1991 : 351 900 000 francs belges

Il est évident que ces débours (3 444,4 millions francs belges entre 1978 et 1991) ont réduit la capacité d'autofinancement de la Sabena. Nous devons encore analyser les raisons pour lesquelles la Sabena a, malgré tout, procédé à ces distributions. Sans doute était-ce lié aux difficultés rencontrées pour s'attirer des investisseurs sans leur garantir un rendement minimal.

b. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *CASH-FLOW*

Dans le cadre d'une analyse, il est recommandé d'examiner les variables financières suivantes : EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow*.

Au cours de la période 1978-1989, un bénéfice d'exploitation n'a été enregistré 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 enregistré 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 belges.

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 enregistré en 1979 ainsi qu'entre 1982 et 1989. Enfin, au cours de la période 1991-2000, un EBITDA positif a été enregistré entre 1992 et 1995 ainsi qu'entre 1997 et 1998, son montant variant de 1643,5 à 4 927,8 millions francs belges.

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.

c. EBIT, EBITDA, EBITDAR *MARGINS*

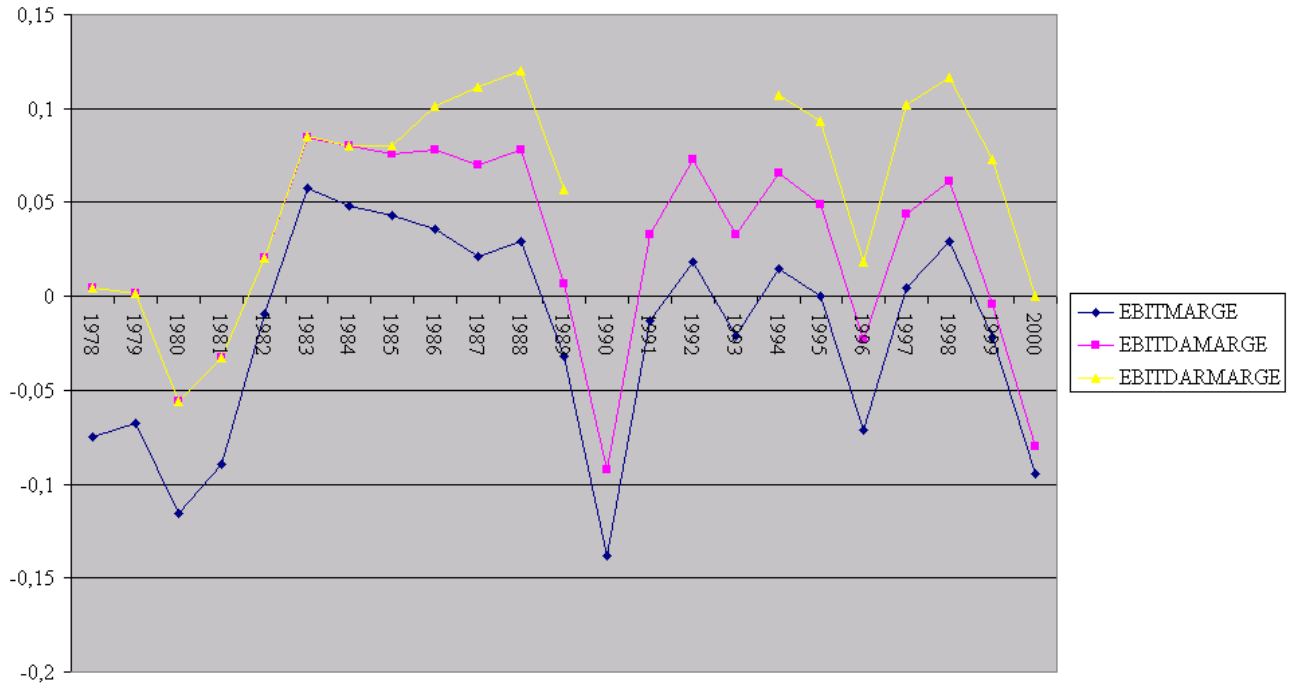
***Slide 26 : EBIT/DA/R*-MARGINS**

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.

c. MARGES EBIT, EBITDA, EBITDAR

Slide 26 : MARGES EBIT/DA/R

slide 26: EBIT/DA/R-margins



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 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 %)

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 er 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 deze marge doorgaans positief voor een aantal beursgenoteerde luchtvaartmaatschappijen :

— Swissair (1997-2001) : minimum 3,7 % in 2001, maximum 5,3 % in 1998 en 1999

— Alitalia (1994-2001) : negatief in 2000 (– 2,2 %) en 2001 (– 4,7 %), positief 1994-1999 (minimum 0,1 % in 1996, maximum 7,2 % in 1999)

— Austrian Airlines (1995-2001) : negatief in 1995-1997, positief in 1998-2001 (minimum = 1,3 %, maximum = 5,6 %)

— British Airways (1994-2001) : minimum 1,2 % in 2001, maximum 5,8 % in 1997

— Air France (1997-2001) : 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.

Sabena wordt gekenmerkt door positieve EBITDA margins met uitzondering van de boekjaren 1980, 1981, 1990, 1996, 1999 en 2000 (– 8,0 %).

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. Sabena 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 %

Volgens een internationaal rapport is deze marge doorgaans positief voor een aantal beursgenoteerde luchtvaartmaatschappijen :

— Swissair (1997-2001) : minimum 13,1 % in 1997, maximum 15,6 % in 1998

— Alitalia (1994-2001) : minimum 9,0 % in 2001, maximum 18,4 % in 1999

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 % en 2001, maximum 5,3 % en 1998 et en 1999

— Alitalia (1994-2001) : marge négative en 2000 (– 2,2 %) et en 2001 (– 4,7 %) et positive de 1994 à 1999 (minimum 0,1 % en 1996, maximum 7,2 % en 1999)

— Austrian Airlines (1995-2001) : marge négative de 1995 à 1997 et positive de 1998 à 2001 (minimum = 1,3 %, maximum = 5,6 %)

— British Airways (1994-2001) : minimum 1,2 % en 2001, maximum 5,8 % en 1997

— 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 Sabena se caractérise par des marges EBITDA positives, à l'exception des exercices 1980, 1981, 1990, 1996, 1999 et 2000 (– 8,0 %).

Étant donné que nous ne disposons pas des montants de location des avions pour la période 1990-1993, seuls les *ratio*s 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 Sabena a généralement une marge EBITDAR positive, sauf en 1980, en1981 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 %

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 % en 1997, maximum 15,6 % en 1998

— Alitalia (1994-2001) : minimum 9,0 % en 2001, maximum 18,4 % en 1999

— Austrian Airlines (1995-2001) : minimum 8,8 % in 1995, maximum 23,6 % in 2001

— British Airways (1994-2001) : minimum 7,0 % in 2001, maximum 10,4 % in 1996 en 1997

— Air France (1998-2001) : minimum 12,2 % in 1998, maximum 15,6 % in 1999

— KLM (1996-2001) : minimum 10,9 % in 1998, maximum 17,7 % in 1996.

d. RENTABILITEITSRATIO'S

d.1. **Profit margin**

Deze rentabiliteits*ratio* evalueert de ondernemingsresultaten op een relatieve basis, namelijk in verhouding tot de omzet.

— Australian Airlines (1995-2001) : minimum 8,8 % en 1995, maximum 23,6 % en 2001

— British Airways (1994-2001) : minimum 7,0 % en 2001, maximum 10,4 % en 1996 et 1997

— Air France (1998-2001) : minimum 12,2 % en 1998, maximum 15,6 % en 1999

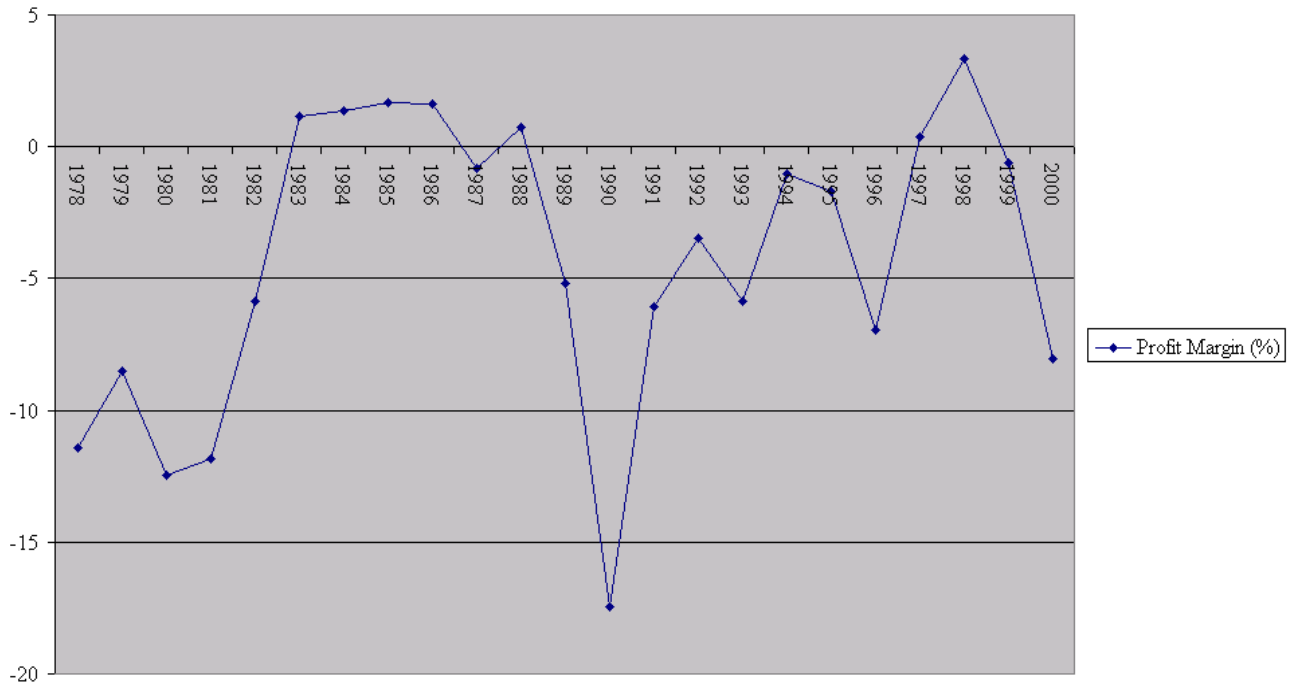
— KLM (1996-2001) : minimum 10,9 % en 1998, maximum 17,7 % en 1996.

d. RATIOS DE RENTABILITÉ

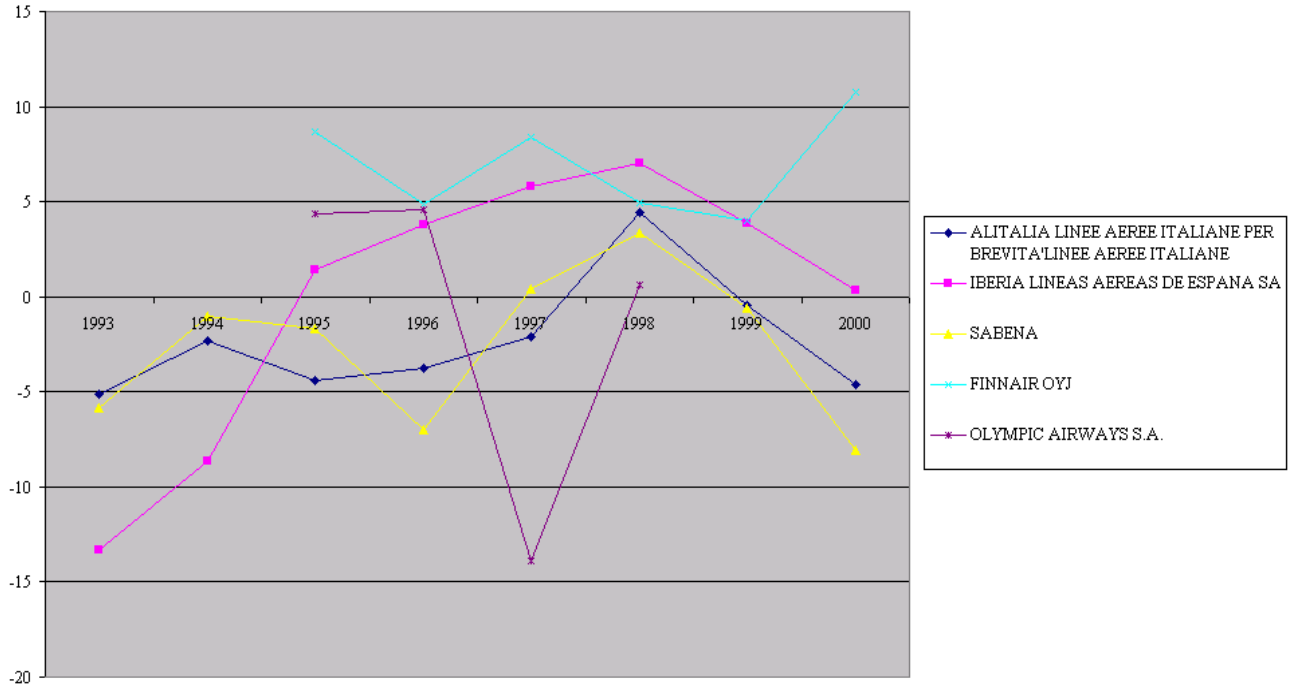
d.1. **Marge bénéficiaire**

Ce *ratio* de rentabilité évalue les résultats de l'entreprise sur une base relative, à savoir par rapport au chiffre d'affaires.

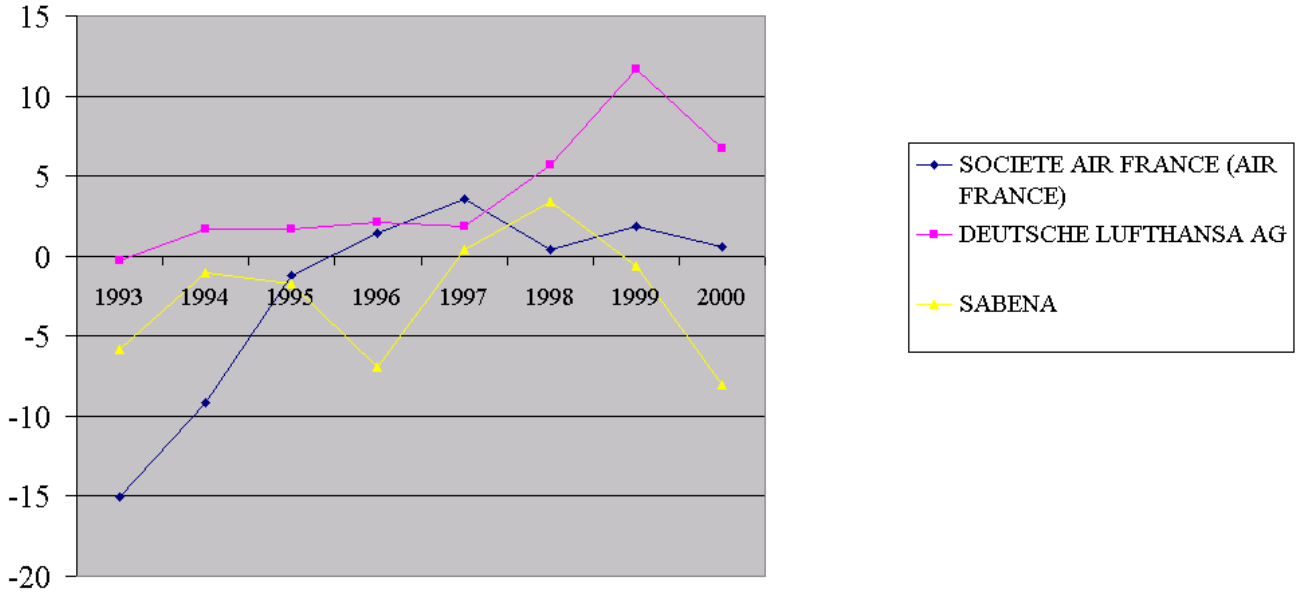
slide 27: Profit Margin



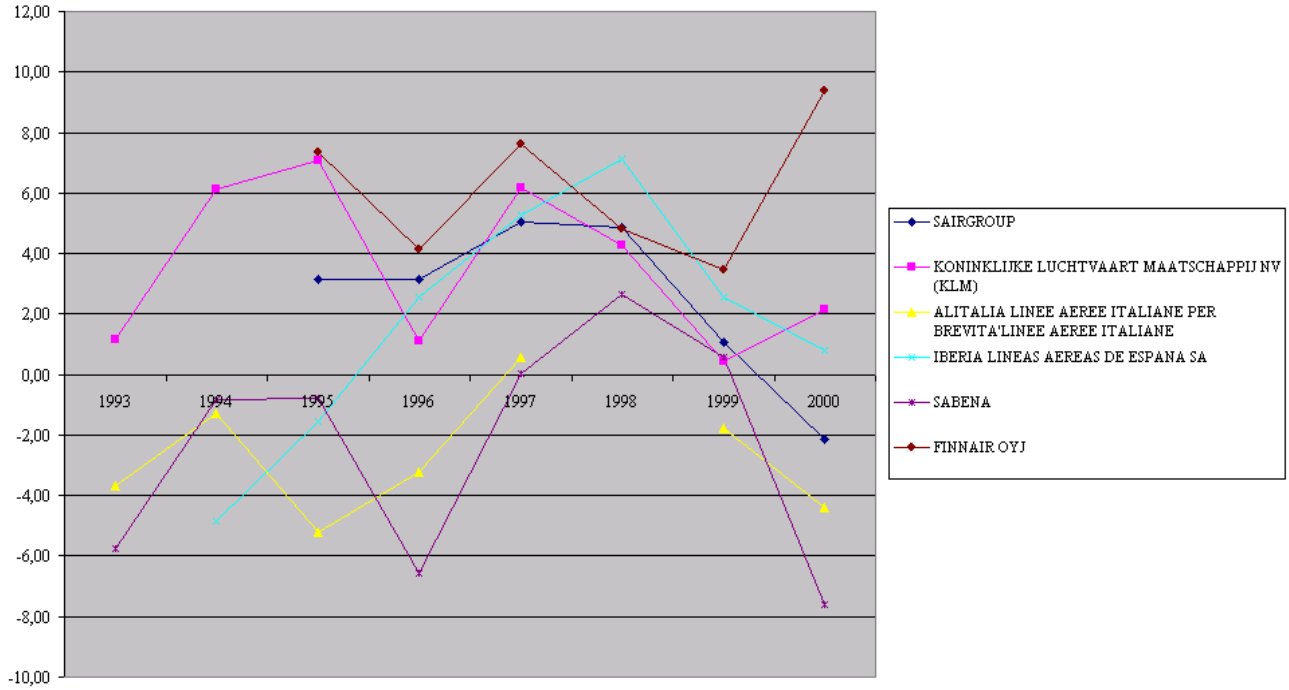
slide 28: Profit Margin Peers Group



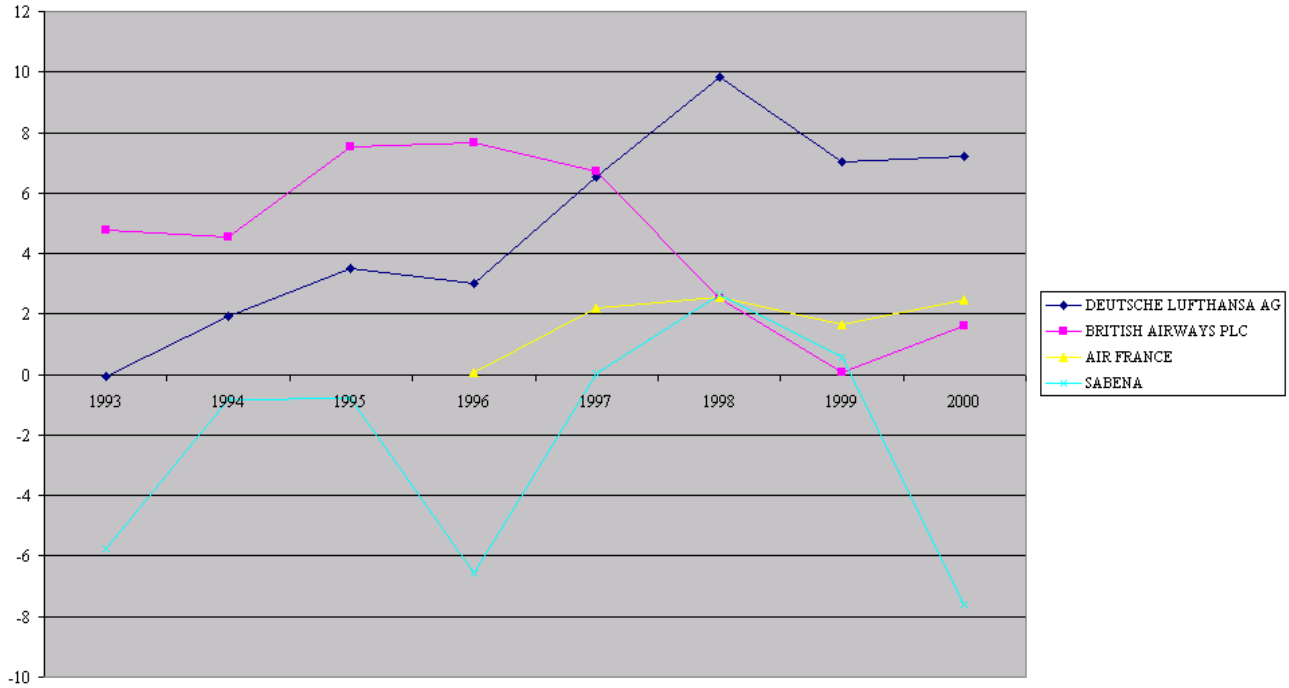
slide 29: Profit Margin Large Carriers



slide 30: Profit Margin Peers Group (consolidated)



slide 31: Profit Margin Large Carriers (consolidated)



Samenvattend is de positie van SN ten opzichte van anderen als volgt :

Niet geconsolideerd :

En résumé, la situation de la Sabena par rapport à d'autres compagnies aériennes se présente comme suit :

Non consolidé :

Peers group				Large carriers	
Alitalia	Iberia	Finnair	Olympic	Air France	Lufthansa
Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*	Lager/ *Inférieur*

Geconsolideerd :

Consolidé :

Peers groep					Large carriers		
SAIR	KLM	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	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.

d.2. ***Return on shareholders funds and return on capital employed***

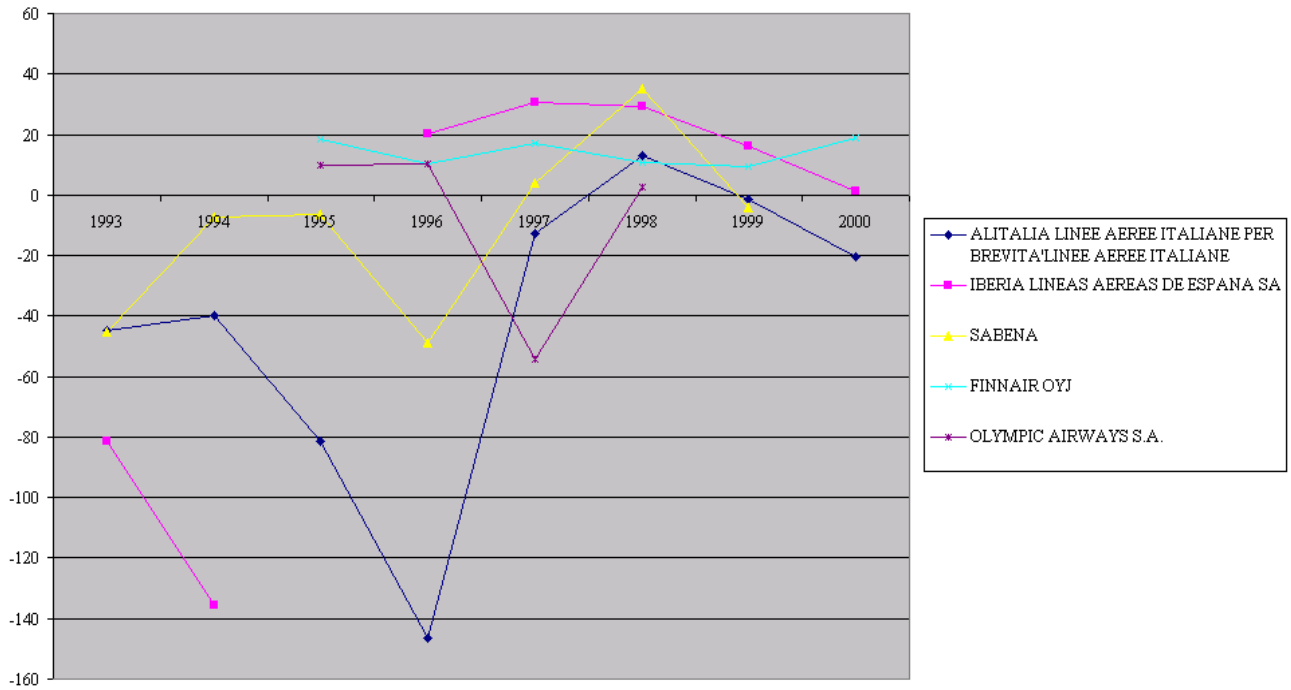
Slide 32 (a) t/m (d)

Ces deux *ratio*s expriment le rendement par rapport aux capitaux propres ou permanents.

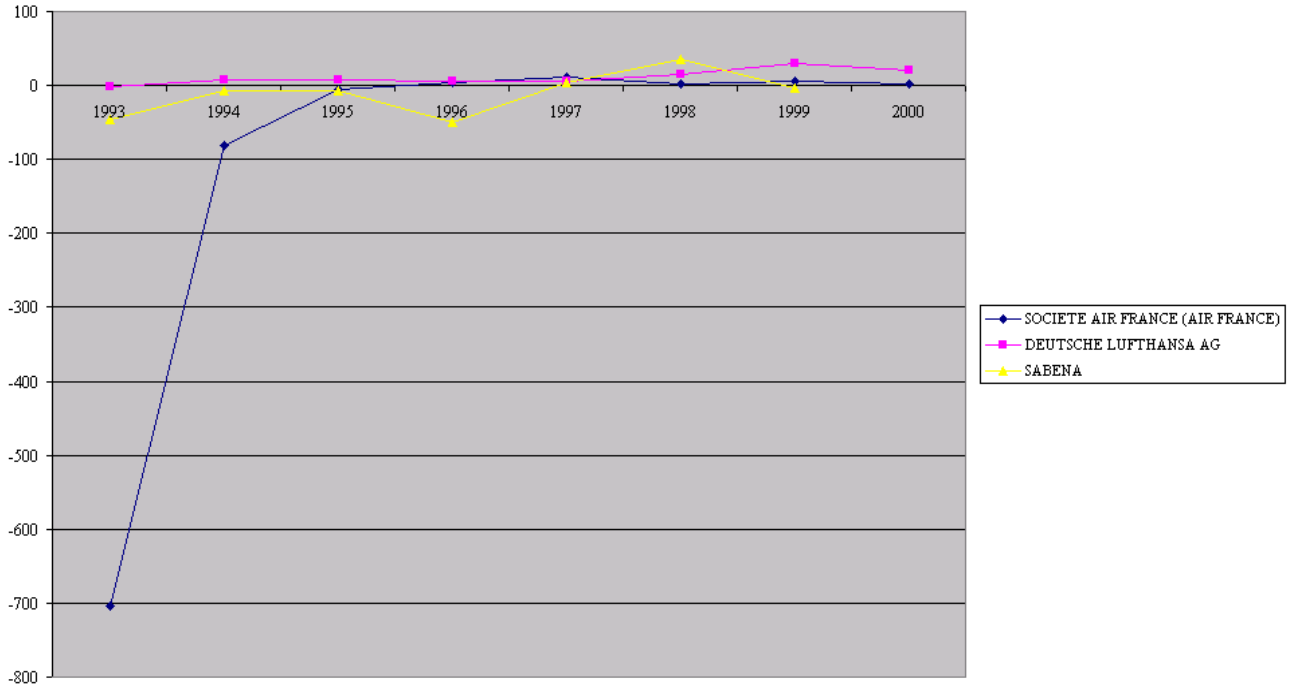
d.2. ***Return on shareholders funds* et *return on capital employed***

Slide 32 (a) t/m (d)

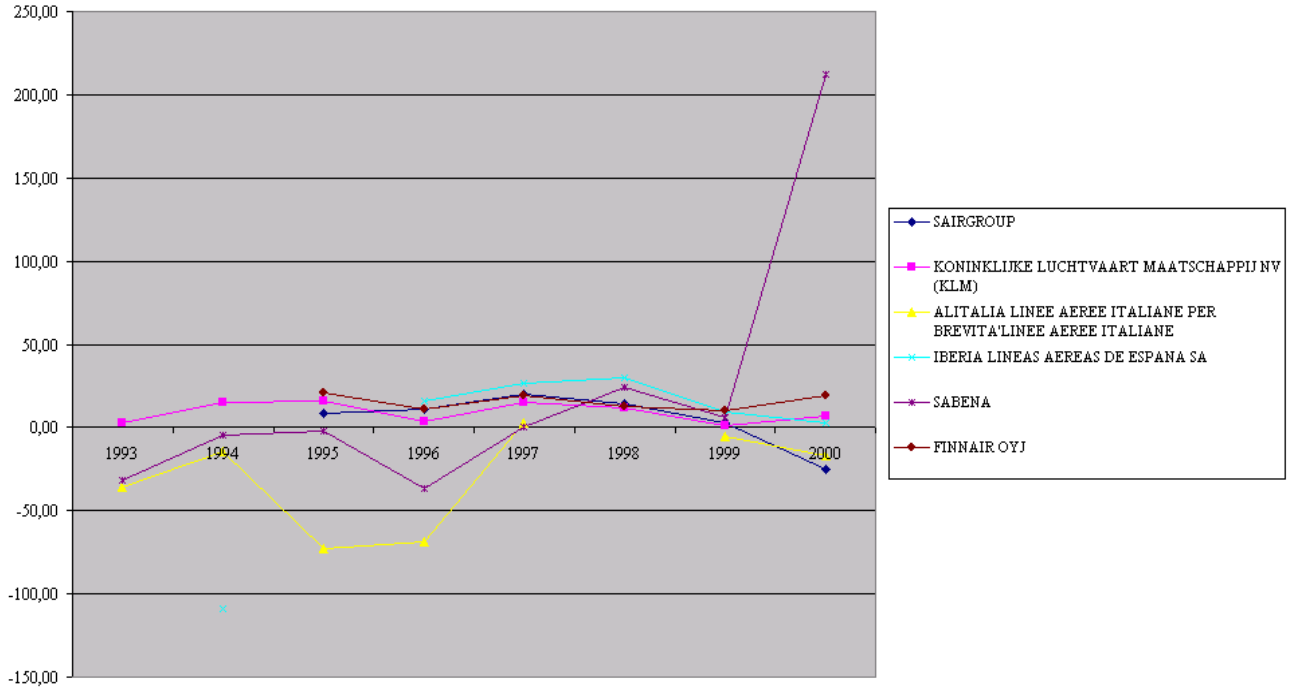
slide 32(a): Return on Shareholders Funds Peers Group



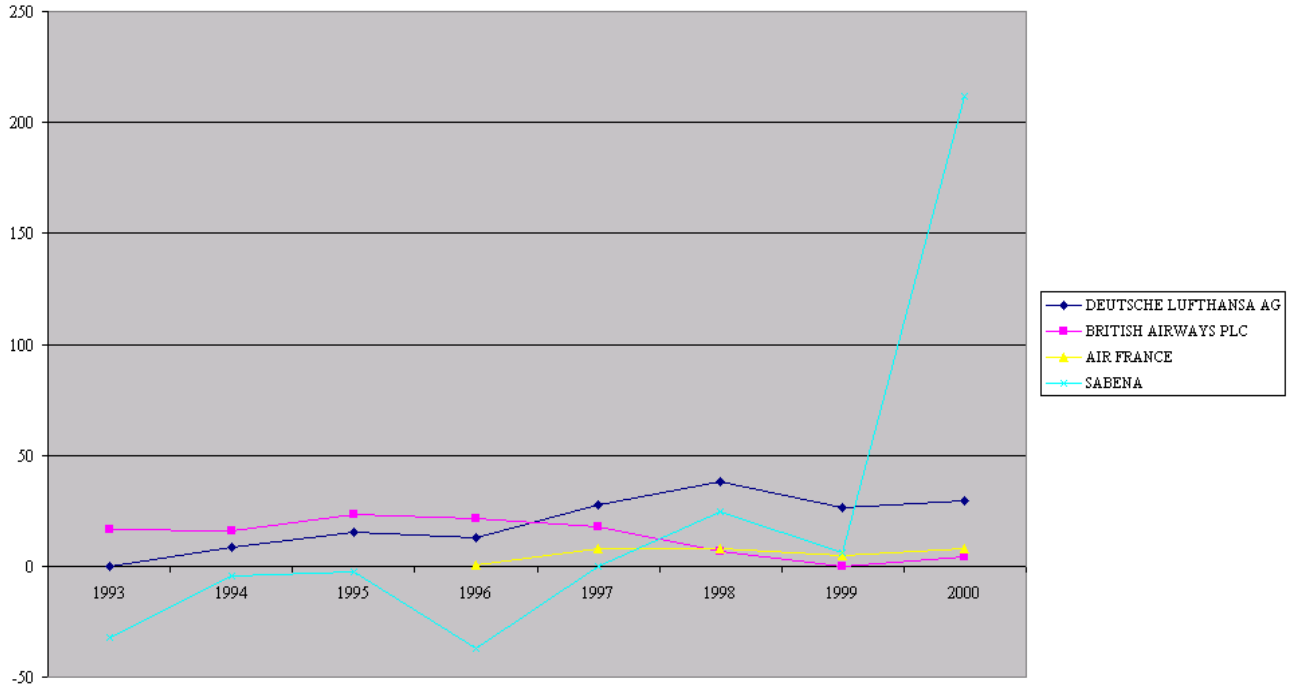
slide 32(b): Return on Shareholders Funds Large Carriers



slide 32(c): Return on Shareholders Funds Peers Group (consolidated)



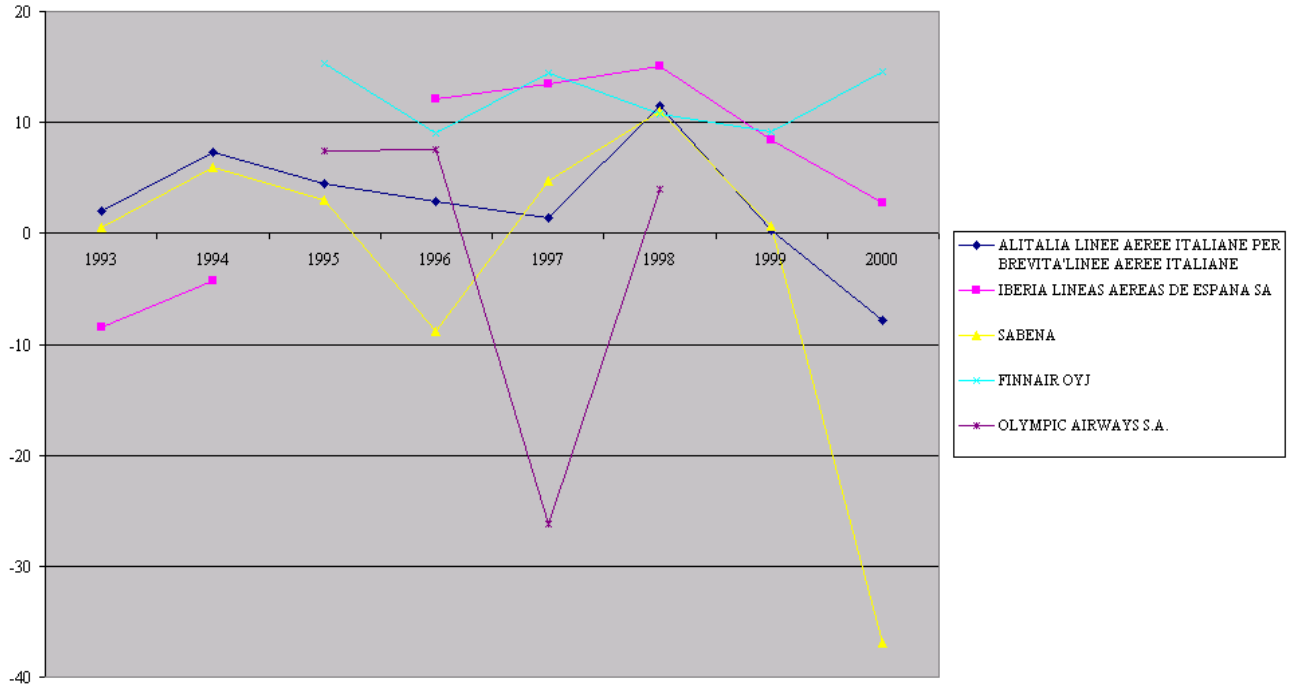
slide 32(d): Return on shareholders Funds Large Carriers (consolidated)



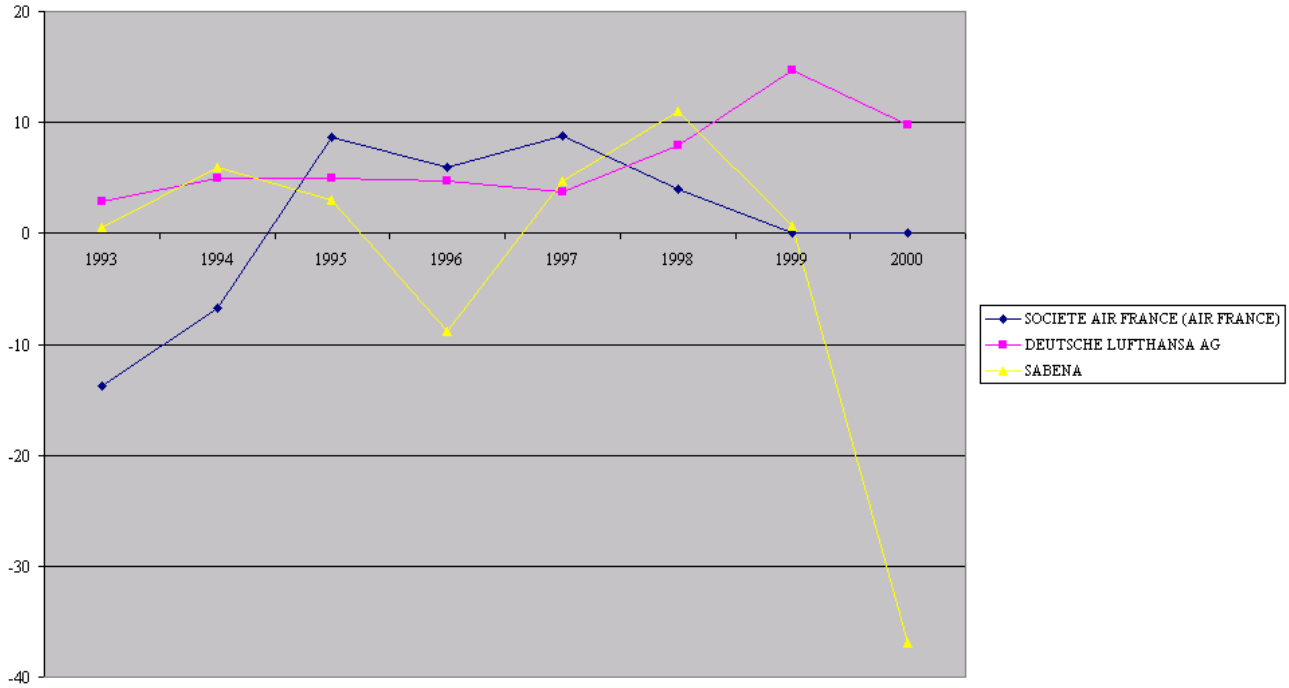
Slide 33 (a) t/m (d)

Slide 33 (a) t/m (d)

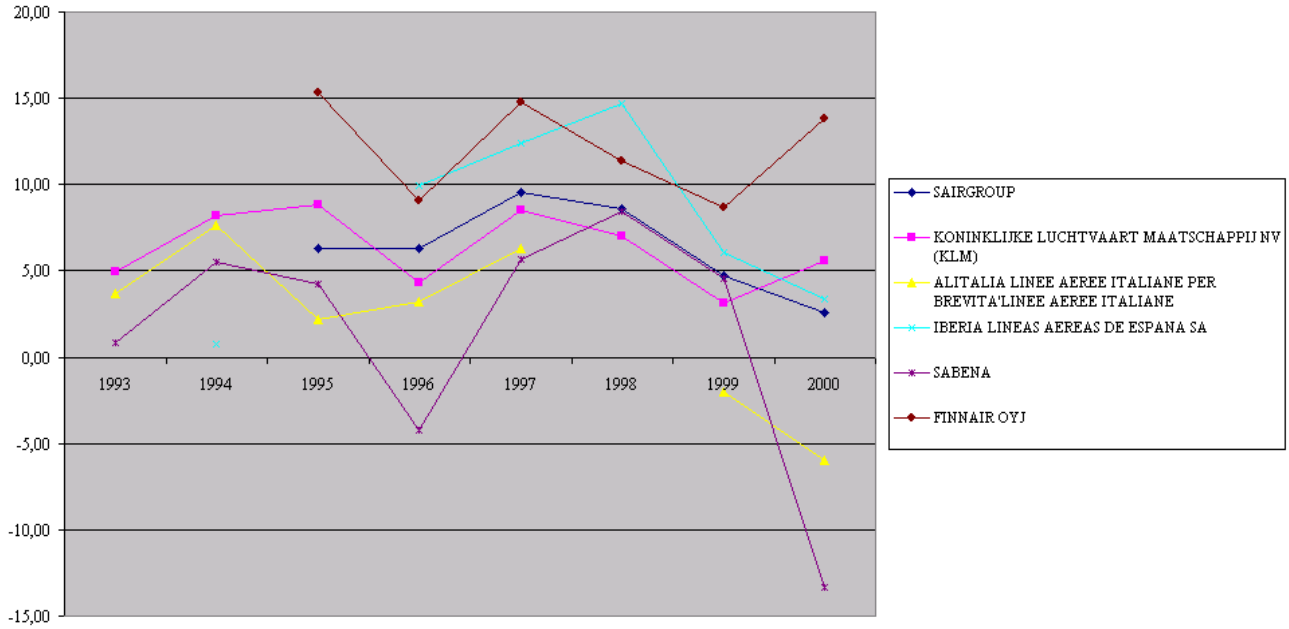
slide 33(a): Return on Capital Employed Peers Group



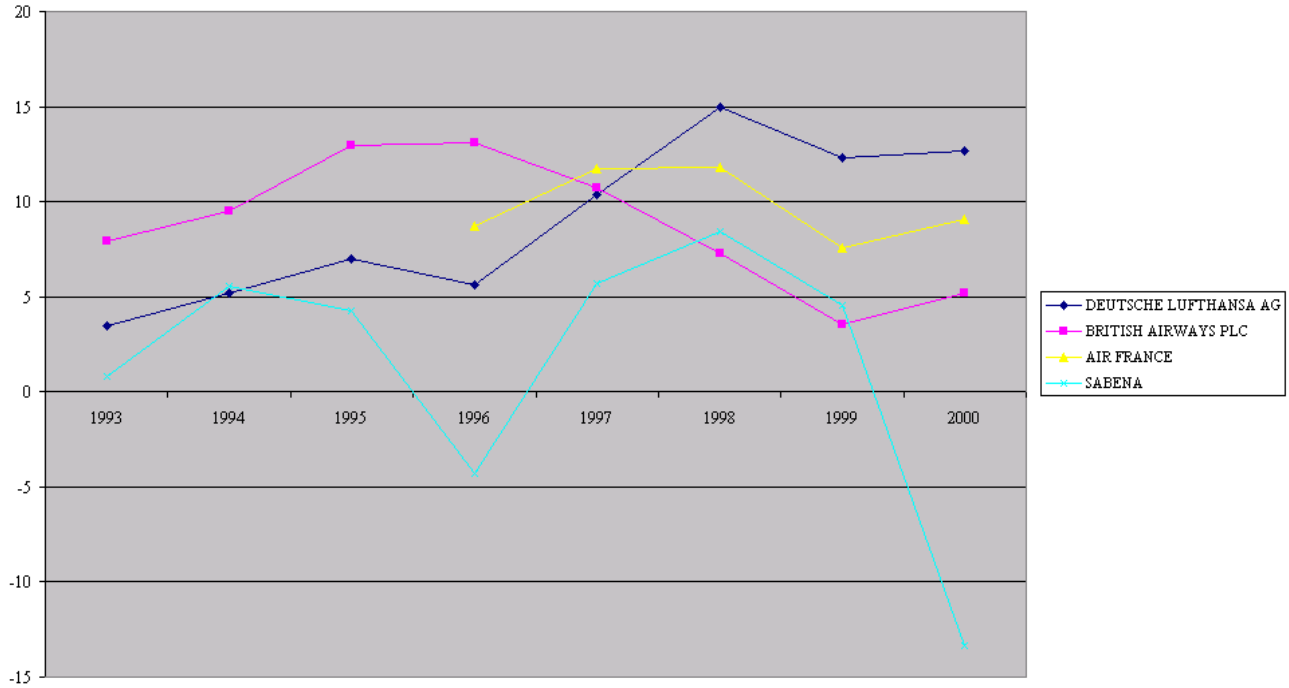
slide 33(b): Return on Capital Employed Large Carriers



slide 33(c): Return on Capital Employed Peers Group (consolidated)



slide 33(d): Return on Capital Employed Large Carriers (consolidated)



De *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) levert volgende bevindingen op :

— 1978 ..... – 5 957,3 %
— 1988 ..... 3,0 %
— 1994 ..... – 7,4 %
— 1995 ..... – 6,4 %
— 2000 ..... —

In 2000 is deze *ratio* voor Sabena 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 %

Le taux de rendement des avoirs des actionnaires (rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire le résultat d'exploitation majoré du résultat financier avant impôts par rapport aux capitaux propres) 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 Sabena en raison de la combinaison d'un numérateur et d'un dénominateur négatifs.

Le rendement du capital investi (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 %

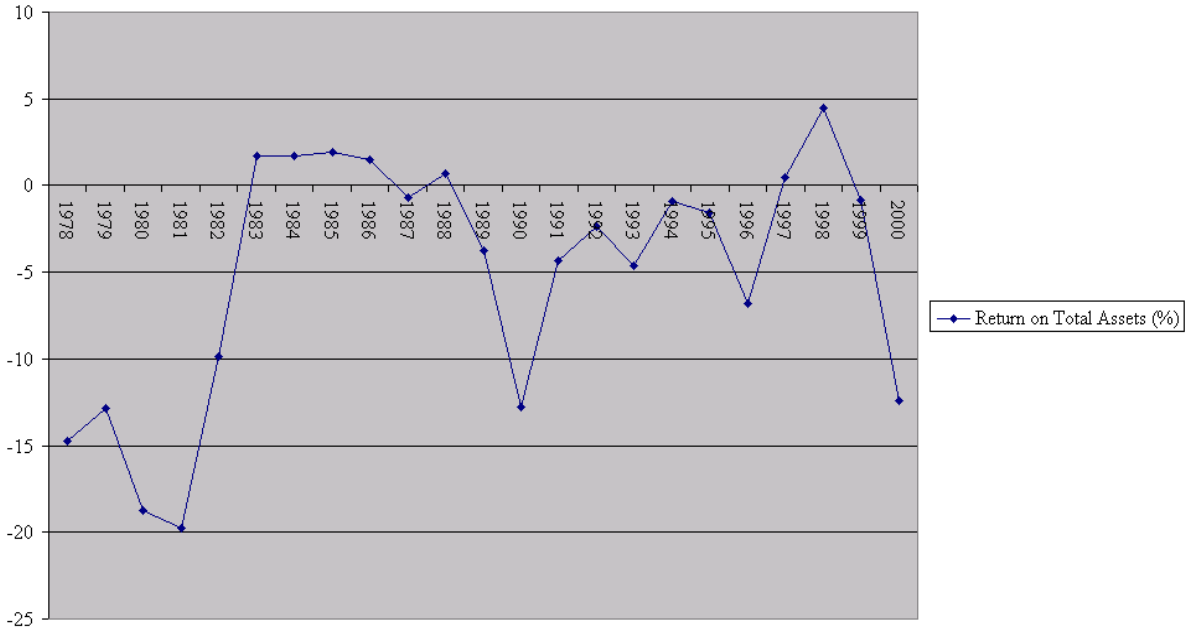
d.3. **Retun on total assets**

Deze *ratio* drukt het rendement uit over het totaal actief.

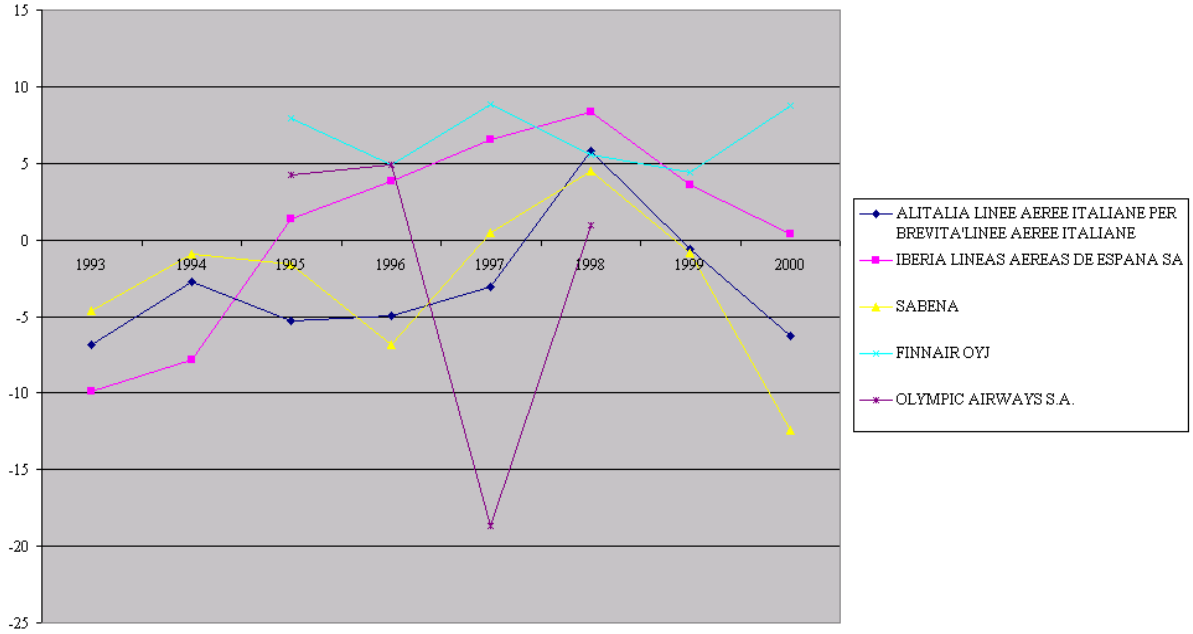
d.3. **Return on total assets**

Ce *ratio* exprime le rendement du total de l'actif.

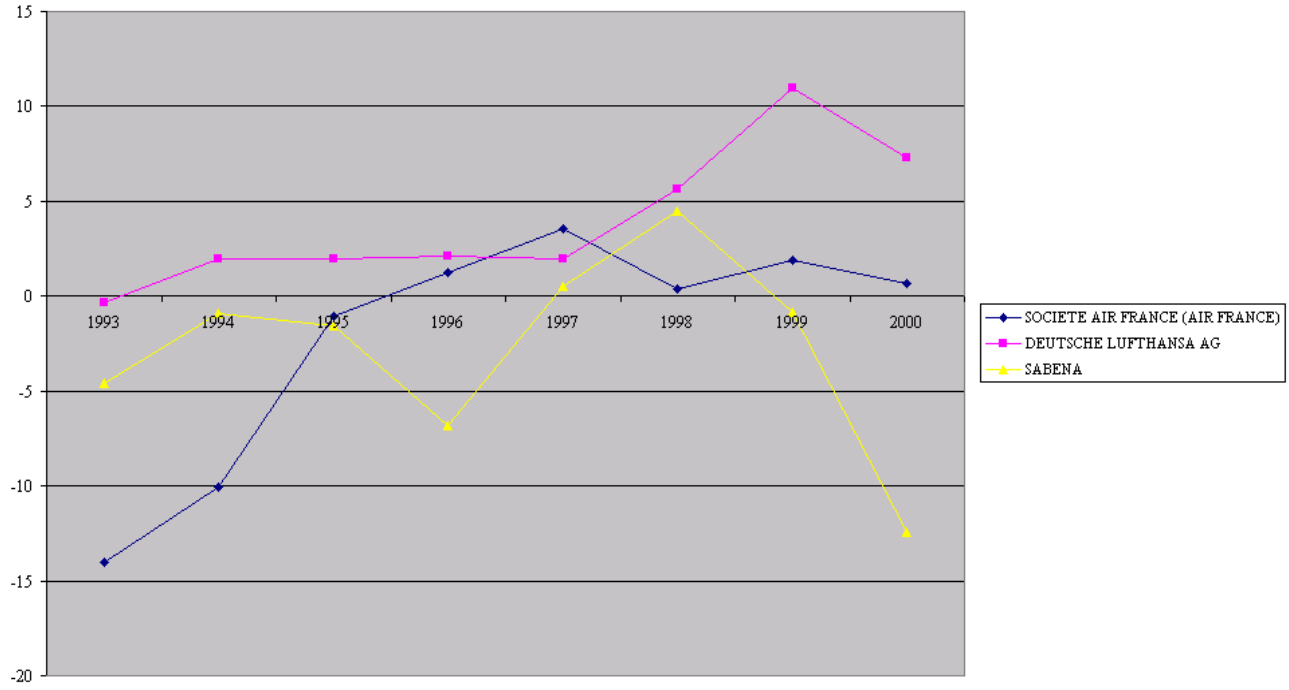
slide 34a: Return on Total Assets



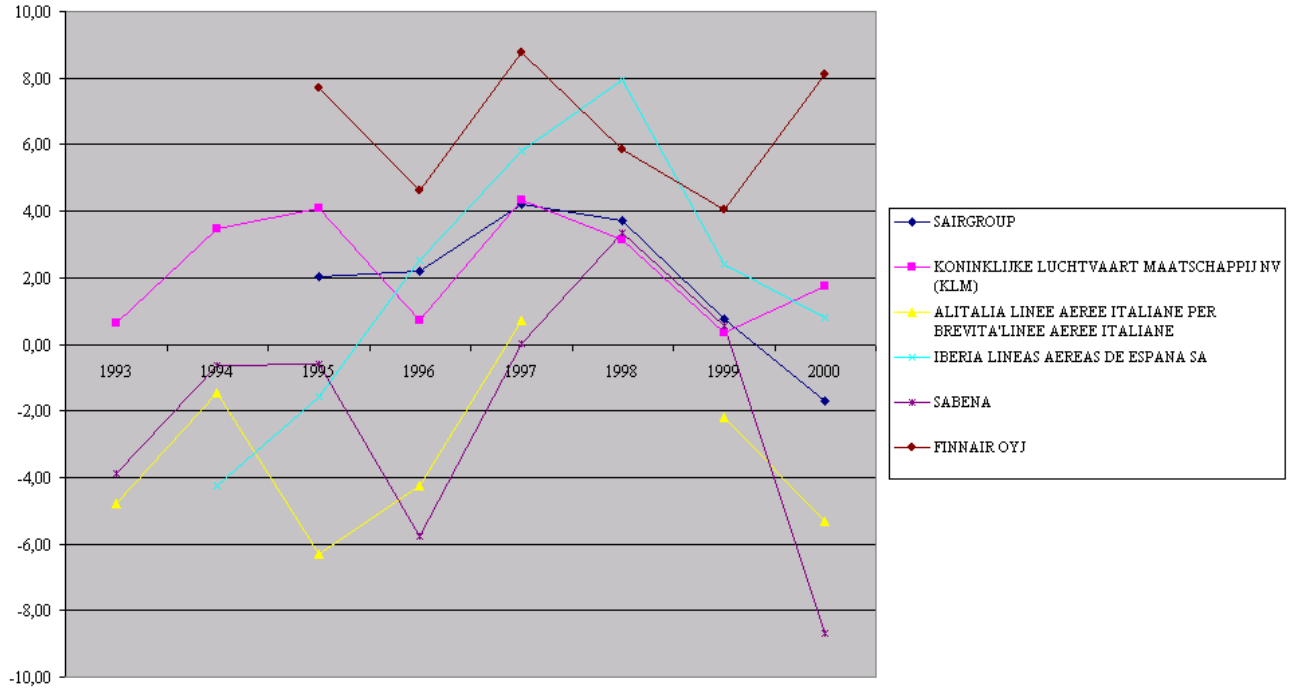
slide 34(b): Return on Total Assets Peers Group



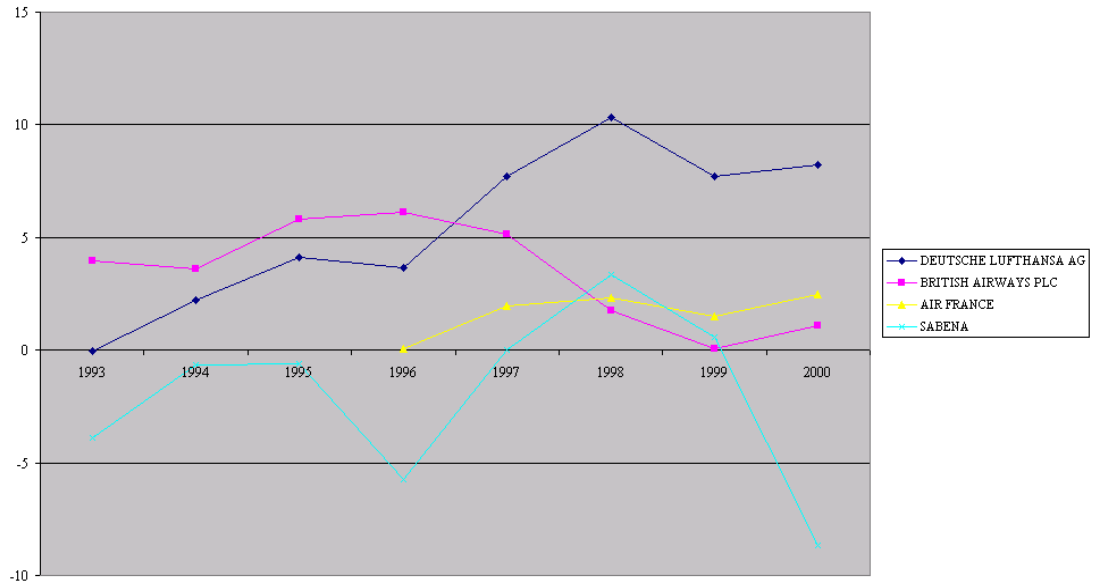
slide 34(c): Return on Total Assets Large Carriers



slide 34(d): Return on Total Assets Peers Group (consolidated)



slide 34(e): Return on Total Assets Large Carriers (consolidated)



De *return on total assets* (rendabiliteit van het totaal vermogen) geeft volgend beeld :

— 1978 ..... – 14,7 %
— 1988 ..... 0,7 %
— 1994 ..... 0,9 %
— 1995 ..... – 1,6 %
— 2000 ..... – 12,4 %
— 2001 ..... 13,1 %

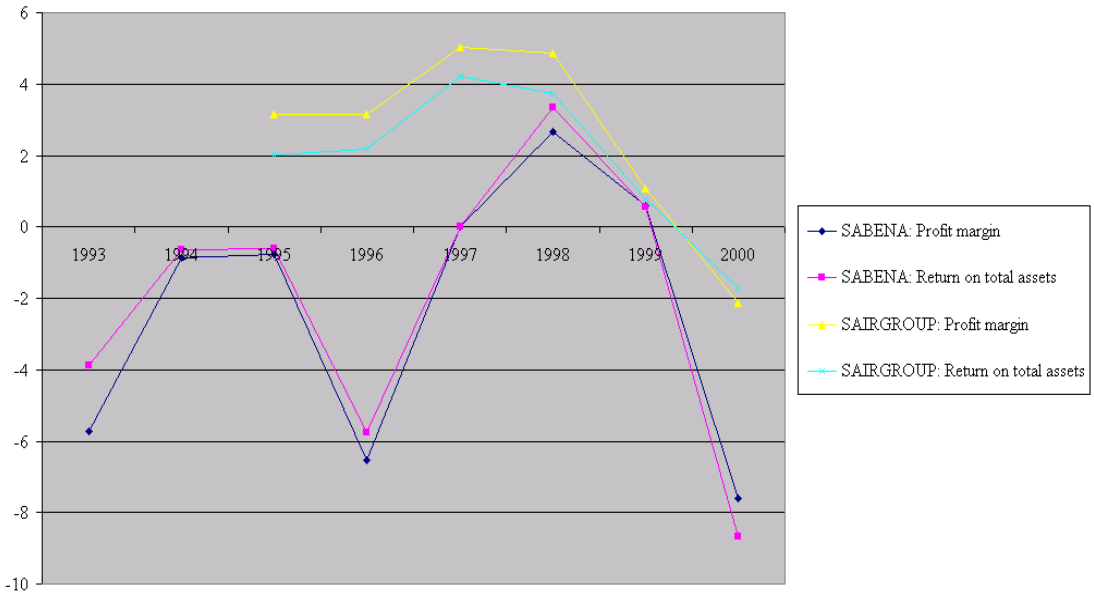
d.4. **Geconsolideerd**

Le « *return on total assets* » (rendement du total de l'actif) est le suivant :

— 1978 ..... – 14,7 %
— 1988 ..... 0,7 %
— 1994 ..... 0,9 %
— 1995 ..... – 1,6 %
— 2000 ..... – 12,4 %
— 2001 ..... 13,1 %

d.4. **Rentabilité consolidée**

slide 35: Profit Margin & Return on Total Assets SABENA-SAIRGROUP (consol.)



Aanvullend vergelijken wij de gemiddelde geconsolideerde rentabiliteits*ratio*'s (rekenkundig gemiddelde 1995-2000) voor Sabena met de peer group en de large carriers.

En complément, nous comparons les *ratio*s de rentabilité moyens consolidés (moyenne arithmétique 1995-2000) de la Sabena avec le peer group et les large carriers.

Peer group (in/*en* %)

	PM	RSF	RCE	RTA
Sabena	– 1,9	– 1,7	0,8	– 1,9
SAirGroup	2,5	5,3	6,3	1,9
KLM	3,5	9,3	6,2	2,4
Alitalia	– 2,8	– 32,1	0,7	– 3,5
Iberia	2,8	17,0	9,3	3,0
Finnair	6,1	15,5	12,2	6,5

Large carriers (in/*en* %)

	PM	RSF	RCE	RTA
Lufthansa	6,2	25,0	10,5	7,0
British Airways	4,4	12,3	8,8	3,3
Air France	1,8	5,8	9,8	1,7

PM = profit margin
RSF = return on shareholders' funds
RCE = return on capital employed
RTA = return on total assets

Uit deze analyse blijkt dat Sabena gedurende de periode 1995-2000 inzake rentabiliteit slechter scoort dan de peers group en de large carriers.

d.5. **Samenvattend**

SN scoort als volgt tegenover andere luchtvaartmaatschappijen

Niet geconsolideerd :

Il ressort de cette analyse que, durant la période 1995-2000, la Sabena affiche une rentabilité moindre que le peers group et les large carriers.

d.5. **Résumé**

En regard des autres compagnies aériennes, la Sabena affiche les résultats suivants :

Rentabilité non consolidée :

	Return Shareholders	Return Capital Employed	Return Total Assets	Profit margin
Alitalia	Hoger/*Supérieure*	Lager/*Inférieure*	Hoger/*Supérieure*	Gelijk/*Identique*
Iberia	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Finnair	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Olympic	Hoger/*Supérieure*	Hoger/*Supérieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Air France	Gelijk/*Identique*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Lufthansa	Gelijk/*Identique*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*

	Return Shareholders	Return Capital Employed	Return Total Assets	Profit margin
SAIR	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
KLM	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Alitalia	Hoger/*Supérieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Gelijk/*Identique*
Iberia	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Finnair	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Lufthansa	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
BA	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*
Air France	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	Lager/*Inférieure*	/*Inférieure*

Geconsolideerd :

SN scoort duidelijk lager dan haar concurrenten. Deze vaststelling is belangrijk gezien deze *ratio*'s steeds vertrekken van EBIT. De impact van de lasten van de financiering is dus geëlimineerd en alleen ope*ratio*nele elementen spelen hier een rol.

Wij verwijzen hiervoor naar de analyse van de resultatenrekening hiervoor.

Rentabilité consolidée :

À l'évidence, les résultats de la Sabena sont inférieurs à ceux de ses concurrents. Cette constatation est d'importance, étant donné que ces *ratio*s sont tous basés sur l'EBIT. L'impact des charges du financement a donc été éliminé et seuls les éléments opé*ratio*nnels interviennent.

Nous renvoyons à ce propos à l'analyse du compte de résultats ci-dessus.

9. AANVULLENDE INFORMATIE INZAKE FALINGSPREDICTIEMODEL

Wij hebben een aantal variabelen uit het falingspredictiemodel van H. Ooghe en Ch. Van Wymeersch nuttig in onze analyse gebruikt, meer bepaald :

— *Gecumuleerde historische rentabiliteit*

Hiervoor kan worden verwezen naar onze uitgebreide *ratio*analyse.

— *Termijn tussen afsluiting boekjaar en publicatie jaarrekening*

De enkelvoudige jaarrekening 1999 werd op 22 mei 2000 gepubliceerd, de geconsolideerde op 5 juni 2000. De enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening 2000 werden op 22 mei 2001 gepubliceerd.

— *Aanwezigheid van achterstallige RSZ- en fiscale schulden*

Wij hebben de relevante rubrieken van de toelichting bij de jaarrekeningen 1999 en 2000 onderzocht en hebben geen achterstallige schulden vastgesteld.

— *Interne financiering van investeringen in materiële en financiële vaste activa*

Wij hebben dit slechts onrechtstreeks onderzocht via de analyse van het netto bedrijfskapitaal.

— *Aanwezigheid van groepsbindingen*

Wij hebben de relevante rubrieken van de toelichting XVIII bij de jaarrekeningen 1999 en 2000 onderzocht. Wij hebben de intercompany engagementen voor 1999 en 2000 1,9 % geanalyseerd :

— 1999 : 2,5 %

— 2000 : 1,9 %.

— *Algemene schuldgraad*

Hiervoor kan worden verwezen naar onze uitgebreide *ratio*analyse.

Alle elementen van dit model zijn dus in onze analyse vervat.

9. INFORMATION COMPLÉMENTAIRE À PROPOS DU MODELE DE PREDICTION DE FAILLITE

Certaines variables incluses dans le modèle de prédiction de faillite de H. Ooghe et Ch. Van Wymeersch, et plus spécialement les suivantes, se sont avérées utiles à notre analyse :

— *La rentabilité historique cumulée*

À ce propos, l'on se reportera à notre analyse approfondie des *ratios*.

— Le *délai entre la clôture de l'exercice et la publication des comptes annuels*

Les comptes annuels non consolidés de l'exercice 1999 ont été publiés le 22 mai 2000 et les comptes annuels non consolidés, le 5 juin 2000. Les comptes annuels consolidés et non consolidés de l'exercice 2000 ont été publiés le 22 mai 2001.

— *L'existence de dettes fiscales et d'arriérés ONSS*

Nous avons examiné les rubriques utiles de l'annexe aux comptes annuels des exercices 1999 et 2000 et n'avons constaté aucune dette arriérée.

— *Le financement interne d'investissements en immobilisations corporelles et financières*

Nous n'avons examiné cet aspect que de façon indirecte, par le biais de l'analyse du capital d'exploitation net.

— *L'existence d'engagements intersociétés*

Nous avons examiné les rubriques utiles de l'annexe XVIII aux comptes annuels des exercices 1999 et 2000. Nous avons analysé les engagements intersociétés pour 1999 et 2000 :

— 1999 : 2,5 %

— 2000 : 1,9 %.

— *Le taux d'endettement global*

À ce propos, l'on se reportera à notre analyse approfondie des *ratio*s.

Notre analyse tient donc compte de tous les éléments de ce modèle.

BIJLAGE 1

OVERZICHT *RATIO'S* SABENA

1.a. Overzicht *ratio's* Sabena enkelvoudig

1.b. Overzicht *ratio's* Sabena geconsolideerd

ANNEXE 1

APERÇU RATIOS SABENA

1.a. Aperçu ratios Sabena simple

1.b. Aperçu ratios Sabena consolidée

1.a. **UNCONSOLIDATED RATIO ANALYSIS**

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Current Ratio	0,85	0,75	0,68	0,66	0,70	1,06	0,91	0,74	1,21	1,08
Liquidity Ratio	0,66	0,59	0,55	0,55	0,60	0,91	0,74	0,58	0,96	0,82
Shareholders Liquidity Ratio	0,01	– 0,09	– 0,15	– 0,36	– 0,35	0,22	0,17	0,33	0,53	0,45
Solvency Ratio (%)	0,25	– 4,06	– 7,05	– 14,04	– 17,33	9,69	7,24	11,66	22,45	20,49
Gearing Ratio (%)	17 812,16	– 1 085,59	– 753,92	– 427,07	– 396,59	448,01	604,38	385,63	209,30	227,54
Profit Margin (%)	– 11,45	– 8,51	– 12,48	– 11,84	– 5,88	1,15	1,35	1,68	1,60	– 0,82
Return on Sharehol – ders Funds (%)	– 5 957,32	315,50	265,66	140,69	57,05	17,59	23,28	16,56	6,48	– 3,28
Return on Capital Employeed (%)	– 24,61	– 22,93	– 36,95	– 54,50	– 10,78	10,01	10,37	11,01	6,88	3,63
Return on Total Assets (%)	– 14,72	– 12,81	– 18,73	– 19,76	– 9,89	1,70	1,69	1,93	1,45	– 0,67
Interest Cover	– 2,30	– 2,54	– 4,11	– 2,28	– 0,23	2,23	1,59	1,40	1,01	0,54

1.a. **UNCONSOLIDATED RATIO ANALYSIS**

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	0,85	0,51	0,57	0,63	0,64	0,58	0,72	1,01	0,75	0,8	1	0,8	0,55
	0,83	0,49	0,43	0,5	0,52	0,46	0,58	0,84	0,63	0,69	0,9	0,78	0,53
	0,47	0,53	0,21	0,13	0,28	0,24	0,26	0,58	0,38	0,28	0,31	0,64	0,01
	22,31	20,07	8,06	5,57	11,72	10,12	12,33	24,83	13,99	11,97	12,78	20,4	0,36
	220,27	244,52	671,19	1095,72	526,03	568,96	452,22	176,71	266,67	372,39	333,92	162,62	N/S
	0,76	– 5,19	– 17,46	– 6,08	– 3,46	– 5,87	– 1,02	– 1,71	– 6,96	0,4	3,36	– 0,61	– 8,07
	3,04	– 18,55	– 158,28	– 77,27	– 20	– 45,43	– 7,35	– 6,4	– 48,79	4,11	35,21	– 4,19	
	5,85	– 1,76	– 19,67	– 0,42	4,6	0,49	6	2,94	– 8,85	4,67	11,07	0,71	– 36,96
	0,68	– 3,72	– 12,76	– 4,31	– 2,34	– 4,6	– 0,91	– 1,59	– 6,82	0,49	4,5	– 0,86	– 12,4
	0,73	– 0,80	– 2,61	– 0,21	0,25	– 0,31	0,28	0	– 2,77	0,26	2,46	– 2,28	– 10,48

1.b. **CONSOLIDATED RATIO ANALYSIS**

Ratio's	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Current ratio	0,74	0,74	0,77	0,93	1,27	0,97	1,04	1,27	1,15	0,77
Liquidity ratio	0,61	0,62	0,64	0,79	1,12	0,84	0,93	1,16	1,09	0,72
Shareholders liquidity ratio .	0,15	0,33	0,24	0,26	0,51	0,34	0,31	0,30	0,17	– 0,08
Solvency ratio (%).....	7,31	14,56	12,08	14,08	24,15	15,57	13,84	13,68	9,03	– 4,10
Gearing (%)	880,25	426,04	519,14	412,12	200,44	299,98	335,04	331,25	627,40	– 1 525,46
Profit margin (%).....	1,34	– 2,44	– 5,73	– 0,85	– 0,76	– 6,55	0,01	2,66	0,59	– 7,60
Return on shareholders funds (%)	9,67	– 11,07	– 32,08	– 4,59	– 2,47	– 36,94	0,10	24,44	6,31	211,93
Return on capital employed (%) .	6,25	4,52	0,83	5,53	4,28	– 4,27	5,68	8,42	4,53	– 13,36
Return on total assets (%) ..	0,71	– 1,61	– 3,88	– 0,65	– 0,60	– 5,75	0,01	3,34	0,57	– 8,68
Interest cover	1,26	0,55	– 0,06	0,37	0,25	– 1,49	0,28	2,28	0,27	– 2,69

BIJLAGE 2

2.1. SN niet geconsolideerd

2.2. SN niet geconsolideerd balansstructuur

2.3. SN niet geconsolideerd resultatenrekening

2.3.1. Sabena niet geconsolideerd : kostenstructuur

2.3.2. *Peer groep* : niet geconsolideerd : kostenstructuur

2.3.3. *Large carriers* : niet geconsolideerd : kostenstructuur

2.4. *Ratio's* : *Peers* groep niet geconsolideerd

2.5. *Ratio's* : *Large carriers* niet geconsolideerd

2.6. *Ratio's* : *Peer* groep geconsolideerd

2.7. *Ratio's* : *Large carriers* geconsolideerd

2.8. Overzicht *ratio's* gemiddeld

ANNEXE 2

2.1. SN non consolidée

2.2. SN non consolidée : structure du bilan

2.3. SN non consolidée : compte de résultats

2.3.1. Sabena non consolidée : structure des coûts

2.3.2. *Peers Group :* non consolidée : structure des coûts

2.3.3. Gros transporteurs : non consolidés : structure des coûts

2.4. *Ratios du Peers Group* non consolidé

2.5. *Ratios des gros transporteurs* non consolidés

2.6. *Ratios du Peers Group* consolidé

2.7. *Ratios des gros transporteurs* consolidés

2.8. Aperçu *ratios* (moyennes)

2.1. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD**

Balans

In miljoen Belgische frank

		enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
		31/12/78	31/12/79	31/12/80	31/12/81	31/12/82	31/12/83	31/12/84	31/12/85
		12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*
Rubrieken uit Amadeus / Rubriques d'Amadeus	Aansluiting met belgische jaarrekeningen / *Reconciliation avec le compte annuel belge*	8 588,2	8 491,4	10 156,8	9 242,1	11 250,6	12 072,0	17 909,9	24 273,9
Vaste activa / Actifs immobilises	Vaste activa / *Actifs immobilises*								
- Immateriële Vaste activa/ *Immobilisations incorporelles*	I en II: Oprichtingskosten en Immateriële vaste activa / *Frais d'etablissement et Immobilisations incorporelles*	69,9	58,2	42,8	32,3	2 627,5	2 776,6	2 703,9	2 660,9
- Materiële Vaste Activa / *Immobilisations corporelles*	III :Materiële vaste activa / *Immobilisations corporelles*	8 031,3	7 806,6	9 395,0	8 575,4	8 004,6	7 104,9	12 451,7	14 889,8
- Andere Vaste Activa/ *Autres Actifs immobilises*	IV : Financiële Vaste Activa / *Immobilisations financieres*	487,0	626,6	719,0	634,5	618,5	2 190,4	2 754,3	6 723,2
Vlottende Activa/ *Actifs Circulants*	Vlottende activa / *Actifs Circulants*	7 724,4	7 009,9	7 041,0	8 911,8	10 041,7	12 000,1	14 661,1	15 562,7
- Voorraden / *Stocks*	VI A : voorraden en Bestellingen in uitvoering / *Stocks et commandes en cours d'excecution*	1 721,7	1 458,8	1 366,3	1 483,2	1 474,2	1 715,9	2 720,1	3 518,3
- Handelsvorderingen/ *Créances commerciales*	VII A : handelsvorderingen op ten hoogste 1 jaar / *Créances commerciales à un an au plus*	3 190,3	3 509,0	3 708,4	4 346,3	5 097,6	5 708,4	8 955,5	9 016,7
- Andere Vlottende Activa/ *Autres Actifs Circulants*	= Vlottende activa / *Actifs Circulants* - VI A en VII A	2 812,4	2 042,1	1 966,3	3 082,3	3 469,9	4 575,8	2 985,5	3 027,7
* Cash & cash equivalent	VIII Thesauriebeleggingen / *Placements de trésorerie* en IX Beschikbare waarden / *Valeurs Disponibles*	2 106,2	1 288,4	1 204,5	1 863,2	2 408,0	2 750,8	1 951,0	1 078,5
Totaal der activa / *Total de l'actif*	Totale Activa / *Total de l'actif*	16 312,6	15 501,3	17 197,8	18 153,9	21 292,3	24 072,1	32 571,0	39 836,6
Eigen vermogen / *Capitaux propres*	Eigen vermogen / *Capitaux propres*	40,3	– 629,5	– 1 212,4	– 2 549,5	– 3 690,7	2 331,8	2 358,8	4 643,0
- Kapitaal / *Capital*	I : Kapitaal / *Capital*								
- Overige Eigen vermogen/ *Autres Capitaux propres*	II t.e.m. IV :								
Schulden op meer dan één jaar / *Dettes à plus d'un an*	VII Voorzieningen en uitgestelde belastingen / *Provisions pour risques et charges* + VIII : Schulden op méér dan 1 jaar / *Dettes à plus d'un an*	6 456,4	6 192,3	7 882,8	6 870,7	7 864,3	7 163,2	10 979,5	10 706,0
- Financiële schulden/ *Dettes Financières*	VIII A : financiële schulden op meer dan 1 jaar / *Dettes Financières à plus d'un an*	5 882,6	5 677,1	7 522,2	6 407,9	7 407,8	6 744,2	10 532,1	10 118,2
- Overige schulden op meer dan één jaar / *Autres dettes à plus d'un an*	VII - VIII A (dus inclusief Voorzieningen en uitgestelde belastingen / *alors inclus Provisions pour risques et charges)*	1 286,1	1 080,0	600,4	699,4	3 243,8	3 660,2	3 610,6	4 156,3

2.1. **SABENA NON CONSOLIDÉE**

Bilan

En millions de francs belges

	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
	31/12/86	31/12/87	31/12/88	31/12/89	31/12/90	31/12/91	31/12/92	31/12/93	31/12/94	31/12/95	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/2000
	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (2) maanden — *12 (2) mois*	12 (3) maanden — *12 (3) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*
	26 591,7	31 802,1	35 458,2	45 859,8	50 771,8	50 894,1	53 968,0	48 761,1	45 271,7	42 841,1	38 902,7	36 436,6	34 495,1	36 795,0	38 054,0
	2 495,1	2 324,4	1 622,2	0	5 417,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	23,8	19,0
	18 262,2	22 599,3	20 254,5	24 181,5	34 094,2	39 941,6	41 288,3	35 132,2	29 958,7	27 525,9	24 945,1	22 019,8	18 611,2	16 317,0	16 552,7
	5 834,5	6 878,5	13 581,4	21 678,3	11 259,8	10 952,4	12 679,7	13 629,0	15 313,0	15 315,2	13 957,6	14 416,8	15 883,9	20 454,2	21 482,3
	19 231,1	18 754,6	12 469,2	12 550,3	22 625,4	23 420,5	22 313,4	19 066,3	18 947,6	20 920,9	22 931,2	20 362,7	29 369,0	22 839,2	23 593,2
	3 926,9	4 472,6	323,0	367,1	5 511,4	4 839,4	4 104,3	3 983,4	3 669,5	3 456,1	3 526,7	2 813,9	3 085,4	639,2	589,3
	7 865,3	8 617,6	7 384,5	8 074,2	11 900,2	10 024,4	8 531,2	8 331,7	8 492,4	7 346,4	12 730,3	9 505,4	10 969,8	10 662,0	13 733,1
	7 438,9	5 664,4	4 761,7	4 109,0	5 213,8	8 556,6	9 677,9	6 751,2	6 785,7	10 118,4	6 674,1	8 043,5	15 313,8	11 538,1	9 270,8
	1 134,1	1 451,6	1 644,6	2 116,5	2 764,6	2 725,0	3 592,4	2 330,7	1 164,1	5 287,3	3 771,8	5 421,0	8 989,8	5 034,3	1 069,7
	45 822,8	50 556,7	47 927,4	58 410,1	73 397,2	74 314,5	76 281,4	67 827,4	64 219,3	63 762,1	61 833,9	56 799,3	63 864,2	59 634,2	61 647,2
	10 288,4	10 358,7	10 693,4	11 720,9	5 918,2	4 140,3	8 940,6	6 863,7	7 915,9	15 834,6	8 648,5	6 796,9	8 160,9	12 165,0	220,4
	16 031,2	19 068,4	18 497,0	17 772,3	28 042,0	33 002,1	32 296,1	28 352,9	29 954,0	27 156,1	22 489,1	24 417,6	26 348,4	18 949,0	18 410,0
	14 861,7	17 300,6	16 226,8	16 290,0	20 659,9	22 361,2	24 425,0	21 461,9	24 297,8	21 841,4	16 224,5	17 170,5	17 486,2	10 032,0	7 104,9
	4 733,4	5 556,4	6 333,4	5 764,4	7 382,1	10 640,9	7 871,1	6 891,0	5 656,1	5 314,7	6 264,6	7 247,1	8 862,2	8 917,0	11 305,1

2.1. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD** *(vervolg)*

Balans

In miljoen Belgische frank

		enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
		31/12/78	31/12/79	31/12/80	31/12/81	31/12/82	31/12/83	31/12/84	31/12/85
		12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*
Schulden op ten hoogste één jaar / *Dettes à un an au plus*	IX schulden op ten hoogste 1 jaar / *Dettes à un an au plus* + X Overlop. Rek. / *Comptes de régularisation*	9 103,6	9 373,8	10 287,6	13 596,3	14 331,5	11 336,0	16 069,4	20 919,0
- Financiële Schulden/ *Dettes Financières*	IX B. Financiële schulden / *Dettes Financières*	9,6	76,7	1 017,9	3 780,8	3 985,5	42,3	113,3	3 630,4
- Handelsschulden / *Dettes Commerciales*	C1. Leveranciers / *Fournisseurs*	2 350,4	2 801,1	2 845,6	3 175,2	3 893,1	4 317,5	6 621,4	6 145,4
- Andere Schulden op ten hoogste één jaar/ *Autres dettes à un an au plus*	IX A. D, E & F + X (overlopende rekeningen / *Comptes de régularisation)*	6 743,6	6 496,0	6 424,1	6 640,3	6 452,9	6 976,2	9 334,7	11 143,2
Totaal der Passiva / *Total du Passif*		16 312,6	15 501,3	17 197,8	18 153,9	21 292,3	24 072,1	32 571,0	39 836,6
Bedrijfskapitaal (5) / *Fonds de roulement*		2 561,6	2 166,7	2 229,1	2 654,3	2 678,7	3 106,8	5 054,2	6 389,6
Bedrijfskapitaal/balanstotaal / *Fonds de roulement/Total du bilan*		16 %	14 %	13 %	15 %	13 %	13 %	16 %	16 %
Aantal personeelsleden / *nombre de personnel*	uit sociale balans, personeelssterkte / du bilan social, force de personnel	10 112,0	10 021,0	9 981,0	9 601,0	8 798,0	8 260,0	8592,0	8 922,0

2.1. **SABENA NON CONSOLIDÉE** *(suite)*

Bilan

En millions de francs belges

	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
	31/12/86	31/12/87	31/12/88	31/12/89	31/12/90	31/12/91	31/12/92	31/12/93	31/12/94	31/12/95	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/2000
	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (2) maanden — *12 (2) mois*	12 (3) maanden — *12 (3) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*
	15 939,2	17 340,9	14 673,8	24 634,8	39 436,9	37 172,1	35 044,7	32 610,9	26 349,5	20 771,4	30 696,3	25 584,8	29 354,8	28 520,3	43 016,8
	1 938,3	712,8	994,4	6 605,8	11 680,4	12 364,2	14 734,2	10 698,4	5 842,9	825,7	573,7	893,0	902,7	833,6	6 022,8
	4 308,4	4 600,3	5 155,4	6 307,7	9 415,5	7 377,6	6 492,3	8 666,5	8 692,7	8 527,3	13 943,5	10 147,2	12 096,2	12 349,9	13 978,5
	9 692,5	12 027,8	8 524,0	11 721,3	18 341,0	17 430,3	13 818,1	13 246,0	11 813,9	11 418,4	16 179,1	14 544,7	16 356,0	15 336,7	23 015,5
	45 822,8	50 556,7	47 927,4	58 410,1	73 397,2	74 314,5	76 281,4	67 827,4	64 219,3	63 762,1	61 833,9	56 799,3	63 864,2	59 634,2	61 647,2
	7 483,8	8 489,9	2 552,1	2 133,6	7 996,1	– 12 731,3 7 486,3	– 13 544,6 6 143,1	– 7 401,8 3 648,6	149,5 3 469,2	– 7 765,1 2 275,2	2 313,6	2 172,1	1 959,1	– 1 048,8	344,0
	16 %	17 %	5 %	4 %	11 %	10 %	8 %	5 %	5 %	4 %	4 %	4 %	3 %	– 2 %	1 %
	9 130,0	9 466,0	6 609,0	7 399	ongekend/ *vertaling*	11 742	10 864	10 044	9 342	9 680	9 816	8 771	9 411	8 436	7 845

2.2. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD**

Resultaten rekening

In miljoen Belgische frank

		enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
		31/12/78	31/12/79	31/12/80	31/12/81	31/12/82	31/12/83	31/12/84	31/12/85
		12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*
Bedrijfsopbrengsten/ *Ventes et prestations*	I Bedrijfsopbrengsten / *Ventes et prestations*	20 972,9	23 327,9	25 806,6	30 282,7	35 821,8	35 815,4	40 693,4	45 723,9
Omzet / *Chiffre d'affaires*	I. A. Omzet / *Chiffre d'affaires*	19 360,5	21 822,9	23 796,7	28 063,2	33 703,8	33 475,8	38 218,1	42 880,7
	Kostprijs verkochte goederen / *Frais des marchandises vendues*	4 857,9	6 556,3	8 972,1	10 478,5	12 298,5	12 227,1	14 264,1	16 057,0
	Bruto verkoopmarge / *Marge brut sur ventes*	14 502,6	15 266,6	14 824,6	17 584,7	21 405,3	21 248,7	23 954,0	26 823,7
	Andere bedrijfskosten / *Autres charges d'exploitation*								
	II BEDRIJFSKOSTEN / *FRAIS D'EXPLOITATION*	22 415,5	24 806,5	28 554,0	32 798,2	36 137,3	33 891,2	38 843,7	43 878,2
Bedrijfswinst (-verlies) / *Bénéfice (Perte) d'exploitation*	III BEDRIJFSWINST / *BÉNÉFICE D'EXPLOITATION*	*– 1 442,6*	*– 1 478,6*	*– 2 747,4*	*– 2 515,5*	*– 315,5*	*1 924,2*	*1 849,7*	*1 845,7*
Financiële opbrengsten/ *Produits Financiers*	IV : Financiële opbrengsten / *Produits Financiers*	1 054,4	1 019,9	1 049,6	1 815,5	1 531,5	1 523,8	2 174,1	2 824,2
Financiële kosten/ *Charges Financières*	VI : Financiële kosten / *Charges Financières*	2 012,6	1 527,4	1 523,1	2 886,8	3 321,5	3 037,8	3 474,7	3 901,0
Financieel resultaat / *Bénéfice financier*	**Financieel resultaat / *Bénéfice financier***	*– 958,2*	*– 507,5*	*– 473,5*	*– 1 071,3*	*– 1 790,0*	*– 1 514,0*	*– 1 300,6*	*– 1 076,8*
Winst uit de bedrijfuitoefening voor belasting/ *Bénéfice courant avant impôts*	VI : winst uit de gewone bedrijfsuitoefening vóór belasting / *Bénéfice courant avant impôts*	– 2 400,8	– 1 986,1	– 3 220,9	– 3 586,8	– 2 105,5	410,2	549,1	768,9
Belastingen op het resultaat / *Impôts sur le résultat*	X : belastingen / *Impôts*	– 19,3	– 16,3	– 20,4	– 18,1	– 19,8	– 0,9	– 38,0	– 14,5
Winst uit de bedrijfuitoefening na belastingen (voor Uitzonderlijke kosten) / *Bénéfice de l'exercice (avants Bénéfice exceptionnel)*	**Winst/verlies van het boekjaar na belastingen / *Bénéfice/perte de l'exercice après impôts***	– 2 420,1	– 2 002,4	– 3 241,3	– 3 604,9	– 2 125,3	409,4	511,1	754,4
Uitzonderlijke Resultaten / *Produits exceptionnels*	VII : uitzonderlijke opbrengsten / *Produits exceptionnels*	292,5	367,7	782,6	567,6	741,6	333,5	471,6	2 634,1
Uitzonderlijke kosten / *Charges exceptionnelles*	VIII : uitzonderlijke kosten / *Charges exceptionnelles*	188,6	155,7	366,9	685,1	757,9	720,4	956,4	1 104,4
Uitzonderlijk resultaat / *Bénéfice exeptionnel*	**Uitzonderlijk resultaat / *Bénéfice exeptionnel***	*103,9*	*212,0*	*415,7*	*– 117,5*	*– 16,3*	*– 386,9*	*– 484,8*	*1 529,7*
	overboeking naar de belastingsvrije reserves / addition	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	– 1 938,6
	Netto resultaat van het boekjaar / Résultat net de l'exercise	– 2 316,2	– 1 790,4	– 2 825,6	– 3 722,4	– 2 141,6	22,5	26,3	345,5
	ter info : vaste dividend (= **inbegrepen in feite financiële kost) / *dividende fixe (inclus dans les charges financières)***	– 37,5	– 37,5	– 37,5	– 37,5	– 37,5	– 430,0	– 437,5	– 437,5
Winst van het boekjaar / *Bénéfice de l'exercice*	XIII Te bestemmen winst van het boekjaar / *Bénéfice à affecter de l'exercice*	– 2 316,2	– 1 790,4	– 2 825,6	– 3 722,4	– 2 141,6	22,5	26,3	345,5
Handelsgoederen, grond en hulpstoffen / *Approvisionnement et marchandises*	aankopen - voorraadwijziging (2A. Bedrijfskost, HG, grond en hulpstof) / *Approvisionnements - variation des stocks (2A)*	4 857,9	6 556,3	8 972,1	10 478,5	12 298,5	12 227,1	14 264,1	16 057,0

2.2. **SABENA NON CONSOLIDÉE**

Compte de résultats

En millions de francs belges

	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
	31/12/86	31/12/87	31/12/88	31/12/89	31/12/90	31/12/91	31/12/92	31/12/93	31/12/94	31/12/95	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/2000
	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (2) maanden — *12 (2) mois*	12 (3) maanden — *12 (3) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*
	41 743,4	41 333,8	42 751,9	41 898,2	53 648,5	52 608,0	51 682,9	53 130,3	57 268,5	59 353,1	60 625,8	69 959,1	85 450,4	83 322,6	94 747,8
	39 374,8	38 993,9	40 206,4	39 137,8	50 760,2	50 244,8	49 628,4	50 037,6	53 903,4	55 723,9	56 837,2	65 385,0	80 364,0	76 975,6	84 387,0
	12 221,4	10 830,9	8 674,4	5 630,8											
	27 153,4	28 163,0	31 532,0	33 507,0											
	40 340,0	40 496,0	41 563,7	43 157,3	60 664,6										
	1 403,4	*837,8*	*1 188,2*	*– 1 259,1*	*– 7 016,1*	– 647,2	912,4	– 1 035,8	809,7	2,7	– 4 048,0	309,0	2 327,7	– 1 664,5	– 7 962,5
	2 872,1	2 340,4	2 724,7	3 022,4	2 909,4	3 771,0	3 614,8	3 413,4	3 588,4	2 903,8	2 244,9	13 674,8	22 662,7	40 602,6	5 428,9
	3 609,0	3 518,3	3 587,9	3 937,1	5 260,5	6 323,1	6 315,6	5 496,0	4 979,8	3 919,1	2 416,1	13 704,8	22 117,0	39 448,3	5 112,4
	– 736,9	*– 1 177,9*	*– 863,2*	*– 914,7*	*– 2 351,1*	– 2 552,1	– 2 700,8	– 2 082,6	– 1 391,5	– 1 015,4	– 171,2	– 30,0	545,8	1 154,3	316,5
	666,5	– 340,1	325,0	– 2 173,8	– 9 367,2	– 3 199,4	– 1 788,4	– 3 118,5	– 581,8	– 1 012,7	– 4 219,2	279,0	2 873,4	– 510,1	– 7 645,9
	– 33,5	4,7	– 22,3	– 23,4	42,0	30,3	43,3	16,2	6,0	2,9	5,8	10,0	8,4	7,9	0,7
	633,0	– 335,4	302,7	– 2 197,2	– 9 409,2	– 3 229,7	– 1 831,7	– 3 134,6	– 587,8	– 1 015,6	– 4 225,0	269,1	2 865,1	– 518,1	– 7 646,7
	5 953,9	1 467,1	1 306,2	6 839,9	5 143,9	727,6	2 116,8	505,0	752,3	834,9	80,8	705,5	3 067,5	9 198,2	1 451,0
	941,4	1 061,5	1 274,0	3 615,1	2 103,3	27 727,4	1 259,8	1 951,3	1 612,3	1 804,2	4 173,2	2 916,2	4 668,5	4 676,0	5 749,0
	5 012,5	*405,6*	*32,2*	*3 224,8*	*3 040,6*	– 26 999,8	857,0	– 1 446,3	– 860,0	– 969,3	– 4 092,4	– 2 210,7	– 1 601,0	4 522,1	– 4 297,9
	– 5 498,6	0,0	0,0	*– 369,4*											
	146,9	70,2	334,9	658,2	– 6 368,6										
	– 437,5	– 437,5	– 437,5	– 437,5											
	146,9	70,2	334,9	658,2	– 6 368,6	– 30 229,4	– 974,8	– 4 580,9	– 1 447,8	– 1 984,9	– 8 317,5	– 1 941,6	1 264,1	4 004,1	– 11 944,6
	12 221,4	10 830,9	8 674,4	5 630,8	14 894,3	12 422,5	11 299,0	12 755,6	13 072,2	11 793,6	13 389,0	8 882,8	8 923,9	8 213,8	12 414,2

2.2. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD** (*vervolg*)

Resultatenrekening

In miljoen Belgische frank

		enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
		31/12/78	31/12/79	31/12/80	31/12/81	31/12/82	31/12/83	31/12/84	31/12/85
		12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*
Bezoldigingen / *Rémunérations*	bedrijfskosten / *Cout des ventes et des prestations* C. bezoldigingen / *Rémunérations*	9 111,2	9 533,8	10 119,7	10 923,6	10 820,7	9 472,9	10 701,2	11 516,1
Afschrijvingen en waardeverminderingen / *Amortissements et réductions de valeur*	bedrijfskosten / *Cout des ventes et des prestations* D. Afschrijvingen…/ *Amortissements …*	1 530,9	1 509,7	1 411,8	1 595,8	998,7	902,5	1 206,3	1 389,6
Kosten van schulden / *Charges des dettes*	(FK=A. kosten van schulden) / (CF= A. *Charges des dettes*)	626,9	581,2	667,8	1 102,9	1 354,9	864,8	1 162,9	1 314,4
Totale huurkosten/Total des frais de loyer (5)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,0	17,9	202,6
Cash flow	XIII Te bestemmen winst van het boekjaar / *Bénéfice à affecter de l'exercice* + D. Afschrijvingen / *Amortissements*	– 785,3	– 280,7	– 1 413,8	– 2 126,6	– 1 142,9	925,0	1 232,6	1 735,1
EBIT	III Bedrijfswinst / *Bénéfice d'exploitation*	*– 1 442,6*	*– 1 478,6*	*– 2 747,4*	*– 2 515,5*	*– 315,5*	*1 924,2*	*1 849,7*	*1 845,7*
EBITDA	III Bedrijfswinst / *Bénéfice d'exploitation* + D. Afschrijvingen / *Amortissements*	88,3	31,1	– 1 335,6	– 919,7	683,2	2 826,7	3 056,0	3 235,3
EBITDAR	III Bedrijfswinst / *Bénéfice d'exploitation + D.* Afschrijvingen / *Amortissements* + Totale huurkosten / *Total des frais de loyer* (5)	88,3	31,1	– 1 335,6	– 919,7	683,2	2 854,7	3 073,9	3 437,9
EBITMARGE	EBIT/ Omzet/*Chiffre d'affaires*	– 7,5 %	– 6,8 %	– 11,5 %	– 9,0 %	– 0,9 %	5,7 %	4,8 %	4,3 %
EBITDAMARGE	EBITDA / omzet/*Chiffre d'affaires*	0,5 %	0,1 %	– 5,6 %	– 3,3 %	2,0 %	8,4 %	8,0 %	7,5 %
EBITDARMARGE	EBITDAR / omzet/*Chiffre d'affaires*	0,5 %	0,1 %	– 5,6 %	– 3,3 %	2,0 %	8,5 %	8,0 %	8,0 %

(1) Door de opstellers berekend op basis van de jaarrekeningen 1978-1989 vervat in de Managementinformatie.
(2) Omwille van de consistentie werden de waarden uit het jaarverslag 1991 van Sabena NV gehaald (een termijn van 12 maanden).
(3) het betreft de **geconsolideerde jaarrekening (=** vennootschap SABENA WORLD AIRLINES+SN+SNT+SCS).
(4) Deze bedragen zijn afkomstig uit het programma AMADEUS van Bureau Van Dijck.
(5) uit Managementinformatie bij jaarrekeningen en bijlagen bij de fiscale aangifte.
(6) bedrijfskapitaal: de berekening stemt niet overeen met de gebruikelijke berekening (zoals bijvoorbeeld Ooghe en Van Wymeersch), de hier gehanteerde berekening is « Voorraden + handelsvorderingen-leveranciers ».

2.2. **SABENA NON CONSOLDIÉE** (*suite*)

Compte de résultats

En millions de francs belges

	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*	enkel-voudig — *simple*
	31/12/86	31/12/87	31/12/88	31/12/89	31/12/90	31/12/91	31/12/92	31/12/93	31/12/94	31/12/95	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/2000
	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (1) maanden — *12 (1) mois*	12 (2) maanden — *12 (2) mois*	12 (3) maanden — *12 (3) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*	12 (4) maanden — *12 (4) mois*
	11 870,0	12 241,7	11 848,5	10 738,7	17 887,0	17 179,5	15 945,2	14 790,7	14 788,4	16 105,2	17 328,6	17 133,5	18 608,3	16 977,6	16 446,6
	1 667,0	1 879,3	1 943,6	1 529,3	2 338,5	2 310,3	2 705,6	2 679,4	2 734,5	2 726,6	2 730,2	2 575,6	2 600,1	1 315,2	1 200,3
	1 388,5	1 544,8	1 621,1	1 580,2	2 686,4	3 041,7	3 683,5	3 289,9	2 853,4	2 278,0	1 464,0	1 180,2	945,6	729,9	760,1
	907,2	1 622,3	1 711,7	1 953,7	niet gekend	niet gekend	niet gekend	niet gekend	2 225,7	2 470,1	2 355,0	3 804,8	4 447,5	5 937,5	6 757,5
	1 813,9	1 949,5	2 278,5	2 187,5	– 4 030,1	– 27 919,1	1 730,8	– 1 901,5	1 286,7	741,7	– 5 587,3	634,0	3 864,2	5 319,3	– 10 744,3
	1 403,4	*837,8*	*1 188,2*	*– 1 259,1*	– 7 016,1	– 647,2	912,4	– 1 035,8	809,7	2,7	– 4 048,0	309,0	2 327,7	– 1 664,5	– 7 962,5
	3 070,4	2 717,1	3 131,8	270,2	– 4 677,6	1 663,0	3 617,9	1 643,5	3 544,2	2 729,3	– 1 317,8	2 884,6	4 927,8	– 349,3	– 6 762,1
	3 977,6	4 339,4	4 843,5	2 223,9	niet gekend	niet gekend	niet gekend	niet gekend	5 769,9	5 199,4	1 037,2	6 689,4	9 375,3	5 588,2	– 4,6
	3,6 %	2,1 %	3,0 %	– 3,2 %	– 13,8 %	– 1,3 %	1,8 %	– 2,1 %	1,5 %	0,0 %	– 7,1 %	0,5 %	2,9 %	– 2,2 %	– 9,4 %
	7,8 %	7,0 %	7,8 %	0,7 %	– 9,2 %	3,3 %	7,3 %	3,3 %	6,6 %	4,9 %	– 2,3 %	4,4 %	6,1 %	– 0,5 %	– 8,0 %
	10,1 %	11,1 %	12,0 %	5,7 %	niet gekend	niet gekend	niet gekend	niet gekend	10,7 %	9,3 %	1,8 %	10,2 %	11,7 %	7,3 %	0,0 %

2.3. **SABENA (NIET GECONSOLIDEERD) :**

Balansstructuur

Unconsolidated											
Absolute waarden — *Vertaling*	31/12/78	31/12/79	31/12/80	31/12/81	31/12/82	31/12/83	31/12/84	31/12/85	31/12/86	31/12/87	31/12/88
Vaste activa *Vertaling*	8 588,20	8 491,50	10 156,80	9 242,10	11 250,60	12 072,00	17 909,90	24 273,90	26 591,70	31 802,10	35 458,20
Vlottende activa ..... *Vertaling*	7 724,40	7 009,90	7 041,00	8 911,80	10 041,80	12 000,10	14 661,10	15 562,70	19 231,10	18 754,60	12 469,20
Totale activa *Vertaling*.....	**16 312,60**	**15 501,40**	**17 197,80**	**18 153,90**	**21 292,40**	**24 072,10**	**32 571,00**	**39 836,60**	**45 822,80**	**50 556,70**	**47 927,40**
Lange termijn passiva *Vertaling*	7 209,00	6 127,60	6 910,20	4 557,70	6 960,90	12 736,10	16 501,50	18 917,60	29 883,60	33 215,80	33 253,60
korte termijn passiva *Vertaling*	9 103,60	9 373,80	10 287,60	13 596,30	14 331,50	11 336,00	16 069,50	20 919,00	15 939,20	17 340,90	14 673,80
totale passiva *vertaling*.....	**16 312,60**	**15 501,40**	**17 197,80**	**18 154,00**	**21 292,40**	**24 072,10**	**32 571,00**	**39 836,60**	**45 822,80**	**50 556,70**	**47 927,40**

Percentages	31/12/1978		31/12/1979		31/12/1980		31/12/1981		31/12/1982		31/12/1983	
	actief — *actof*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*
lange termijn *vertaling*	52,65 %	44,19 %	54,78 %	39,53 %	59,06 %	40,18 %	50,91 %	25,11 %	52,84 %	32,69 %	50,15 %	52,91 %
korte termijn *vertaling*	47,35 %	55,81 %	45,22 %	60,47 %	40,94 %	59,82 %	49,09 %	74,89 %	47,16 %	67,31 %	49,85 %	47,09 %

Percentages	31/12/1978		31/12/1979		31/12/1980		31/12/1981		31/12/1982		31/12/1983	
	actief — *actof*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*
lange termijn..... *vertaling*	69,17%	46,27%	68,48%	49,98%	70,75%	54,06%	71,89%	51,92%	70,50%	58,97%	67,19%	67,42%
korte termijn ..... *vertaling*	30,83%	53,73%	31,52%	50,02%	29,25%	45,94%	28,11%	48,08%	29,50%	41,03%	32,81%	32,58%

2.3. **SABENA NON CONSOLIDÉE**

Vertaling

	31/12/89	31/12/90	31/12/91	31/12/92	31/12/93	31/12/94	31/12/95	31/12/96	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/2000
	45 859,80	50 771,76	50 894,06	53 967,99	48 761,12	45 271,67	42 841,15	38 902,72	36 436,59	34 495,13	36 794,99	38 054,00
	12 550,30	22 625,44	23 420,47	22 313,37	19 066,32	18 947,61	20 920,95	22 931,16	20 362,75	29 369,04	22 839,24	23 593,20
	58 410,10	**73 397,20**	**74 314,53**	**76 281,36**	**67 827,44**	**64 219,28**	**63 762,10**	**61 833,88**	**56 799,34**	**63 864,17**	**59 634,23**	**61 647,20**
	33 775,40	33 960,19	37 142,46	41 236,70	35 216,52	37 869,82	42 990,69	31 137,62	31 214,49	34 509,33	31 113,96	18 630,42
	24 634,80	39 437,01	37 172,07	35 044,66	32 610,92	26 349,46	20 771,41	30 696,26	25 584,85	29 354,84	28 520,27	43 016,78
	58 410,20	**73 397,20**	**74 314,53**	**76 281,36**	**67 827,44**	**64 219,28**	**63 762,10**	**61 833,88**	**56 799,34**	**63 864,17**	**59 634,23**	**61 647,20**

	31/12/1984		31/12/1985		31/12/1986		31/12/1987		31/12/1988		31/12/1989	
	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*
	54,99 %	50,66 %	60,93 %	47,49 %	58,03 %	65,22 %	62,90 %	65,70 %	73,98 %	69,38 %	78,51 %	57,82 %
	45,01 %	49,34 %	39,07 %	52,51 %	41,97 %	34,78 %	37,10 %	34,30 %	26,02 %	30,62 %	21,49 %	42,18 %

	31/12/1984		31/12/1985		31/12/1986		31/12/1987		31/12/1988	
	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*	actief — *actif*	passief — *passif*
	62,91%	50,36%	64,15%	54,96%	54,01%	54,04%	61,70%	52,17%	61,73%	30,22%
	37,09%	49,64%	35,85%	45,04%	45,99%	45,96%	38,30%	47,83%	38,27%	69,78%

2.3.1. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD :**

Structuur van de kosten

(In duizend Belgische frank)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen/ *Approvisionnements et marchandises* ..	4 857 887	6 556 340	8 972 125	10 478 470	12 298 486	12 227 147	14 264 138	16 057 030	12 221 418	10 830 950	8 674 426
Diverse goederen en diensten/ *Biens et services divers*	6 865 939	7 162 111	8 009 808	9 750 760	11 964 418	10 816 391	12 452 088	14 459 607	14 456 054	15 148 409	18 517 494
Personeel/*Rémunérations, charges sociales*	9 111 169	9 533 817	10 119 720	10 923 557	10 820 725	9 472 920	10 701 247	11 516 113	11 870 005	12 241 655	11 848 512
Afschrijvingen en waardeverminderingen/ *Amortissements et réductions de valeur*	1 333 366	1 327 978	1 397 430	1 512 573	1 063 025	989 392	1 478 302	1 570 120	1 780 928	2 132 039	2 294 588
Voorzieningen voor risico's en lasten/*Provisions pour risques et charges*	197 484	181 741	14 333	83 195	– 64 322	220 587	– 163 557	154 186	– 86 280	32 596	126 922
Andere bedrijfskosten/ *Vertaling*	49 660	44 499	40 620	49 635	54 966	164 769	111 446	121 151	97 863	110 310	101 740
Financiele kosten/ *Charges financieres*	2 012 645	1 527 422	1 523 149	2 886 824	3 321 452	3 037 705	3 474 679	3 900 972	3 609 048	3 518 272	3 587 948
Uitzonderlijke lasten/ *Charges exceptionnelles*	188 626	155 747	366 867	658 079	757 946	720 402	956 419	1 104 379	941 399	1 061 544	1 274 025
Belastingen op het resultaat/ *Impôts sur le résultat*	19 320	16 323	20 447	18 116	19 709	846 972	37 968	14 495	33 490	– 4 718	22 333
TOTAAL/*TOTAL*	**24 636 096**	**26 505 978**	**30 464 499**	**36 361 209**	**40 236 405**	**38 496 285**	**43 312 730**	**48 898 053**	**44 923 925**	**45 071 057**	**46 447 988**
*in euro/*en euros	*610 713*	*657 066*	*755 195*	*901 371*	*997 434*	*954 298*	*1 073 695*	*1 212 151*	*1 113 635*	*1 117 282*	*1 151 416*
***Diensten en diverse goederen / omzet/*vertaling**											
Diverse goederen en diensten (61-rekeningen) (in mio BEF)/Vertaling	*6 866*	*7 162*	*8 010*	*9 751*	*11 964*	*10 816*	*12 452*	*14 460*	*14 456*	*15 148*	*18 517*
Omzet (rubriek I.A) (in mio BEF)/ *Vertaling*	19 360,5	21 822,9	23 796,7	28 063,2	33 703,8	33 475,8	38 218,1	42 880,7	39 374,8	38 993,9	40 206,4
*% verhouding/*Vertaling	*35 %*	*33 %*	*34 %*	*35 %*	*35 %*	*32 %*	*33 %*	*34 %*	*37 %*	*39 %*	*46 %*
% verhouding van de diverse kosten/*vertaling*											
Handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen/ *Approvisionnements et marchandises* ..	19,72 %	24,74 %	29,45 %	28,82 %	30,57 %	31,76 %	32,93 %	32,84 %	27,20 %	24,03 %	18,68 %
Diverse goederen en diensten/ *Biens et services divers*	27,87 %	27,02 %	26,29 %	26,82 %	29,74 %	28,10 %	28,75 %	29,57 %	32,18 %	33,61 %	39,87 %

2.3.1. **SABENA NON CONSOLIDÉE :**

Structure des coûts

(En milliers de francs belges)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (9 mnd) — *(9 mois)*
	5 630 770	14 894 238	12 422 494	11 298 969	12 755 647	13 072 177	11 793 573	13 389 040	8 882 830	8 923 919	8 213 834	12 414 199	9 995 803
	25 303 739	22 806 603	21 275 626	21 234 881	23 933 994	25 943 501	28 319 740	30 954 900	40 858 945	52 615 770	58 761 572	73 146 381	54 852 062
	10 738 681	17 887 353	17 179 558	15 945 201	14 790 688	14 788 377	16 105 150	17 328 627	17 133 539	18 608 326	16 977 598	16 446 580	10 714 296
	2 009 968	2 565 542		2 992 782	2 602 760	2 811 419	2 757 759	2 822 054	2 259 805	2 734 960	1 362 237	1 143 227	997 872
	– 667 681	2 447 738	– 980 177	– 865 490	– 67 483	– 290 402	270 750	– 25 443	332 286	– 6 427	– 575 636	– 668 691	– 113 890
	141 806	63 094	185 627	164 137	150 492	133 766	103 391	204 575	182 680	246 149	247 462	228 529	158 247
	3 937 125	5 260 521	6 323 169	6 315 612	5 496 005	4 979 818	3 919 120	2 416 131	13 704 837	22 116 972	39 448 302	5 112 424	18 428 273
	3 615 128	2 103 331	27 727 382	1 259 839	1 951 283	1 612 302	1 804 225	4 173 243	2 916 203	4 668 533	4 676 039	5 748 980	674 630
	23 408	42 049	30 355	43 302	16 187	6 022	2 924	5 830	9 989	8 367	7 963	735	544
	50 732 944	**68 070 469**	**84 164 034**	**58 389 233**	**61 629 573**	**63 056 980**	**65 076 632**	**71 268 957**	**86 281 114**	**109 916 569**	**129 119 371**	**113 572 364**	**95 707 837**
	1 257 637	*1 687 423*	*2 086 372*	*1 447 431*	*1 527 757*	*1 563 142*	*1 613 208*	*1 766 711*	*2 138 853*	*2 724 761*	*3 200 786*	*2 815 385*	*2 372 535*
	25 304	*22 807*	*21 276*	*21 235*	*23 934*	*25 944*	*28 320*	*30 955*	*40 859*	*52 616*	*58 762*	*73 146*	*54 852*
	39 137,8	50 760,2	50 244,8	49 628,4	50 037,6	53 903,4	55 723,9	56 837,2	65 385,0	80 364,0	76 975,6	84 387,0	69 309,3
	65 %	*45 %*	*42 %*	*43 %*	*48 %*	*48 %*	*51 %*	*54 %*	*62 %*	*65 %*	*76 %*	*87 %*	*79 %*
	11,10 %	21,88 %	14,76 %	19,35 %	20,70 %	20,73 %	18,12 %	18,79 %	10,30 %	8,12 %	6,36 %	10,93 %	10,44 %
	49,88 %	33,50 %	25,28 %	36,37 %	38,84 %	41,14 %	43,52 %	43,43 %	47,36 %	47,87 %	45,51 %	64,41 %	57,31 %

2.3.1. **SABENA NIET GECONSOLIDEERD :** *(vervolg)*

Structuur van de kosten

(In duizend Belgische frank)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Personeel/ *Rémunérations, charges sociales*	36,98 %	35,97 %	33,22 %	30,04 %	26,89 %	24,61 %	24,71 %	23,55 %	26,42 %	27,16 %	25,51 %
Afschrijvingen en waardeverminderingen/ *Amortissements et réductions de valeur*	5,41 %	5,01 %	4,59 %	4,16 %	2,64 %	2,57 %	3,41 %	3,21 %	3,96 %	4,73 %	4,94 %
Voorzieningen voor risico's en lasten/ *Provisions pour risques et charges*	0,80 %	0,69 %	0,05 %	0,23 %	– 0,16 %	0,57 %	– 0,38 %	0,32 %	– 0,19 %	0,07 %	0,27 %
Andere bedrijfskosten/ *Vertaling*	0,20 %	0,17 %	0,13 %	0,14 %	0,14 %	0,43 %	0,26 %	0,25 %	0,22 %	0,24 %	0,22 %
Financiele kosten/ *Charges financieres*	8,17 %	5,76 %	5,00 %	7,94 %	8,25 %	7,89 %	8,02 %	7,98 %	8,03 %	7,81 %	7,72 %
Uitzonderlijke lasten/ *Charges exceptionnelles*	0,77 %	0,59 %	1,20 %	1,81 %	1,88 %	1,87 %	2,21 %	2,26 %	2,10 %	2,36 %	2,74 %
Belastingen op het resultaat/*Vertaling*	0,08 %	0,06 %	0,07 %	0,05 %	0,05 %	2,20 %	0,09 %	0,03 %	0,07 %	– 0,01 %	0,05 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
% verhouding van de 4 specifieke kosten/ *Vertaling* *Vertaling*											
Handelsgoederen, grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen/ *Approvisionnements et marchandises*	19,72 %	24,74 %	29,45 %	28,82 %	30,57 %	31,76 %	32,93 %	32,84 %	27,20 %	24,03 %	18,68 %
Personeel/ *Rémunérations, charges sociales*	36,98 %	35,97 %	33,22 %	30,04 %	26,89 %	24,61 %	24,71 %	23,55 %	26,42 %	27,16 %	25,51 %
Afschrijvingen en waardeverminderingen/ *Amortissements et réductions de valeur*	5,41 %	5,01 %	4,59 %	4,16 %	2,64 %	2,57 %	3,41 %	3,21 %	3,96 %	4,73 %	4,94 %
Financiele kosten/*Charges financieres*	8,17 %	5,76 %	5,00 %	7,94 %	8,25 %	7,89 %	8,02 %	7,98 %	8,03 %	7,81 %	7,72 %
Andere/*Autres*	29,72 %	28,52 %	27,74 %	29,04 %	31,64 %	33,17 %	30,92 %	32,42 %	34,37 %	36,27 %	43,15 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

2.3.1. **SABENA NON CONSOLIDÉE** *(suite)*

Structure des coûts

(En milliers de francs belges)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (9 mnd) — *(9 mois)*
	21,17 %	26,28 %	20,41 %	27,31 %	24,00 %	23,45 %	24,75 %	24,31 %	19,86 %	16,93 %	13,15 %	14,48 %	11,19 %
	3,96 %	3,77 %	0,00 %	5,13 %	4,22 %	4,46 %	4,24 %	3,96 %	2,62 %	2,49 %	1,06 %	1,01 %	1,04 %
	– 1,32 %	3,60 %	– 1,16 %	– 1,48 %	– 0,11 %	– 0,46 %	0,42 %	– 0,04 %	0,39 %	– 0,01 %	– 0,45 %	– 0,59 %	– 0,12 %
	0,28 %	0,09 %	0,22 %	0,28 %	0,24 %	0,21 %	0,16 %	0,29 %	0,21 %	0,22 %	0,19 %	0,20 %	0,17 %
	7,76 %	7,73 %	7,51 %	10,82 %	8,92 %	7,90 %	6,02 %	3,39 %	15,88 %	20,12 %	30,55 %	4,50 %	19,25 %
	7,13 %	3,09 %	32,94 %	2,16 %	3,17 %	2,56 %	2,77 %	5,86 %	3,38 %	4,25 %	3,62 %	5,06 %	0,70 %
	0,05 %	0,06 %	0,04 %	0,07 %	0,03 %	0,01 %	0,00 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	11,10 %	21,88 %	14,76 %	19,35 %	20,70 %	20,73 %	18,12 %	18,79 %	10,30 %	8,12 %	6,36 %	10,93 %	10,44 %
	21,17 %	26,28 %	20,41 %	27,31 %	24,00 %	23,45 %	24,75 %	24,31 %	19,86 %	16,93 %	13,15 %	14,48 %	11,19 %
	3,96 %	3,77 %	0,00 %	5,13 %	4,22 %	4,46 %	4,24 %	3,96 %	2,62 %	2,49 %	1,06 %	1,01 %	1,04 %
	7,76 %	7,73 %	7,51 %	10,82 %	8,92 %	7,90 %	6,02 %	3,39 %	15,88 %	20,12 %	30,55 %	4,50 %	19,25 %
	56,01 %	40,34 %	57,32 %	37,40 %	42,16 %	43,46 %	46,87 %	49,55 %	51,34 %	52,34 %	48,88 %	69,08 %	58,06 %
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

2.3.2. **PEERS GROUP : structuur van de kosten. —** ***Structure des coûts***

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
SABENA										
material costs	230 054	280 094	316 204	324 051	292 355	331 906	220 200	221 218	203 616	307 740
Cost of employees	300 012	395 271	366 652	366 594	399 236	429 565	424 729	461 288	420 864	407 700
depreciation	43 252	67 069	66 420	67 787	67 590	67 679	63 848	64 454	32 603	29 755
interest paid	57 084	91 311	81 554	70 733	56 469	36 292	29 256	23 441	18 093	18 843
totaal	**630 402**	**833 745**	**830 830**	**829 165**	**815 650**	**865 442**	**738 033**	**770 401**	**675 176**	**764 038**
sheet sabena historische kostenstructuur	**2 165 005**	**1 447 431**	**1 527 757**	**1 563 142**	**1 613 208**	**1 766 711**	**2 138 853**	**2 724 761**	**3 200 786**	**2 815 385**
% totale kosten	**29,12 %**	**57,60 %**	**54,38 %**	**53,04 %**	**50,56 %**	**48,99 %**	**34,51 %**	**28,27 %**	**21,09 %**	**27,14 %**
ALITALIA LINEE AEREE										
material costs	417 325	451 649	455 622	546 157	533 049	558 435	636 670	605 116	744 224	1 066 165
Cost of employees	788 275	875 712	918 530	1 048 007	1 026 790	999 051	973 683	795 078	829 017	571 540
depreciation	138 975	147 942	174 971	258 037	281 270	220 092	212 221	236 114	234 275	269 824
interest paid	47 726	79 672	195 036	205 589	262 472	209 986	127 702	96 758	31 930	80 837
totaal	**1 392 301**	**1 554 975**	**1 744 159**	**2 057 790**	**2 103 581**	**1 987 564**	**1 950 276**	**1 733 066**	**1 839 446**	**1 988 366**
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA										
material costs	342 018	320 989	341 597	306 564	293 967	374 707	417 469	445 849	517 988	745 850
Cost of employees	925 006	998 455	949 220	940 326	959 317	948 638	958 638	998 690	1 124 914	1 270 636
depreciation	139 831	156 666	155 127	138 125	133 821	131 459	181 091	115 016	119 571	158 890
interest paid	142 662	139 218	163 553	154 610	142 831	104 336	63 407	46 056	49 608	66 730
totaal	**1 549 517**	**1 615 328**	**1 609 497**	**1 539 625**	**1 529 936**	**1 559 140**	**1 620 605**	**1 605 611**	**1 812 081**	**2 242 106**
FINNAIR										
material costs						283 098	323 488	355 270	348 553	390 300
Cost of employees						299 291	316 511	359 649	382 039	395 800
depreciation						68 507	73 265	81 332	87 895	110 800
interest paid						41 105	18 299	12 379	16 112	16 900
totaal						**692 001**	**731 563**	**808 630**	**834 599**	**913 800**

2.3.2. **PEERS GROUP : structuur van de kosten. — *Structure des coûts***
(Vervolg. — suite)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
SABENA										
material costs	36,5 %	33,6 %	38,1 %	39,1 %	35,8 %	38,4 %	29,8 %	28,7 %	30,2 %	40,3 %
Cost of employees	47,6 %	47,4 %	44,1 %	44,2 %	48,9 %	49,6 %	57,5 %	59,9 %	62,3 %	53,4 %
depreciation	6,9 %	8,0 %	8,0 %	8,2 %	8,3 %	7,8 %	8,7 %	8,4 %	4,8 %	3,9 %
interest paid	9,1 %	11,0 %	9,8 %	8,5 %	6,9 %	4,2 %	4,0 %	3,0 %	2,7 %	2,5 %
ALITALIA LINEE AEREE										
material costs	30,0 %	29,0 %	26,1 %	26,5 %	25,3 %	28,1 %	32,6 %	34,9 %	40,5 %	53,6 %
Cost of employees	56,6 %	56,3 %	52,7 %	50,9 %	48,8 %	50,3 %	49,9 %	45,9 %	45,1 %	28,7 %
depreciation	10,0 %	9,5 %	10,0 %	12,5 %	13,4 %	11,1 %	10,9 %	13,6 %	12,7 %	13,6 %
interest paid	3,4 %	5,1 %	11,2 %	10,0 %	12,5 %	10,6 %	6,5 %	5,6 %	1,7 %	4,1 %
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA										
material costs	22,1 %	19,9 %	21,2 %	19,9 %	19,2 %	24,0 %	25,8 %	27,8 %	28,6 %	33,3 %
Cost of employees	59,7 %	61,8 %	59,0 %	61,1 %	62,7 %	60,8 %	59,2 %	62,2 %	62,1 %	56,7 %
depreciation	9,0 %	9,7 %	9,6 %	9,0 %	8,7 %	8,4 %	11,2 %	7,2 %	6,6 %	7,1 %
interest paid	9,2 %	8,6 %	10,2 %	10,0 %	9,3 %	6,7 %	3,9 %	2,9 %	2,7 %	3,0 %
FINNAIR										
material costs						40,9 %	44,2 %	43,9 %	41,8 %	42,7 %
Cost of employees						43,3 %	43,3 %	44,5 %	45,8 %	43,3 %
depreciation						9,9 %	10,0 %	10,1 %	10,5 %	12,1 %
interest paid						5,9 %	2,5 %	1,5 %	1,9 %	1,8 %

2.3.2. **PEERS GROUP : structuur van de kosten. — *Structure des coûts***
(Vervolg. — suite)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Material cost										
Sabena.....	36,5 %	33,6 %	38,1 %	39,1 %	35,8 %	38,4 %	29,8 %	28,7 %	30,2 %	40,3 %
al Italia	30,0 %	29,0 %	26,1 %	26,5 %	25,3 %	28,1 %	32,6 %	34,9 %	40,5 %	53,6 %
Iberia	22,1 %	19,9 %	21,2 %	19,9 %	19,2 %	24,0 %	25,8 %	27,8 %	28,6 %	33,3 %
Finnair					40,9 %	44,2 %	43,9 %	41,8 %	42,7 %	
Cost of Employees										
Sabena.....	47,6 %	47,4 %	44,1 %	44,2 %	48,9 %	49,6 %	57,5 %	59,9 %	62,3 %	53,4 %
al Italia	56,6 %	56,3 %	52,7 %	50,9 %	48,8 %	50,3 %	49,9 %	45,9 %	45,1 %	28,7 %
Iberia	59,7 %	61,8 %	59,0 %	61,1 %	62,7 %	60,8 %	59,2 %	62,2 %	62,1 %	56,7 %
Finnair					43,3 %	43,3 %	44,5 %	45,8 %	43,3 %	
Depreciation										
Sabena.....	6,9 %	8,0 %	8,0 %	8,2 %	8,3 %	7,8 %	8,7 %	8,4 %	4,8 %	3,9 %
al Italia	10,0 %	9,5 %	10,0 %	12,5 %	13,4 %	11,1 %	10,9 %	13,6 %	12,7 %	13,6 %
Iberia	9,0 %	9,7 %	9,6 %	9,0 %	8,7 %	8,4 %	11,2 %	7,2 %	6,6 %	7,1 %
Finnair					9,9 %	10,0 %	10,1 %	10,5 %	12,1 %	
Interest Paid										
Sabena.....	9,1 %	11,0 %	9,8 %	8,5 %	6,9 %	4,2 %	4,0 %	3,0 %	2,7 %	2,5 %
al Italia	3,4 %	5,1 %	11,2 %	10,0 %	12,5 %	10,6 %	6,5 %	5,6 %	1,7 %	4,1 %
Iberia	9,2 %	8,6 %	10,2 %	10,0 %	9,3 %	6,7 %	3,9 %	2,9 %	2,7 %	3,0 %
Finnair						5,9 %	2,5 %	1,5 %	1,9 %	1,8 %

2.3.3. **LARGE CARRIERS : structuur van de kosten — GROS TRANSPORTEURS : structure des coûts**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
SABENA (in/en euro(s))										
material costs	230 054	280 094	316 204	324 051	292 355	331 906	220 200	221 218	203 616	307 740
Cost of employees	300 012	395 271	366 652	366 594	399 236	429 565	424 729	461 288	420 864	407 700
depreciation	43 252	67 069	66 420	67 787	67 590	67 679	63 848	64 454	32 603	29 755
interest paid	57 084	91 311	81 554	70 733	56 469	36 292	29 256	23 441	18 093	18 843
totaal	*630 402*	*833 745*	*830 830*	*829 165*	*815 650*	*865 442*	*738 033*	*770 401*	*675 176*	*764 038*
AIR FRANCE (in/en euro(s))										
material costs	65 090	87 189	237 434	N/A	240 264	167 833	199 536	221 801	204 129	NA
Cost of employees	352 226	662 586	2 111 494	N/A	2 515 309	1 919 391	1 907 836	2 534 422	2 754 754	2 876 103
depreciation	77 343	166 355	424 205	N/A	531 894	384 661	363 027	480 123	502 777	708 735
interest paid	64 973	137 328	324 093	N/A	377 221	261 612	218 487	226 188	206 873	NA
totaal	*559 632*	*1 053 458*	*3 097 226*	*0*	*3 664 688*	*2 733 497*	*2 688 886*	*3 462 534*	*3 668 533*	*3 584 838*
DEUTSCHE LUFTHANSA AG (in/en euro(s))										
material costs			3 504 190	3 648 374	3 648 374	3 302 792	3 519 989	3 601 131	3 615 856	2 470 307
Cost of employees			2 312 420	2 201 418	2 201 418	1 483 616	1 572 580	1 657 404	1 613 228	971 046
depreciation			526 631	548 872	548 872	464 560	472 127	498 765	545 497	473 814
interest paid			216 276	177 163	177 163	126 340	93 055	80 068	73 677	34 819
totaal			*6 559 517*	*6 575 827*	*6 575 827*	*5 377 308*	*5 657 751*	*5 837 368*	*5 848 258*	*3 949 986*
Percentage van de kostenstructuur										
SABENA										
material costs	36,49 %	33,59 %	38,06 %	39,08 %	35,84 %	38,35 %	29,84 %	28,71 %	30,16 %	40,28 %
Cost of employees	47,59 %	47,41 %	44,13 %	44,21 %	48,95 %	49,64 %	57,55 %	59,88 %	62,33 %	53,36 %
depreciation	6,86 %	8,04 %	7,99 %	8,18 %	8,29 %	7,82 %	8,65 %	8,37 %	4,83 %	3,89 %
interest paid	9,06 %	10,95 %	9,82 %	8,53 %	6,92 %	4,19 %	3,96 %	3,04 %	2,68 %	2,47 %
totaal	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*
AIR FRANCE										
material costs	11,63 %	8,28 %	7,67 %		6,56 %	6,14 %	7,42 %	6,41 %	5,56 %	
Cost of employees	62,94 %	62,90 %	68,17 %		68,64 %	70,22 %	70,95 %	73,20 %	75,09 %	
depreciation	13,82 %	15,79 %	13,70 %		14,51 %	14,07 %	13,50 %	13,87 %	13,71 %	
interest paid	11,61 %	13,04 %	10,46 %		10,29 %	9,57 %	8,13 %	6,53 %	5,64 %	
totaal	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*		*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	

2.3.3. **LARGE CARRIERS : structuur van de kosten — GROS TRANSPORTEURS : structure des coûts**
(Vervolg. — suite)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
DEUTSCHE LUFTHANSA AG										
material costs			53,42 %	55,48 %	55,48 %	61,42 %	62,22 %	61,69 %	61,83 %	62,54 %
Cost of employees			35,25 %	33,48 %	33,48 %	27,59 %	27,80 %	28,39 %	27,58 %	24,58 %
depreciation			8,03 %	8,35 %	8,35 %	8,64 %	8,34 %	8,54 %	9,33 %	12,00 %
interest paid			3,30 %	2,69 %	2,69 %	2,35 %	1,64 %	1,37 %	1,26 %	0,88 %
totaal			*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*	*100,00 %*
Material costs										
Sabena	36,49 %	33,59 %	38,06 %	39,08 %	35,84 %	38,35 %	29,84 %	28,71 %	30,16 %	40,28 %
Air France	11,63 %	8,28 %	7,67 %		6,56 %	6,14 %	7,42 %	6,41 %	5,56 %	
Deutsche Lufthansa			53,42 %	55,48 %	55,48 %	61,42 %	62,22 %	61,69 %	61,83 %	62,54 %
Cost of employees										
Sabena	47,59 %	47,41 %	44,13 %	44,21 %	48,95 %	49,64 %	57,55 %	59,88 %	62,33 %	53,36 %
Air France	62,94 %	62,90 %	68,17 %		68,64 %	70,22 %	70,95 %	73,20 %	75,09 %	
Deutsche Lufthansa			35,25 %	33,48 %	33,48 %	27,59 %	27,80 %	28,39 %	27,58 %	24,58 %
Depreciation										
Sabena	6,86 %	8,04 %	7,99 %	8,18 %	8,29 %	7,82 %	8,65 %	8,37 %	4,83 %	3,89 %
Air France	13,82 %	15,79 %	13,70 %		14,51 %	14,07 %	13,50 %	13,87 %	13,71 %	
Deutsche Lufthansa			8,03 %	8,35 %	8,35 %	8,64 %	8,34 %	8,54 %	9,33 %	12,00 %
Interest paid										
Sabena	9,06 %	10,95 %	9,82 %	8,53 %	6,92 %	4,19 %	3,96 %	3,04 %	2,68 %	2,47 %
Air France	11,61 %	13,04 %	10,46 %		10,29 %	9,57 %	8,13 %	6,53 %	5,64 %	
Deutsche Lufthansa			3,30 %	2,69 %	2,69 %	2,35 %	1,64 %	1,37 %	1,26 %	0,88 %

2.4. **OVERZICHT** ***RATIO'S PEERS GROUP UNCONSOLIDATED***

2.4. **APERÇU** ***RATIO'S PEERS GROUP UNCONSOLIDATED***

EUR
3
Current ratio
CURR

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	0,55	0,69	0,58		
1994	**1994 .....**	0,52	0,61	0,72		
1995	**1995 .....**	0,58	0,49	1,01	1,48	2,30
1996	**1996 .....**	0,65	0,83	0,75	1,27	2,54
1997	**1997 .....**	0,93	1,08	0,80	1,26	2,05
1998	**1998 .....**	1,30	0,89	1,00	0,94	1,53
1999	**1999 .....**	1,03	0,71	0,80	0,84	
2000	**2000 .....**	0,83	1,09	0,55	1,01	

Liquidity ratio
LIQR

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	0,45	0,65	0,46		
1994	**1994 .....**	0,44	0,58	0,58		
1995	**1995 .....**	0,49	0,46	0,84	1,39	2,16
1996	**1996 .....**	0,56	0,79	0,63	1,16	2,38
1997	**1997 .....**	0,80	1,04	0,69	1,15	1,89
1998	**1998 .....**	1,15	0,84	0,90	0,83	1,35
1999	**1999 .....**	0,88	0,67	0,78	0,73	
2000	**2000 .....**	0,72	1,01	0,53	0,89	

Shareholders liquidity ratio
SHLQ

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	0,32	0,25	0,24		
1994	**1994 .....**	0,16	0,11	0,26		
1995	**1995 .....**	0,13	-0,07	0,58	1,30	1,44
1996	**1996 .....**	0,06	0,43	0,38	1,90	1,96
1997	**1997 .....**	0,53	0,48	0,28	3,24	1,02
1998	**1998 .....**	1,58	0,78	0,31	4,62	1,16
1999	**1999 .....**	1,68	0,64	0,64	3,16	
2000	**2000 .....**	1,16	0,53	0,01	2,28	

Solvency ratio
SOLR

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	15,27 %	12,11 %	10,12 %		
1994	**1994 .....**	6,78 %	5,75 %	12,33 %		
1995	**1995 .....**	6,53 %	-3,64 %	24,83 %	42,93 %	43,17 %
1996	**1996 .....**	3,39 %	18,86 %	13,99 %	47,93 %	48,20 %
1997	**1997 .....**	23,63 %	21,33 %	11,97 %	52,31 %	34,32 %
1998	**1998 .....**	44,39 %	28,23 %	12,78 %	52,70 %	33,26 %
1999	**1999 .....**	42,38 %	22,43 %	20,40 %	47,25 %	
2000	**2000 .....**	30,80 %	24,19 %	0,36 %	46,44 %	

Gearing
GEAR

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	409,73 %	451,65 %	568,96 %		
1994	**1994 .....**	886,01 %	899,96 %	452,22 %		
1995	**1995 .....**	920,14 %		176,71 %	78,60 %	77,35 %
1996	**1996 .....**	1 916,88 %	248,57 %	266,67 %	54,84 %	55,89 %
1997	**1997 .....**	211,79 %	221,26 %	372,39 %	32,84 %	103,63 %
1998	**1998 .....**	66,00 %	152,57 %	333,92 %	27,89 %	94,71 %
1999	**1999 .....**	66,23 %	193,96 %	162,62 %	42,46 %	
2000	**2000 .....**	106,74 %	198,50 %		50,92 %	

Share funds per employee (Ths.)
SFPE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	22		17		
1994	**1994 .....**	12	7	21		
1995	**1995 .....**	12		41		37
1996	**1996 .....**	6	24	22	62	42
1997	**1997 .....**	48	28	19	69	32
1998	**1998 .....**	107	41	21	69	27
1999	**1999 .....**	102	38	36	68	
2000	**2000 .....**	112	41	1	77	

Work, capital per employee (Ths.)
WCPE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 2		9		
1994	**1994 .....**	– 5	25	9		
1995	**1995 .....**	– 5	– 5	6		6
1996	**1996 .....**	– 5	– 6	6	5	9
1997	**1997 .....**	8	– 5	6	8	12
1998	**1998 .....**	– 9	– 6	5	7	13
1999	**1999 .....**	– 6	– 4	– 3	8	
2000	**2000 .....**	– 5	– 11	1	4	

Total assets per employee (Ths.)
TAPE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	146		167		
1994	**1994 .....**	170	123	170		
1995	**1995 .....**	181	123	163		85
1996	**1996 .....**	173	125	156	130	87
1997	**1997 .....**	203	130	161	132	94
1998	**1998 .....**	242	145	168	132	81
1999	**1999 .....**	240	169	175	144	
2000	**2000 .....**	363	169	195	166	

Profit margin
PRMA

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 5,12 %	– 13,35 %	– 5,87 %		
1994	**1994 .....**	– 2,29 %	– 8,64 %	– 1,02 %		
1995	**1995 .....**	– 4,38 %	1,41 %	– 1,71 %	8,65 %	4,33 %
1996	**1996 .....**	– 3,77 %	3,77 %	– 6,96 %	4,89 %	4,55 %
1997	**1997 .....**	– 2,14 %	5,79 %	0,40 %	8,37 %	– 13,92 %
1998	**1998 .....**	4,44 %	7,01 %	3,36 %	4,93 %	0,61 %
1999	**1999 .....**	– 0,46 %	3,87 %	– 0,61 %	4,01 %	
2000	**2000 .....**	– 4,60 %	0,36 %	– 8,07 %	10,77 %	

Return on shareholders funds
RSHF

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 44,75 %	– 81,45 %	– 45,43 %		
1994	**1994 .....**	– 39,98 %	– 135,68 %	– 7,35 %		
1995	**1995 .....**	– 81,61 %		– 6,40 %	18,57 %	9,90 %
1996	**1996 .....**	– 146,36 %	20,46 %	– 48,79 %	10,18 %	10,12 %
1997	**1997 .....**	– 12,83 %	30,74 %	4,11 %	16,90 %	– 54,45 %
1998	**1998 .....**	13,06 %	29,49 %	35,21 %	10,55 %	2,77 %
1999	**1999 .....**	– 1,48 %	15,98 %	– 4,19 %	9,30 %	
2000	**2000 .....**	– 20,37 %	1,49 %		18,94 %	

Return on capital employed
RCEM

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	1,98 %	– 8,43 %	0,49 %		
1994	**1994 .....**	7,32 %	– 4,26 %	6,00 %		
1995	**1995 .....**	4,44 %		2,94 %	15,34 %	7,38 %
1996	**1996 .....**	2,87 %	12,17 %	– 8,85 %	8,99 %	7,58 %
1997	**1997 .....**	1,37 %	13,43 %	4,67 %	14,49 %	– 26,21 %
1998	**1998 .....**	11,54 %	15,13 %	11,07 %	10,78 %	3,98 %
1999	**1999 .....**	0,30 %	8,37 %	0,71 %	9,11 %	
2000	**2000 .....**	– 7,81 %	2,75 %	– 36,96 %	14,57 %	

Return on total assets
RTAS

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 6,83 %	– 9,86 %	– 4,60 %		
1994	**1994 .....**	– 2,71 %	– 7,80 %	– 0,91 %		
1995	**1995 .....**	– 5,33 %	1,34 %	– 1,59 %	7,97 %	4,27 %
1996	**1996 .....**	– 4,96 %	3,86 %	– 6,82 %	4,88 %	4,88 %
1997	**1997 .....**	– 3,03 %	6,56 %	0,49 %	8,84 %	– 18,69 %
1998	**1998 .....**	5,80 %	8,33 %	4,50 %	5,56 %	0,92 %
1999	**1999 .....**	– 0,63 %	3,58 %	– 0,86 %	4,40 %	
2000	**2000 .....**	– 6,27 %	0,36 %	– 12,40 %	8,80 %	

Interest cover
IC

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 0,32	– 0,61	– 0,31		
1994	**1994 .....**	0,25	0,23	0,28		
1995	**1995 .....**	0,14	1,06	0,00	2,45	6,23
1996	**1996 .....**	0,08	1,97	– 2,77	2,83	3,33
1997	**1997 .....**	– 0,14	3,41	0,26	7,68	– 14,54
1998	**1998 .....**	2,28	6,26	2,46	3,87	– 2,74
1999	**1999 .....**	– 4,48	– 0,54	– 2,28	2,76	
2000	**2000 .....**	– 3,86	0,55	– 10,48	8,14	

Stock turnover
STOT

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	27,38	45,00	13,34		
1994	**1994 .....**	30,86	63,37	15,61		
1995	**1995 .....**	31,72	65,14	17,17	38,04	28,00
1996	**1996 .....**	36,43	69,49	17,19	32,12	24,57
1997	**1997 .....**	33,79	70,68	24,86	30,75	25,10
1998	**1998 .....**	31,79	72,32	27,70	29,44	21,95
1999	**1999 .....**	27,30	51,98	130,36	27,71	
2000	**2000 .....**	29,43	45,52	160,77	21,87	

Net assets turnover
NAT

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	2,11 %	1,22 %	1,51 %		
1994	**1994 .....**	2,35 %	1,57 %	1,51 %		
1995	**1995 .....**	2,13 %	1,83 %	1,38 %	1,21 %	1,35 %
1996	**1996 .....**	2,14 %	1,64 %	1,95 %	1,37 %	1,47 %
1997	**1997 .....**	2,08 %	1,72 %	2,24 %	1,54 %	1,98 %
1998	**1998 .....**	1,80 %	1,84 %	2,48 %	1,76 %	2,45 %
1999	**1999 .....**	2,03 %	1,61 %	2,68 %	1,76 %	
2000	**2000 .....**	2,38 %	1,45 %	5,09 %	1,22 %	

Costs of employees/oper. rev.
SCT

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	28,55 %	37,45 %	27,84 %		
1994	**1994 .....**	27,55 %	36,03 %	25,82 %		
1995	**1995 .....**	25,28 %	35,42 %	27,13 %	28,99 %	
1996	**1996 .....**	24,33 %	33,05 %	28,58 %	29,31 %	
1997	**1997 .....**	21,32 %	30,39 %	24,49 %	29,69 %	
1998	**1998 .....**	16,09 %	26,28 %	21,78 %	28,50 %	
1999	**1999 .....**	15,68 %	30,00 %	20,38 %	27,16 %	
2000	**2000 .....**	9,32 %	29,43 %	17,36 %	24,57 %	

Operat. rev. per employee (Ths.)
TPE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	194		131		
1994	**1994 .....**	201	111	152		
1995	**1995 .....**	220	117	152		84
1996	**1996 .....**	228	128	153	130	93
1997	**1997 .....**	288	147	198	139	126
1998	**1998 .....**	316	172	225	148	123
1999	**1999 .....**	329	156	245	158	
2000	**2000 .....**	495	170	299	136	

Aver. cost of empl./year (Ths.)
ACE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	56		37		
1994	**1994 .....**	56	40	39		
1995	**1995 .....**	56	41	41		
1996	**1996 .....**	56	42	44	38	
1997	**1997 .....**	61	45	48	41	
1998	**1998 .....**	51	45	49	42	
1999	**1999 .....**	52	47	50	43	
2000	**2000 .....**	46	50	52	33	

Profit per employee (Ths.)
PPE

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**					
1994	**1994 .....**					
1995	**1995 .....**		2			4
1996	**1996 .....**		5		6	4
1997	**1997 .....**		9	1	12	
1998	**1998 .....**	14	12	8	7	1
1999	**1999 .....**		6		6	
2000	**2000 .....**		1		15	

Cash Flow/Turnover (%)
CFOP

		ITRM0135156U	ESA28017648U	BE403457543U	FI01080233U	GR94032359U
		ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**	**OLYMPIC AIRWAYS S.A.**
1993	**1993 .....**	– 0,11 %	– 10,42 %	– 3,58 %		
1994	**1994 .....**	2,87 %	– 4,26 %	2,25 %		
1995	**1995 .....**	6,94 %	– 5,03 %	1,25 %	8,92 %	7,84 %
1996	**1996 .....**	– 9,95 %	5,15 %	– 9,22 %	9,57 %	11,95 %
1997	**1997 .....**	7,68 %	7,84 %	0,91 %	13,55 %	– 13,41 %
1998	**1998 .....**	9,59 %	11,14 %	4,52 %	10,47 %	8,27 %
1999	**1999 .....**	4,74 %	5,76 %	6,38 %	12,38 %	
2000	**2000 .....**	0,36 %	7,84 %	– 11,34 %	15,46 %	

2.5. **OVERZICHT** ***RATIO'S LARGE CARRIERS UNCONSOLIDATED***

2.5. **APERÇU** ***RATIO'S LARGE CARRIERS UNCONSOLIDATED***

Current ratio
CURR

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	0,75	2,22	0,58
1994	**1994 .....**	1,22	1,96	0,72
1995	**1995 .....**	0,55	1,96	1,01
1996	**1996 .....**	1,52	1,40	0,75
1997	**1997 .....**	1,38	1,88	0,80
1998	**1998 .....**	1,26	2,05	1,00
1999	**1999 .....**	1,48	1,82	0,80
2000	**2000 .....**	0,99	1,55	0,55

Liquidity ratio
LIQR

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	0,70	1,56	0,46
1994	**1994 .....**	1,18	1,44	0,58
1995	**1995 .....**	0,54	1,44	0,84
1996	**1996 .....**	1,50	1,37	0,63
1997	**1997 .....**	1,31	1,87	0,69
1998	**1998 .....**	1,19	2,05	0,90
1999	**1999 .....**	1,43	1,81	0,78
2000	**2000 .....**	0,94	1,54	0,53

Shareholders liquidity ratio
SHLQ

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	0,03	0,39	0,24
1994	**1994 .....**	0,22	0,50	0,26
1995	**1995 .....**	1,58	0,50	0,58
1996	**1996 .....**	0,64	0,68	0,38
1997	**1997 .....**	0,78	0,69	0,28
1998	**1998 .....**	0,97	0,85	0,31
1999	**1999 .....**	0,98	0,88	0,64
2000	**2000 .....**	1,45	0,78	0,01

Solvency ratio
SOLR

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	1,99 %	24,15 %	10,12 %
1994	**1994 .....**	12,51 %	28,14 %	12,33 %
1995	**1995 .....**	17,61 %	28,14 %	24,83 %
1996	**1996 .....**	26,70 %	33,10 %	13,99 %
1997	**1997 .....**	30,10 %	35,37 %	11,97 %
1998	**1998 .....**	33,42 %	37,95 %	12,78 %
1999	**1999 .....**	35,34 %	37,66 %	20,40 %
2000	**2000 .....**	37,28 %	35,59 %	0,36 %

Gearing
GEAR

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	3 347,25 %		568,96 %
1994	**1994 .....**	459,14 %		452,22 %
1995	**1995 .....**	102,26 %		176,71 %
1996	**1996 .....**	184,63 %		266,67 %
1997	**1997 .....**	146,23 %		372,39 %
1998	**1998 .....**	116,42 %		333,92 %
1999	**1999 .....**	101,66 %		162,62 %
2000	**2000 .....**	83,65 %		

Share funds per employee (Ths.)
SFPE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	3	39	17
1994	**1994 .....**	23	51	21
1995	**1995 .....**	36	51	41
1996	**1996 .....**	57	90	22
1997	**1997 .....**		92	19
1998	**1998 .....**	61	115	21
1999	**1999 .....**	67	123	36
2000	**2000 .....**	68	66	1

Work. capital per employee (Ths.)
WCPE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	6	30	9
1994	**1994 .....**	6	29	9
1995	**1995 .....**	14	29	6
1996	**1996 .....**	16	16	6
1997	**1997 .....**		13	6
1998	**1998 .....**	8	23	5
1999	**1999 .....**	6	37	-3
2000	**2000 .....**	7	37	1

Total assets per employee (Ths.)
TAPE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	164	163	167
1994	**1994 .....**	188	180	170
1995	**1995 .....**	203	180	163
1996	**1996 .....**	212	271	156
1997	**1997 .....**		261	161
1998	**1998 .....**	183	304	168
1999	**1999 .....**	190	325	175
2000	**2000 .....**	182	186	195

Profit margin
PRMA

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 15,01 %	– 0,32 %	– 5,87 %
1994	**1994 .....**	– 9,19 %	1,71 %	– 1,02 %
1995	**1995 .....**	– 1,26 %	1,71 %	– 1,71 %
1996	**1996 .....**	1,40 %	2,10 %	– 6,96 %
1997	**1997 .....**	3,57 %	1,86 %	0,40 %
1998	**1998 .....**	0,38 %	5,68 %	3,36 %
1999	**1999 .....**	1,82 %	11,66 %	– 0,61 %
2000	**2000 .....**	0,59 %	6,70 %	– 8,07 %

Return on shareholders funds
RSHF

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 704,23 %	– 1,47 %	– 45,43 %
1994	**1994 .....**	– 80,70 %	6,93 %	– 7,35 %
1995	**1995 .....**	– 5,98 %	6,93 %	– 6,40 %
1996	**1996 .....**	4,56 %	6,48 %	– 48,79 %
1997	**1997 .....**	11,78 %	5,60 %	4,11 %
1998	**1998 .....**	1,16 %	14,87 %	35,21 %
1999	**1999 .....**	5,35 %	29,21 %	– 4,19 %
2000	**2000 .....**	1,87 %	20,53 %	

Return on capital employed
RCEM

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 13,81 %	2,90 %	0,49 %
1994	**1994 .....**	– 6,74 %	4,95 %	6,00 %
1995	**1995 .....**	8,71 %	4,95 %	2,94 %
1996	**1996 .....**	5,91 %	4,71 %	– 8,85 %
1997	**1997 .....**	8,74 %	3,75 %	4,67 %
1998	**1998 .....**	3,97 %	7,98 %	11,07 %
1999	**1999 .....**		14,69 %	0,71 %
2000	**2000 .....**		9,82 %	– 36,96 %

Return on total assets
RTAS

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 14,02 %	– 0,35 %	– 4,60 %
1994	**1994 .....**	– 10,10 %	1,95 %	– 0,91 %
1995	**1995 .....**	– 1,05 %	1,95 %	– 1,59 %
1996	**1996 .....**	1,22 %	2,14 %	– 6,82 %
1997	**1997 .....**	3,55 %	1,98 %	0,49 %
1998	**1998 .....**	0,39 %	5,64 %	4,50 %
1999	**1999 .....**	1,89 %	11,00 %	– 0,86 %
2000	**2000 .....**	0,70 %	7,31 %	– 12,40 %

Interest cover
IC

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 1,68	0,61	– 0,31
1994	**1994 .....**	– 0,81	1,59	0,28
1995	**1995 .....**	0,12	1,59	0,00
1996	**1996 .....**	0,70	1,64	– 2,77
1997	**1997 .....**	1,98	1,81	0,26
1998	**1998 .....**	0,59	6,17	2,46
1999	**1999 .....**		13,34	– 2,28
2000	**2000 .....**		1,57	– 10,48

Stock turnover
STOT

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	58,40	11,84	13,34
1994	**1994 .....**	95,21	14,26	15,61
1995	**1995 .....**	86,48	14,26	17,17
1996	**1996 .....**	110,45	148,28	17,19
1997	**1997 .....**	46,13	561,45	24,86
1998	**1998 .....**	48,09		27,70
1999	**1999 .....**	71,60	802,86	130,36
2000	**2000 .....**	63,05	630,41	160,77

Net assets turnover
NAT

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	1,42 %	1,30 %	1,51 %
1994	**1994 .....**	1,57 %	1,35 %	1,51 %
1995	**1995 .....**	2,91 %	1,35 %	1,38 %
1996	**1996 .....**	1,26 %	1,25 %	1,95 %
1997	**1997 .....**	1,44 %	1,23 %	2,24 %
1998	**1998 .....**	1,50 %	1,21 %	2,48 %
1999	**1999 .....**	1,45 %	1,17 %	2,68 %
2000	**2000 .....**	1,87 %	1,34 %	5,09 %

Costs of employees/oper. rev.
SCT

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	34,48 %	27,21 %	27,84 %
1994	**1994 .....**	32,68 %	24,37 %	25,82 %
1995	**1995 .....**	31,21 %	24,37 %	27,13 %
1996	**1996 .....**	28,66 %	19,59 %	28,58 %
1997	**1997 .....**	27,83 %	20,07 %	24,49 %
1998	**1998 .....**	30,25 %	19,43 %	21,78 %
1999	**1999 .....**	28,00 %	18,80 %	20,38 %
2000	**2000 .....**	25,98 %	17,12 %	17,36 %

Operat. rev. per employee (Ths.)
TPE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	153	182	131
1994	**1994 .....**	206	205	152
1995	**1995 .....**	170	205	152
1996	**1996 .....**	184	276	153
1997	**1997 .....**		278	198
1998	**1998 .....**	186	302	225
1999	**1999 .....**	197	307	245
2000	**2000 .....**	215	203	299

Aver. cost of empl./year (Ths.)
ACE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	53	49	37
1994	**1994 .....**	67	50	39
1995	**1995 .....**	53	50	41
1996	**1996 .....**	53	54	44
1997	**1997 .....**		56	48
1998	**1998 .....**	56	59	49
1999	**1999 .....**	55	58	50
2000	**2000 .....**	56	35	52

Profit per employee (Ths.)
PPE

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**			
1994	**1994 .....**		4	
1995	**1995 .....**		4	
1996	**1996 .....**	3	6	
1997	**1997 .....**		5	1
1998	**1998 .....**	1	17	8
1999	**1999 .....**	4	36	
2000	**2000 .....**	1	14	

Cash Flow/Turnover (%)
CURR

		FR552043002U	DE5190000974U	BE403457543U
		SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	**DEUTSCHE LUFTHANSA AG**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 9,87 %	5,53 %	– 3,58 %
1994	**1994 .....**	1,39 %	7,68 %	2,25 %
1995	**1995 .....**	– 1,06 %	7,68 %	1,25 %
1996	**1996 .....**	5,49 %	7,42 %	– 9,22 %
1997	**1997 .....**	8,23 %	7,27 %	0,91 %
1998	**1998 .....**	7,22 %	11,02 %	4,52 %
1999	**1999 .....**	8,68 %	11,03 %	6,38 %
2000	**2000 .....**	7,85 %	12,36 %	– 11,34 %

2.6. **OVERZICHT** ***RATIO'S PEERS GROUP UNCONSOLIDATED***

2.5. **APERÇU** ***RATIO'S PEERS GROUP UNCONSOLIDATED***

Current ratio
CURR

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		1,59	0,56		0,77	
1994	**1994 ...**		1,58	0,58	0,72	0,93	
1995	**1995 ...**	1,42	1,37	0,62	0,65	1,27	1,49
1996	**1996 ...**	1,37	1,11	0,78	0,87	0,97	1,25
1997	**1997 ...**	1,23	1,45	1,14	1,13	1,04	1,24
1998	**1998 ...**	1,34	1,14		0,97	1,27	0,96
1999	**1999 ...**	1,22	1,10	1,16	0,95	1,15	0,85
2000	**2000 ...**	1,04	1,18	0,97	1,13	0,77	0,99

Liquidity ratio
LIQR

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		1,48	0,44		0,64	
1994	**1994 ...**		1,49	0,47	0,66	0,79	
1995	**1995 ...**	1,35	1,28	0,52	0,59	1,12	1,39
1996	**1996 ...**	1,27	1,03	0,66	0,83	0,84	1,15
1997	**1997 ...**	1,14	1,34	1,00	1,07	0,93	1,14
1998	**1998 ...**	1,24	1,02		0,92	1,16	0,86
1999	**1999 ...**	1,12	0,97	0,99	0,89	1,09	0,75
2000	**2000 ...**	0,97	1,04	0,84	1,05	0,72	0,88

Shareholders liquidity ratio
shlq

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		0,38	0,24		0,24	
1994	**1994 ...**		0,41	0,23	0,07	0,26	
1995	**1995 ...**	0,50	0,48	0,17	-0,03	0,51	1,06
1996	**1996 ...**	0,36	0,40	0,10	0,36	0,34	1,49
1997	**1997 ...**	0,43	0,56	0,62	0,49	0,31	2,22
1998	**1998 ...**	0,53	0,52		0,68	0,30	2,95
1999	**1999 ...**	0,51	0,46	1,67	0,62	0,17	2,24
2000	**2000 ...**	0,11	0,46	1,04	0,58	-0,08	1,81

Solvency ratio
SOLR

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		22,41	13,40		12,08	
1994	**1994 ...**		23,34	10,23	3,89	14,08	
1995	**1995 ...**	24,39	25,49	8,69	-1,83	24,15	37,38
1996	**1996 ...**	19,53	21,30	6,16	16,12	15,57	41,11
1997	**1997 ...**	21,00	27,95	26,79	22,12	13,84	45,62
1998	**1998 ...**	25,60	26,00		26,65	13,68	46,54
1999	**1999 ...**	24,61	23,36	43,53	24,72	9,03	41,37
2000	**2000 ...**	6,69	23,99	31,85	25,98	-4,10	41,91

Gearing
GEAR

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		277,40	518,89		519,14	
1994	**1994 ...**		256,91	569,78	1 755,66	412,12	
1995	**1995 ...**	217,59	226,51	678,50		200,44	96,57
1996	**1996 ...**	287,61	264,23	1 089,49	304,99	299,98	69,92
1997	**1997 ...**	237,48	189,74	179,53	219,09	335,04	47,15
1998	**1998 ...**	192,07	204,46		171,94	331,25	40,68
1999	**1999 ...**	208,90	223,77	66,18	197,88	627,40	56,46
2000	**2000 ...**	1 020,71	229,60	115,85	181,94	-1 525,46	62,84

Share funds per employee (Ths.)
SFPE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		58,85			24,99	
1994	**1994 ...**		62,75	11,75	2,53	30,22	
1995	**1995 ...**	61,26	66,15	11,42		50,21	
1996	**1996 ...**	40,76	51,07	7,61	20,50	29,26	
1997	**1997 ...**	39,08	73,52	52,40	29,00	25,97	51,16
1998	**1998 ...**	53,85	63,65		36,97	26,37	51,40
1999	**1999 ...**	39,91	57,14	85,50	37,66	0,03	50,39
2000	**2000 ...**	12,47	61,04	67,49	42,45	– 0,01	58,52

Work, capital per employee (Ths.)
WCPE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		12,94			23,68	
1994	**1994 ...**		10,56	– 2,05	4,48	25,44	
1995	**1995 ...**	12,67	11,27	– 3,33	2,77	21,91	
1996	**1996 ...**	15,01	– 4,58	– 2,63	– 6,82	27,36	
1997	**1997 ...**	12,66	33,79	0,72	4,03	21,60	6,15
1998	**1998 ...**	13,01	18,24		– 6,52	29,37	6,22
1999	**1999 ...**	19,46	21,41	– 3,55	– 1,39	0,03	7,69
2000	**2000 ...**	18,32	24,38	– 2,59	– 8,86	0,04	4,24

Total assets per employee (Ths.)
TAPE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		262,66			206,84	
1994	**1994 ...**		268,84	114,86	64,94	214,61	
1995	**1995 ...**	251,13	259,51	131,37	62,16	207,96	
1996	**1996 ...**	208,67	239,80	123,52	127,14	188,00	
1997	**1997 ...**	186,11	263,04	195,58	131,09	187,67	112,16
1998	**1998 ...**	210,36	244,86		138,73	192,78	110,44
1999	**1999 ...**	162,22	244,62	196,41	152,39	0,29	121,81
2000	**2000 ...**	186,44	254,42	211,86	163,40	0,30	139,63

Profit margin
PRMA

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		1,14	– 3,67		– 5,73	
1994	**1994 ...**		6,13	– 1,27	– 4,85	– 0,85	
1995	**1995 ...**	3,16	7,09	– 5,20	– 1,53	– 0,76	7,36
1996	**1996 ...**	3,15	1,12	– 3,22	2,54	– 6,55	4,14
1997	**1997 ...**	5,04	6,17	0,56	5,27	0,01	7,61
1998	**1998 ...**	4,86	4,28		7,13	2,66	4,80
1999	**1999 ...**	1,07	0,45	– 1,76	2,56	0,59	3,45
2000	**2000 ...**	– 2,12	2,14	– 4,41	0,82	– 7,60	9,38

Return on schareholders funds
RSHF

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		2,77	– 35,58		– 32,08	
1994	**1994 ...**		14,85	– 14,29	– 108,77	– 4,59	
1995	**1995 ...**	8,26	16,09	– 72,62		– 2,47	20,57
1996	**1996 ...**	11,22	3,34	– 68,95	15,79	– 36,94	11,27
1997	**1997 ...**	20,06	15,44	2,74	26,32	0,10	19,24
1998	**1998 ...**	14,56	12,01		29,88	24,44	12,60
1999	**1999 ...**	3,16	1,42	– 5,09	9,75	6,31	9,78
2000	**2000 ...**	– 25,44	7,23	– 16,66	3,13	211,93	19,40

Return on capital employed
RCEM

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		4,92	3,73		0,83	
1994	**1994 ...**		8,20	7,62	0,78	5,53	
1995	**1995 ...**	6,28	8,80	2,18		4,28	15,36
1996	**1996 ...**	6,26	4,31	3,25	9,94	– 4,27	9,06
1997	**1997 ...**	9,58	8,52	6,27	12,39	5,68	14,75
1998	**1998 ...**	8,60	7,00		14,70	8,42	11,37
1999	**1999 ...**	4,74	3,15	– 2,00	6,06	4,53	8,68
2000	**2000 ...**	2,59	5,55	– 5,95	3,35	– 13,36	13,81

Return on total assets
RTAS

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		0,62	– 4,77		– 3,88	
1994	**1994 ...**		3,47	– 1,46	– 4,23	– 0,65	
1995	**1995 ...**	2,01	4,10	– 6,31	– 1,59	– 0,60	7,69
1996	**1996 ...**	2,19	0,71	– 4,25	2,55	– 5,75	4,63
1997	**1997 ...**	4,21	4,32	0,73	5,82	0,01	8,78
1998	**1998 ...**	3,73	3,12		7,96	3,34	5,86
1999	**1999 ...**	0,78	0,33	– 2,22	2,41	0,57	4,05
2000	**2000 ...**	– 1,70	1,73	– 5,31	0,81	– 8,68	8,13

Interest cover
IC

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		0,89	0,10		– 0,06	
1994	**1994 ...**		1,60	0,50	0,04	0,37	
1995	**1995 ...**	0,86	1,17	0,02	0,55	0,25	2,59
1996	**1996 ...**	1,18	– 0,46	0,17	1,71	– 1,49	3,05
1997	**1997 ...**	2,06	1,93	0,66	2,95	0,28	8,70
1998	**1998 ...**	1,79	1,24		5,22	2,28	4,72
1999	**1999 ...**	1,42	0,50	– 3,19	0,94	0,27	3,11
2000	**2000 ...**	0,88	1,43	– 3,39	0,94	– 2,69	9,24

Stock turnover
STOT

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		25,14	22,03		14,22	
1994	**1994 ...**		32,24	23,22	38,09	16,73	
1995	**1995 ...**	37,19	31,58	29,65	45,91	17,66	38,54
1996	**1996 ...**	27,19	30,69	33,90	61,45	17,68	37,09
1997	**1997 ...**	31,32	27,68	30,62	62,21	25,87	34,86
1998	**1998 ...**	29,57	24,54		61,19	28,58	33,09
1999	**1999 ...**	28,51	21,25	24,01	45,43	39,20	31,03
2000	**2000 ...**	31,64	23,36	24,46	44,31	48,88	23,76

Net assets turnover
NAT

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		0,67	1,90		1,08	
1994	**1994 ...**		0,70	2,14	1,53	1,11	
1995	**1995 ...**	0,87	0,73	2,08	1,98	1,09	1,44
1996	**1996 ...**	0,93	0,85	1,98	1,64	1,43	1,63
1997	**1997 ...**	1,19	0,90	1,86	1,65	1,96	1,74
1998	**1998 ...**	1,03	0,96		1,70	2,14	1,96
1999	**1999 ...**	1,01	0,98	1,81	1,46	1,54	1,96
2000	**2000 ...**	1,22	1,07	1,92	1,41	2,50	1,33

Costs of employees/oper. rev.
SCT

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		25,61	33,19		28,05	
1994	**1994 ...**		25,67	31,87	33,59	26,15	
1995	**1995 ...**	36,44	28,11	25,85	33,06	27,83	30,39
1996	**1996 ...**	31,88	28,67	25,32	33,81	29,65	30,08
1997	**1997 ...**	26,28	24,83	23,49	31,24	25,66	29,58
1998	**1998 ...**	26,25	26,59		29,62	23,26	28,71
1999	**1999 ...**	26,87	26,62	22,02	32,49	25,29	27,69
2000	**2000 ...**	27,77	24,07	20,89	29,80	22,17	25,47

Operat. rev. per employee (Ths.)
TPE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		142,92			139,85	
1994	**1994 ...**		152,13	132,66	56,63	162,86	
1995	**1995 ...**	160,10	150,11	159,57	64,47	162,85	
1996	**1996 ...**	145,01	152,36	162,89	127,30	165,11	
1997	**1997 ...**	155,55	183,87	254,67	144,86	215,97	129,40
1998	**1998 ...**	161,33	178,42		154,83	242,42	135,00
1999	**1999 ...**	118,14	178,12	247,27	143,39	0,28	142,94
2000	**2000 ...**	149,68	206,14	255,16	162,55	0,34	120,99

Aver. cost of empl./year (Ths.)
ACE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		36,60			39,22	
1994	**1994 ...**		39,06	42,28	19,02	42,59	
1995	**1995 ...**	58,34	42,20	41,25	21,31	45,32	
1996	**1996 ...**	46,23	43,69	41,25	43,04	48,96	
1997	**1997 ...**	40,88	45,65	59,81	45,26	55,43	38,28
1998	**1998 ...**	42,36	47,45		45,86	56,39	38,75
1999	**1999 ...**	31,74	47,41	54,44	46,59	0,07	39,57
2000	**2000 ...**	41,56	49,61	53,31	48,44	0,08	30,82

Profit per employee (Ths.)
PPE

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		1,63				
1994	**1994 ...**		9,32				
1995	**1995 ...**	5,06	10,64				
1996	**1996 ...**	4,57	1,71		3,24		
1997	**1997 ...**	7,84	11,35	1,44	7,63	0,03	9,85
1998	**1998 ...**	7,84	7,65		11,05	6,44	6,48
1999	**1999 ...**	1,26	0,81		3,67	– 1,12	4,93
2000	**2000 ...**		4,41		1,33	0,00	11,35

Cash Flow/Turnover (%)
CFOP

		CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	BE403457543C	FI01080233C
		SAIRGROUP	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**SABENA**	**FINNAIR OYJ**
1993	**1993 ...**		10,54	2,40		– 1,44	
1994	**1994 ...**		14,85	4,01	– 0,74	3,95	
1995	**1995 ...**	6,23	15,29	6,23	– 1,53	3,11	14,39
1996	**1996 ...**	1,80	10,99	– 8,95	5,84	– 8,11	11,86
1997	**1997 ...**	11,24	22,45	10,13	8,97	1,15	12,30
1998	**1998 ...**	9,87	9,70		11,93	4,68	9,88
1999	**1999 ...**	11,15	11,94	5,31	8,16		11,18
2000	**2000 ...**	– 5,44	7,46	0,83	8,37		14,12

2.7. **OVERZICHT** ***RATIO'S LARGE CARRIERS UNCONSOLIDATED***

2.7. **APERÇU** ***RATIO'S LARGE CARRIERS UNCONSOLIDATED***

Current ratio
CURR

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	2,03	1,22		0,77
1994	**1994 .....**	2,02	1,05		0,93
1995	**1995 .....**	1,74	0,95		1,27
1996	**1996 .....**	2,61	0,68	0,59	0,97
1997	**1997 .....**	2,44	0,80	0,57	1,04
1998	**1998 .....**	2,39	0,84	0,56	1,27
1999	**1999 .....**	1,58	0,77	0,57	1,15
2000	**2000 .....**	1,63	0,74	0,50	0,77

Liquidity ratio
LIQR

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	1,44	1,20		0,64
1994	**1994 .....**	1,46	1,02		0,79
1995	**1995 .....**	1,37	0,91		1,12
1996	**1996 .....**	2,13	0,66	0,57	0,84
1997	**1997 .....**	2,14	0,77	0,54	0,93
1998	**1998 .....**	2,27	0,81	0,53	1,16
1999	**1999 .....**	1,47	0,75	0,55	1,09
2000	**2000 .....**	1,51	0,72	0,47	0,72

Shareholders liquidity ratio
SHLQ

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	0,33	0,48		0,24
1994	**1994 .....**	0,41	0,45		0,26
1995	**1995 .....**	0,49	0,53		0,51
1996	**1996 .....**	0,49	0,69	2,42	0,34
1997	**1997 .....**	0,50	0,64	2,19	0,31
1998	**1998 .....**	0,45	0,53	2,71	0,30
1999	**1999 .....**	0,54	0,49	3,21	0,17
2000	**2000 .....**	0,50	0,49	2,66	-0,08

Solvency ratio
SOLR

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	21,21 %	24,10		12,08
1994	**1994 .....**	24,97 %	23,06		14,08
1995	**1995 .....**	26,84 %	24,84		24,15
1996	**1996 .....**	28,64 %	28,34	22,98	15,57
1997	**1997 .....**	27,70 %	29,39	25,08	13,84
1998	**1998 .....**	26,96 %	26,16	28,60	13,68
1999	**1999 .....**	28,97 %	24,71	30,85	9,03
2000	**2000 .....**	28,12 %	24,96	31,30	– 4,10

Gearing
GEAR

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**		214,07		519,14
1994	**1994 .....**		237,99		412,12
1995	**1995 .....**		203,85		200,44
1996	**1996 .....**		165,31	240,37	299,98
1997	**1997 .....**		166,61	203,91	335,04
1998	**1998 .....**		208,38	163,66	331,25
1999	**1999 .....**		221,23	143,71	627,40
2000	**2000 .....**		219,01	129,96	– 1.525,46

Share funds per employee (Ths.)
SFPE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	31	46,77		24,99
1994	**1994 .....**	40	54,46		30,22
1995	**1995 .....**	44	58,97		50,21
1996	**1996 .....**	47	70,96	46,17	29,26
1997	**1997 .....**	52	78,98	48,23	25,97
1998	**1998 .....**	60	78,88	52,91	26,37
1999	**1999 .....**	56	85,61	59,24	0,03
2000	**2000 .....**	60	88,76	60,25	– 0,01

Work, capital per employee (Ths.)
WCPE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	25	1,79		23,68
1994	**1994 .....**	24	1,80		25,44
1995	**1995 .....**	21	1,66		21,91
1996	**1996 .....**	22	1,87	8,34	27,36
1997	**1997 .....**	25	– 1,71	9,79	21,60
1998	**1998 .....**	20	– 0,49	8,00	29,37
1999	**1999 .....**	20	– 4,92	6,04	0,03
2000	**2000 .....**	23	– 7,58	3,38	0,04

Total assets per employee (Ths.)
TAPE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	147	194,04		206,84
1994	**1994 .....**	160	236,14		214,61
1995	**1995 .....**	164	237,41		207,96
1996	**1996 .....**	165	250,36	200,89	188,00
1997	**1997 .....**	187	268,73	192,28	187,67
1998	**1998 .....**	224	301,51	185,04	192,78
1999	**1999 .....**	195	346,41	192,03	0,29
2000	**2000 .....**	213	355,60	192,48	0,30

Profit margin
PRMA

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 0,04 %	4,78		– 5,73
1994	**1994 .....**	1,94 %	4,56		– 0,85
1995	**1995 .....**	3,52 %	7,54		– 0,76
1996	**1996 .....**	3,01 %	7,66	0,08	– 6,55
1997	**1997 .....**	6,55 %	6,71	2,21	0,01
1998	**1998 .....**	9,83 %	2,52	2,57	2,66
1999	**1999 .....**	7,02 %	0,06	1,66	0,59
2000	**2000 .....**	7,21 %	1,62	2,47	– 7,60

Return on shareholders funds
RSHF

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 0,22 %	16,48		– 32,08
1994	**1994 .....**	8,82 %	15,65		– 4,59
1995	**1995 .....**	15,30 %	23,46		– 2,47
1996	**1996 .....**	12,81 %	21,64	0,29	– 36,94
1997	**1997 .....**	27,91 %	17,46	7,87	0,10
1998	**1998 .....**	38,28 %	6,71	8,11	24,44
1999	**1999 .....**	26,62 %	0,15	4,91	6,31
2000	**2000 .....**	29,25 %	4,39	7,85	211,93

Return on capital employed
RCEM

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	3,45 %	7,93		0,83
1994	**1994 .....**	5,20 %	9,49		5,53
1995	**1995 .....**	6,99 %	12,93		4,28
1996	**1996 .....**	5,59 %	13,10	8,74	– 4,27
1997	**1997 .....**	10,34 %	10,74	11,72	5,68
1998	**1998 .....**	14,95 %	7,26	11,82	8,42
1999	**1999 .....**	12,34 %	3,57	7,57	4,53
2000	**2000 .....**	12,65 %	5,19	9,10	– 13,36

Return on total assets
RTAS

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	– 0,05 %	3,97		– 3,88
1994	**1994 .....**	2,20 %	3,61		– 0,65
1995	**1995 .....**	4,11 %	5,83		– 0,60
1996	**1996 .....**	3,67 %	6,13	0,07	– 5,75
1997	**1997 .....**	7,73 %	5,13	1,97	0,01
1998	**1998 .....**	10,32 %	1,75	2,32	3,34
1999	**1999 .....**	7,71 %	0,04	1,51	0,57
2000	**2000 .....**	8,23 %	1,10	2,46	– 8,68

Interest cover
IC

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	0,77	3,05		– 0,06
1994	**1994 .....**	1,72	1,51		0,37
1995	**1995 .....**	3,14	2,09		0,25
1996	**1996 .....**	3,44	1,74	0,69	– 1,49
1997	**1997 .....**	8,88	1,52	1,56	0,28
1998	**1998 .....**	4,62	0,92	1,14	2,28
1999	**1999 .....**	3,76	0,24	2,04	0,27
2000	**2000 .....**	3,87	0,98	2,43	– 2,69

Stock turnover
STOT

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	12,26	131,31		14,22
1994	**1994 .....**	14,49	102,53		16,73
1995	**1995 .....**	16,80	74,62		17,66
1996	**1996 .....**	20,14	107,17	96,55	17,68
1997	**1997 .....**	23,49	115,23	44,85	25,87
1998	**1998 .....**	65,06	106,13	46,12	28,58
1999	**1999 .....**	61,13	114,62	64,76	39,20
2000	**2000 .....**	66,80	140,58	54,52	48,88

Net assets turnover
NAT

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	1,31 %	1,12		1,08
1994	**1994 .....**	1,32 %	1,06		1,11
1995	**1995 .....**	1,43 %	1,08		1,09
1996	**1996 .....**	1,40 %	1,15	2,42	1,43
1997	**1997 .....**	1,42 %	1,02	2,45	1,96
1998	**1998 .....**	1,21 %	0,92	2,30	2,14
1999	**1999 .....**	1,33 %	0,88	2,26	1,54
2000	**2000 .....**	1,35 %	0,89	2,31	2,50

Costs of employees/oper. rev.
SCT

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	27,93 %	22,02		28,05
1994	**1994 .....**	25,53 %	22,23		26,15
1995	**1995 .....**	25,13 %	22,46		27,83
1996	**1996 .....**	25,22 %	22,67	30,79	29,65
1997	**1997 .....**	23,97 %	21,45	29,97	25,66
1998	**1998 .....**	22,21 %	21,90	32,20	23,26
1999	**1999 .....**	22,84 %	23,42	29,82	25,29
2000	**2000 .....**	21,47 %	21,24	27,76	22,17

Operat. rev. per employee (Ths.)
TPE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	164	161,35		139,85
1994	**1994 .....**	181	187,00		162,86
1995	**1995 .....**	191	183,48		162,85
1996	**1996 .....**	201	200,53	157,64	165,11
1997	**1997 .....**	221	205,52	171,91	215,97
1998	**1998 .....**	235	209,60	166,59	242,42
1999	**1999 .....**	214	229,14	175,32	0,28
2000	**2000 .....**	243	240,85	191,23	0,34

Aver. cost of empl./year (Ths.)
ACE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	46	35,53		39,22
1994	**1994 .....**	46	41,58		42,59
1995	**1995 .....**	48	41,20		45,32
1996	**1996 .....**	51	45,47	48,54	48,96
1997	**1997 .....**	53	44,09	51,52	55,43
1998	**1998 .....**	52	45,89	53,64	56,39
1999	**1999 .....**	49	53,67	52,27	0,07
2000	**2000 .....**	52	51,17	53,09	0,08

Profit per employee (Ths.)
PPE

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**		7,71		
1994	**1994 .....**	4	8,52		
1995	**1995 .....**	7	13,83		
1996	**1996 .....**	6	15,35		
1997	**1997 .....**	14	13,79	3,80	
1998	**1998 .....**	23	5,29	4,29	6,44
1999	**1999 .....**	15	0,13	2,91	0,00
2000	**2000 .....**	18	3,89	4,73	

Cash Flow/Turnover (%)
CFOP

		DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C
		DEUTSCHE LUFTHANSA AG	**BRITISH AIRWAYS PLC**	**SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)**	**SABENA**
1993	**1993 .....**	6,05 %			-1,44
1994	**1994 .....**	7,87 %	9,86		3,95
1995	**1995 .....**	13,21 %	12,04		3,11
1996	**1996 .....**	8,53 %	12,67	8,40	-8,11
1997	**1997 .....**	9,14 %	11,70	12,02	1,15
1998	**1998 .....**	12,37 %	9,25	11,52	4,68
1999	**1999 .....**	11,05 %	7,00	11,02	
2000	**2000 .....**	10,14 %	8,90	10,82	

2.8. **OVERZICHT RATIO'S GEMIDDELDEN — *APERÇU RATIOS MOYENNES***

	DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C	CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	FI01080233C
	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	BRITISH AIRWAYS PLC	SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	SABENA	**SAIRGROUP**	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA' LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**FINNAIR OYJ**
Current ratio									
2000	1,63	0,74	0,50	0,77	1,04	1,18	0,97	1,13	0,99
1999	1,58	0,77	0,57	1,15	1,22	1,10	1,16	0,95	0,85
1998	2,39	0,84	0,56	1,27	1,34	1,14		0,97	0,96
1997	2,44	0,80	0,57	1,04	1,23	1,45	1,14	1,13	1,24
1996	2,61	0,68	0,59	0,97	1,37	1,11	0,78	0,87	1,25
1995	1,74	0,95		1,27	1,42	1,37	0,62	0,65	1,49
gemiddelde/*mo–yenne*	2,06	0,80	0,56	1,08	1,27	1,23	0,94	0,95	1,13
Liquidity ratio									
2000	1,51	0,72	0,47	0,72	0,97	1,04	0,84	1,05	0,88
1999	1,47	0,75	0,55	1,09	1,12	0,97	0,99	0,89	0,75
1998	2,27	0,81	0,53	1,16	1,24	1,02	0,00	0,92	0,86
1997	2,14	0,77	0,54	0,93	1,14	1,34	1,00	1,07	1,14
1996	2,13	0,66	0,57	0,84	1,27	1,03	0,66	0,83	1,15
1995	1,37	0,91		1,12	1,35	1,28	0,52	0,59	1,39
gemiddelde/ *mo–yenne*	1,82	0,77	0,53	0,98	1,18	1,11	0,80	0,89	1,03
Solvency ratio									
2000	28,12	24,96	31,30	– 4,10	6,69	23,99	31,85	25,98	41,91
1999	28,97	24,71	30,85	9,03	24,61	23,36	43,53	24,72	41,37
1998	26,96	26,16	28,60	13,68	25,60	26,00		26,65	46,54
1997	27,70	29,39	25,08	13,84	21,00	27,95	26,79	22,12	45,62
1996	28,64	28,34	22,98	15,57	19,53	21,30	6,16	16,12	41,11
1995	26,84	24,84		24,15	24,39	25,49	8,69	– 1,83	37,38
gemiddelde	27,87	26,40	27,76	12,03	20,30	24,68	23,41	18,96	42,32
Profit margin									
2000	7,21	1,62	2,47	– 7,60	– 2,12	2,14	– 4,41	0,82	9,38
1999	7,02	0,06	1,66	0,59	1,07	0,45	– 1,76	2,56	3,45
1998	9,83	2,52	2,57	2,66	4,86	4,28		7,13	4,80
1997	6,55	6,71	2,21	0,01	5,04	6,17	0,56	5,27	7,61
1996	3,01	7,66	0,08	– 6,55	3,15	1,12	– 3,22	2,54	4,14
1995	3,52	7,54		– 0,76	3,16	7,09	– 5,20	– 1,53	7,36
gemiddelde/*mo-yenne*	6,19	4,35	1,80	– 1,94	2,53	3,54	– 2,80	2,80	6,12

2.8. **OVERZICHT RATIO'S GEMIDDELDEN — *APERÇU RATIOS MOYENNES***
(vervolg/suite)

	DE5190000974C	GB01777777C	FR552043002C	BE403457543C	CH0000030156C	NL33014286C	ITRM0135156C	ESA28017648C	FI01080233C
	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	BRITISH AIRWAYS PLC	SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)	SABENA	**SAIRGROUP**	**KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV (KLM)**	**ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA' LINEE AEREE ITALIANE**	**IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA**	**FINNAIR OYJ**
Return on shareholders funds									
2000	29,25	4,39	7,85	211,93	– 25,44	7,23	– 16,66	3,13	19,40
1999	26,62	0,15	4,91	6,31	3,16	1,42	– 5,09	9,75	9,78
1998	38,28	6,71	8,11	24,44	14,56	12,01		29,88	12,60
1997	27,91	17,46	7,87	0,10	20,06	15,44	2,74	26,32	19,24
1996	12,81	21,64	0,29	– 36,94	11,22	3,34	– 68,95	15,79	11,27
1995	15,30	23,46		– 2,47	8,26	16,09	– 72,62		20,57
gemiddelde/*moyenne*	25,03	12,30	5,80	33,89	5,30	9,25	– 32,12	16,97	15,48
Return on capital employed									
2000	12,65	5,19	9,10	– 13,86	2,59	5,55	– 5,95	3,35	13,81
1999	12,34	3,57	7,57	4,53	4,74	3,15	– 2,00	6,06	8,68
1998	14,95	7,26	11,82	8,42	8,60	7,00		14,70	11,37
1997	10,34	10,74	11,72	5,68	9,58	8,52	6,27	12,39	14,75
1996	5,59	13,10	8,74	– 4,27	6,26	4,31	3,25	9,94	9,06
1995	6,99	12,93		4,28	6,28	8,80	2,18		15,36
gemiddelde/*moyenne*	10,48	8,80	9,79	0,80	6,34	6,22	0,75	9,29	12,17
Return on total assets									
2000	8,23	1,10	2,46	– 8,68	– 1,70	1,73	– 5,31	0,81	8,13
1999	7,71	0,04	1,51	0,57	0,78	0,33	– 2,22	2,41	4,05
1998	10,32	1,75	2,32	3,34	3,73	3,12		7,96	5,86
1997	7,73	5,13	1,97	0,01	4,21	4,32	0,73	5,82	8,78
1996	3,67	6,13	0,07	– 5,75	2,19	0,71	– 4,25	2,55	4,63
1995	4,11	5,83		– 0,60	2,01	4,10	– 6,31	– 1,59	7,69
gemiddelde/*moyenne*	6,96	3,33	1,67	– 1,85	1,87	2,39	– 3,47	2,99	6,52
Interest cover .									
2000	3,87	0,98	2,43	– 2,69	0,88	1,43	– 3,39	0,94	9,24
1999	3,76	0,24	2,04	0,27	1,42	0,50	– 3,19	0,94	3,11
1998	4,62	0,92	1,14	2,28	1,79	1,24		5,22	4,72
1997	8,88	1,52	1,56	0,28	2,06	1,93	0,66	2,95	8,70
1996	3,44	1,74	0,69	– 1,49	1,18	– 0,46	0,17	1,71	3,05
1995	3,14	2,09		0,25	0,86	1,17	0,02	0,55	2,59
gemiddelde/*moyenne*	4,62	1,25	1,57	– 0,18	1,37	0,97	– 1,15	2,05	5,24

1.1.2. AANVULLING VAN 23 APRIL 2002 MET BETREKKING TOT PERSONEELSKOSTEN

INHOUD

Blz.

INLEIDING 145

10. PERSONEELS*RATIO'S* 147

A. SABENA : ENKELVOUDIG (1978-2000) 147

B. MACROANALYSE ENKELVOUDIG (1991-2000) 149

B.1. Personeelsaantal 149
B.2. Personeels*ratio's* op basis van balansgegevens 150
B.3. Personeels*ratio's* op basis van resultatenrekening 151

C. CONCLUSIES 153

BIJLAGEN :

BIJLAGE 1. — Overzicht *ratio's* en financiële variabelen 154

1.A. Overzicht personeelsbestand en personeelskosten (enkelvoudig) 156
1.B. Overzicht *ratio's* met betrekking tot personeel (enkelvoudig) 158

BIJLAGE 2. — Personeelsbestand en personeelskosten Sabena (enkelvoudig) 162

1.1.2. COMPLÉMENT DU 23 AVRIL 2002 RELATIF AUX COÛTS DE PERSONNEL

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION 145

10. *RATIOS* RELATIFS AU PERSONNEL 147

A. SABENA : COMPTES INDIVIDUELS (1978-2000) 147

B. MACROANALYSE SIMPLE (1991-2000) 149

B.1. Effectifs 149
B.2. *Ratios* relatifs au personnel basés sur les données du bilan 150
B.3. *Ratios relatifs au personnel, sur la base du compte de résultats* 151

C. CONCLUSIONS 153

ANNEXES :

ANNEXE 1. — *Ratios* et variables financières utilisés 154

1.A. Effectif du personnel et frais de personnel (comptes non consolidés) 156
1.B. *Ratios* relatifs au personnel (comptes non consolidés) 158

ANNEXE 2. — Effectif du personnel et frais de personnel de la Sabena (comptes non consolidés) 162

INLEIDING

Deze paragraaf is een aanvulling op ons Eerste Verslag (16 april 2002) — Hoofdstuk 1 : Financiële analyse. De gebruikte bronnen en methodologie zijn dezelfde als in dat verslag. De berekeningswijze van de hier gebruikte ratio's werd opgenomen in Bijlage 1.c – Gebruikte ratio's : formules van ons Eerste Verslag (16 april 2002). Met betrekking tot personeel lijkt het ons zinvol om de operationele activiteiten van de *carriers* als uitgangspunt te nemen. Daarom nemen wij de enkelvoudige en niet de geconsolideerde jaarrekeningen als uitgangspunt.

De analyse in paragraaf 10 heeft grotendeels een aanvullende waarde waarbij volgende onderwerpen worden bestudeerd :

— de personeelskosten en het personeelsbestand van Sabena (enkelvoudig) op historische basis (1978-2000). Dit betreft een aanvulling bij de historische analyse in ons Eerste Verslag (16 april 2002).

— de relatie tussen personeelsgegevens (aantal, kosten) en balansgegevens (eigen vermogen, werkkapitaal, balanstotaal). Dit betreft een vergelijking van Sabena met de *peers group* en de *large carriers* voor zover gegevens beschikbaar waren.

— de relatie tussen personeelsgegevens (aantal, kosten) en gegevens uit de resultatenrekening. Sabena wordt hier vergeleken met de *peers group* en de *large carriers*.

Onze analyse wordt aangevuld met een *slide* presentatie. Wegens de beperktheid van de beschikbare gegevens werden de carriers uit de *peers group* en de *large carriers* telkens in één slide opgenomen.

Voor Sabena hebben wij vastgesteld dat een herstructurering soms gepaard ging met een wijziging van de afsluitdatum van het boekjaar (bijvoorbeeld 1991). Dit heeft zich ook bij andere luchtvaartmaatschappijen voorgedaan. Bijvoorbeeld bij Air France en Finnair. Air France wijzigde de afsluitdatum van haar boekjaar van 31 december naar 31 maart. Het boekjaar dat afsluit op 31 maart 1995 telt bijgevolg 15 maanden. Finnair wijzigde de afsluitdatum van haar boekjaar van 31 maart naar 31 december. Het boekjaar dat afsluit op 31 december 2000 telt bijgevolg 9 maanden. Aangezien de analyses in dit rapport tendensen aanduiden vormt dit geen probleem.

INTRODUCTION

Le présent paragraphe complète notre premier rapport (16 avril 2002) — Chapitre 1er : Analyse financière. Les sources utilisées et la méthodologie retenue sont identiques à celles dudit rapport. Le mode de calcul des ratios utilisés en l'espèce est repris à l'annexe 1.c — Ratios utilisés : formules de notre premier rapport (16 avril 2002). En ce qui concerne le personnel, il nous paraît utile de se fonder sur les activités opérationnelles des transporteurs. C'est la raison pour laquelle nous nous basons sur les comptes annuels non consolidés plutôt sur les comptes annuels consolidés.

L'analyse figurant au § 10 a, en grande partie, valeur de complément, les sujets suivants y étant analysés :

— les dépenses de personnel et l'effectif du personnel de la Sabena (non consolidée) sous un angle historique (1978-2000). Il s'agit d'un ajout à l'analyse historique figurant dans notre premier rapport (16 avril 2002).

— la relation entre les données relatives au personnel (effectif, coût) et les données du bilan (fonds propres, capital d'exploitation, total du bilan). Il s'agit d'une comparaison entre la Sabena et le peers group et les large carriers, pour autant que ces données soient disponibles.

— la relation entre les données relatives au personnel (effectif, coût) et les données provenant du compte de résultats. Une comparaison est établie entre la Sabena et le *peers group* et les *large carriers*.

Notre analyse est complétée par une présentation de slides. Vu le caractère limité des données disponibles, les transporteurs du *peers group* et les *large carriers* sont, à chaque fois, repris dans le même slide.

Pour ce qui concerne la Sabena, nous avons constaté qu'une restructuration donnait quelquefois lieu à une modification de la date de clôture de l'exercice comptable (par exemple, en 1991). Cela s'est également produit dans d'autres compagnies aériennes, par exemple, chez Air France et Finnair. Air France a déplacé la date de clôture de son exercice comptable du 31 décembre au 31 mars. Il s'ensuit que l'exercice comptable clôturé le 31 mars 1995 compte 15 mois. Finnair a reporté la date de clôture de son exercice comptable du 31 mars au 31 décembre. L'exercice comptable clôturé le 31 décembre 2000 compte dès lors 9 mois. Comme les analyses figurant dans le présent rapport traduisent des tendances, cela ne pose pas de problème.

10. **PERSONEELS*RATIO'S***

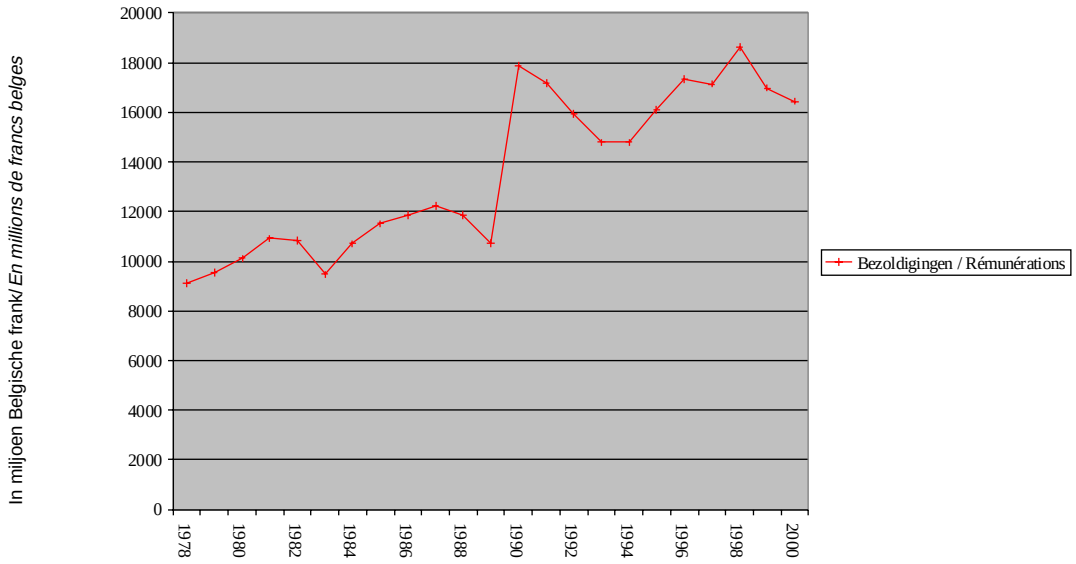
a. SABENA ENKELVOUDIG (1978-2000)

Slide 1 : personeelskosten

10. ***RATIOS* RELATIFS AU PERSONNEL**

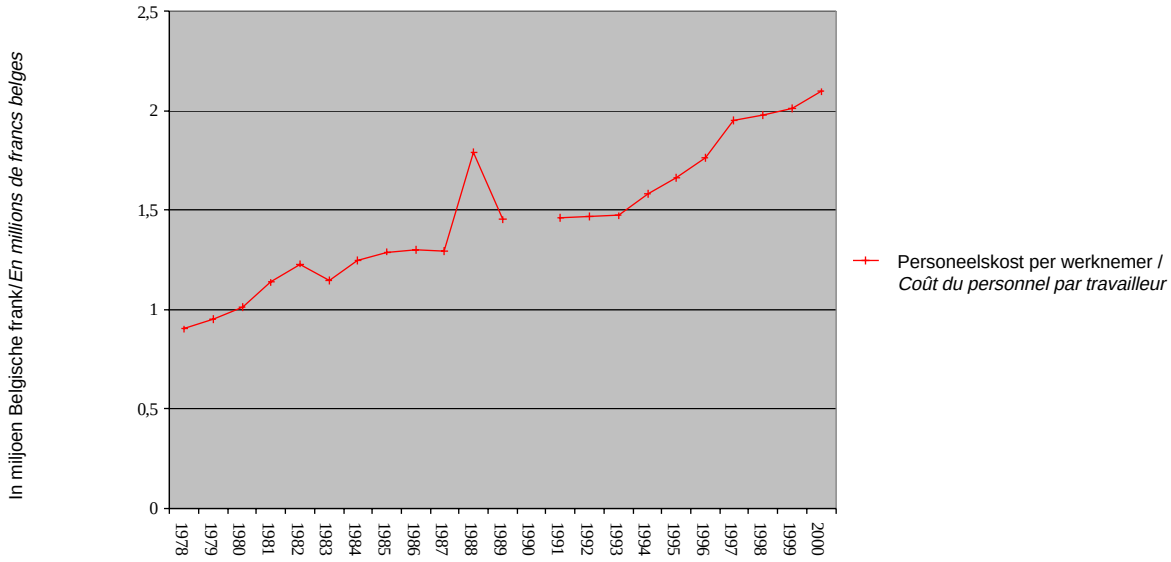
a. SABENA : COMPTES INDIVIDUELS (1978-2000)

Slide 1 : dépenses de personnel



Slide 2 : personeelskost per werknemer

Slide 2 : coût du personnel par travailleur



Dit betreft een uitgebreide historische analyse (1978-2000) van het aantal personeelsleden en de personeelskosten van Sabena op basis van de enkelvoudige jaarrekeningen.

Het is bekend dat de toename van « onderaanneming » zoals beschreven in ons Eerste Verslag (16 april 2002) zowel het personeelsbestand als het bedrag van de personeelskosten kan beïnvloeden. De kosten betreffende « onderaanneming » worden in de rubriek « diensten en diverse goederen » geboekt. Bovendien werden tengevolge van de filialisering in de jaren 80 bepaalde personeelscategorieën naar andere entiteiten overgeheveld (*technics, catering*, enz.). In latere periodes werden sommige filialen opnieuw samengevoegd (bijvoorbeeld na de SWA periode) en eventueel later opnieuw afgesplitst (bijvoorbeeld *technics* 1999).

De historische cijferreeks wordt vanzelfsprekend ook beïnvloed door herstructureringen en personeelsafvloeiingen. Bovendien gaat in bepaalde gevallen een daling van het personeelsbestand gepaard met herstructureringskosten die niet als personeelskost maar als uitzonderlijke kost werden geboekt. Deze uitzonderlijke kosten werden niet meegenomen in onze analyse.

De evolutie van de personeelskosten, de gemiddelde kost en het aantal personeelsleden wordt in onderstaand overzicht weergegeven :

Il s'agit d'une analyse historique approfondie (1978-2000) du nombre de membres du personnel et des dépenses de personnel de la Sabena sur la base des comptes individuels.

Chacun sait que l'accroissement de la « sous-traitance », comme nous l'avons décrit dans notre premier rapport (16 septembre 2002), peut influencer tant l'effectif du personnel que le coût du personnel. Les frais relatifs à la « sous-traitance » sont comptabilisés dans la rubrique « services et biens divers ». En outre, suite à la filialisation opérée dans les années 80, certaines catégories de personnel ont été transférées vers d'autres entités (*technics, catering,* etc.). Ultérieurement, quelques filiales ont à nouveau été regroupées (par exemple, après la période SWA) et, éventuellement plus tard encore, à nouveau scindées (par exemple *technics* en 1999).

Il va de soi que la suite chronologique de chiffres est également influencée par les restructurations et les dégagements de personnel. En outre, une réduction de l'effectif du personnel s'accompagne dans certains cas de frais de restructuration qui ne sont pas comptabilisés comme dépenses de personnel, mais comme frais exceptionnels. Ces frais exceptionnels n'ont pas été pris en considération dans notre analyse.

Le tableau récapitulatif ci-après rend compte de l'évolution des frais de personnel, du coût moyen et du nombre de membres du personnel :

	Personeelskosten — *Dépenses du personnel*	Gemiddelde kost — *Coût moyen*	Aantal — *Nombre*
1978-1981	+ 19,9%	+ 26,3%	– 5,1%
1982-1989	+ 0,76%%	+ 18,0%	– 15,9%
1990-1991	– 3,6%	– (*)	– (*)
1992-1994	– 7,3%	+ 8,2%	– 14,0%
1995-2000	– 2,1%	+ 26,0%	– 18,6%

(*) SWA-periode — gebroken boekjaren — geen valabele vergelijkingsbasis. — *Période SWA — exercices interrompus — pas de base de comparaison valable.*

De daling van de personeelskosten is lager dan de daling van het personeelsbestand. De gemiddelde personeelskost stijgt met 132,7 % over de onderzochte periode 1978-2000. De personeelskosten stijgen met 80,5 % over de onderzochte periode.

La réduction des dépenses de personnel est plus faible que la réduction de l'effectif du personnel. Le coût moyen du personnel augmente de 132,7 % au cours de la période étudiée 1978-2000. Les dépenses de personnel augmentent de 80,5 % au cours de la période étudiée.

Het lijkt ons opportuun om geen vaststaande conclusies te verbinden aan de absolute stijging van de personeelskosten en van de personeelskost per werknemer over de periode 1978-2000. Het lijkt ons bijgevolg beter om Sabena hieromtrent over een kortere periode en met een aantal andere carriers te vergelijken.

Il nous paraît judicieux de ne pas tirer de conclusions définitives de l'augmentation absolue des dépenses de personnel et du coût du personnel par travailleur au cours de la période 1978-2000. À cet égard, il nous paraît par conséquent préférable de comparer la Sabena sur une période plus courte et avec un certain nombre d'autres transporteurs.

b. MACROANALYSE ENKELVOUDIG (1991-2000)

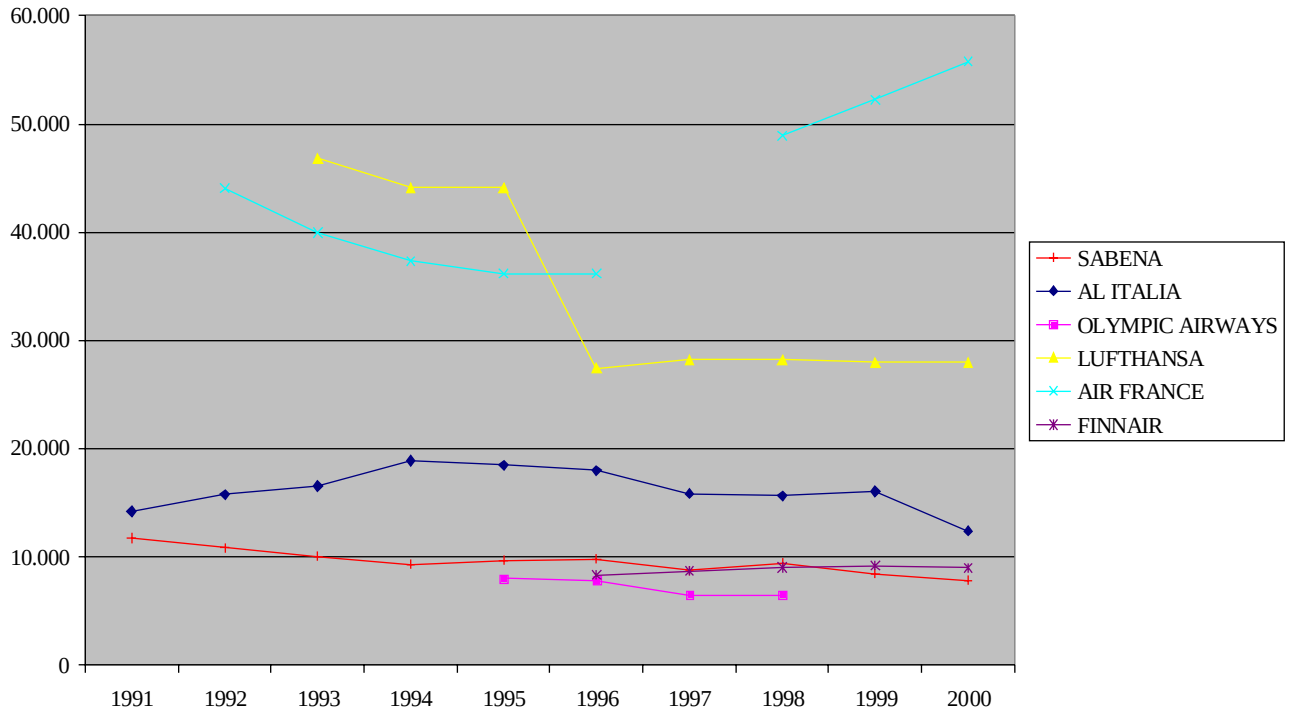
B. MACROANALYSE SIMPLE (1991-2000)

b.1. **Personeelsaantal**

b.1. **Effectifs**

Slide 3 : aantal werknemers

Slide 3 : **nombre de travailleurs**



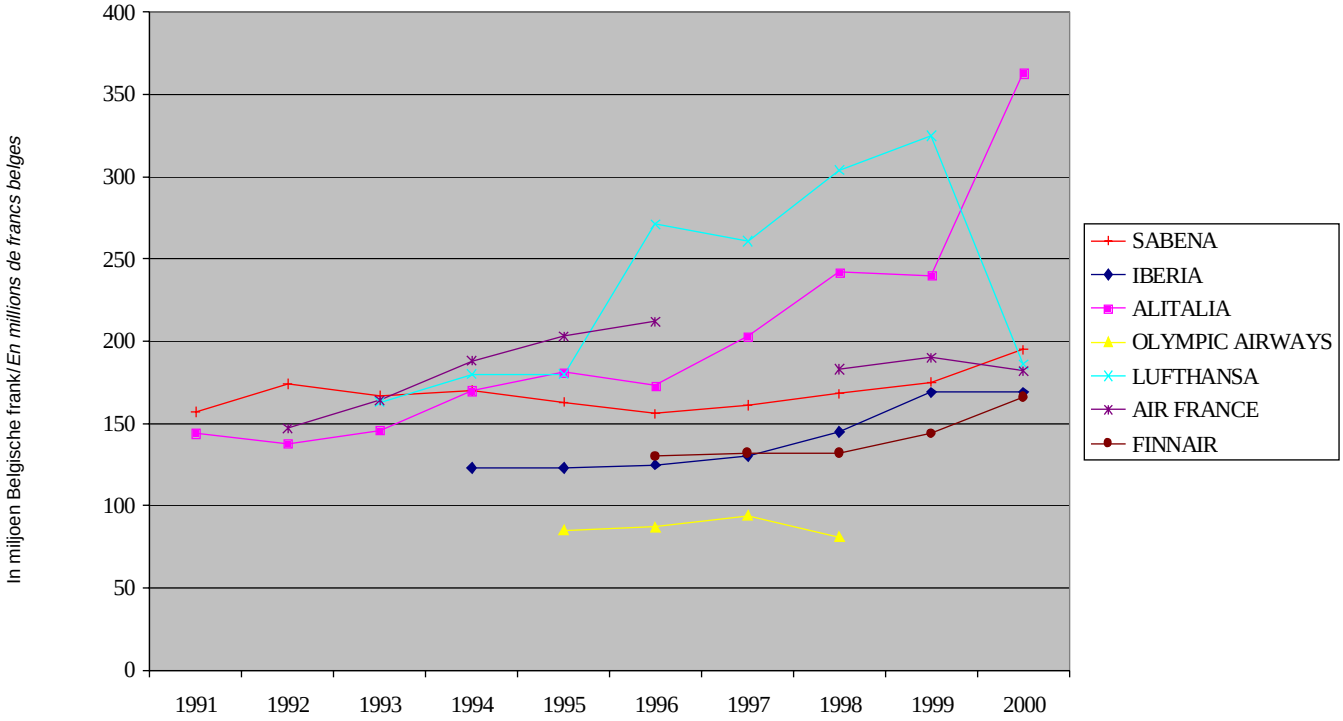
Het aantal werknemers per carrier heeft de tendens te dalen over de onderzochte periode. Het personeelsbestand van Sabena is vergelijkbaar met dat van Finnair en vanzelfsprekend gevoelig lager dan dat van de *large carriers* Lufthansa en Air France. Aan een loutere vergelijking van het aantal personeelsleden per carrier kunnen geen vaststaande conclusies worden verbonden.

Le nombre de travailleurs par transporteur tend à diminuer au cours de la période examinée. Comparables à ceux de Finnair, les effectifs de la Sabena sont évidemment moindres que ceux des grands transporteurs Lufthansa et Air France. La simple comparaison des effectifs des transporteurs ne permet cependant de tirer aucune conclusion définitive.

b.2. **Personeels*ratio's* op basis van balansgegevens**

b.2. ***Ratios* relatifs au personnel basés sur les données du bilan**

slide 4: Total Assets per Employee



Uit een vergelijkende analyse (rekenkundig gemiddelde 1994-2000) van een aantal personeelsratio's op basis van balansgegevens (eigen vermogen, werkkapitaal, balanstotaal) tussen Sabena en de *peers* en de *large carriers* kunnen wij volgende tabel afleiden :

Le tableau suivant résulte d'une analyse comparative (moyenne comptable 1994-2000) réalisée sur la base de plusieurs ratios de personnel déduits des données bilantaires (fonds propres, capital d'exploitation, total du bilan) de la Sabena, de son *peers group*, et des grands transporteurs :

	Peers group			Large carriers	
	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa
Eigen vermogen / personeelsaantal ..... *Fonds propres/effectifs*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*
Werkkapitaal / personeelsaantal ..... *Capital d'exploitation/ effectifs*	Hoger/ *Supérieure*	Hoger/ *Supérieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*
Balanstotaal / personeelsaantal ..... *Total du bilan/effectifs*	Lager/ *Inférieure*	Hoger/ *Supérieure*	Hoger/ *Supérieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*

Voor de *ratio* « eigen vermogen / personeelsaantal » scoort Sabena lager dan de *peers group* en de *large carriers*. Dit kan worden verklaard door het relatief laag eigen vermogen en is in overeenstemming met de solvabiliteitsanalyse in het Eerste Verslag (16 april 2002).

Pour ce qui est du *ratio* « Fonds propres/ effectifs », le résultat de la Sabena est inférieur à celui de son peers group, ainsi qu'à celui des grands transporteurs. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ses fonds propres sont relativement peu importants. Il est en outre conforme à l'analyse de solvabilité présentée dans le premier rapport (16 avril 2002).

Voor de *ratio* « Werkkapitaal / personeelsaantal » scoort Sabena lager de *large carriers*, twee maal hoger dan de peers en één maal lager dan de peers.

Voor de *ratio* « balanstotaal / personeelsaantal » scoort Sabena lager dan de *large carriers*, twee maal hoger dan de peers en één maal lager dan de peers.

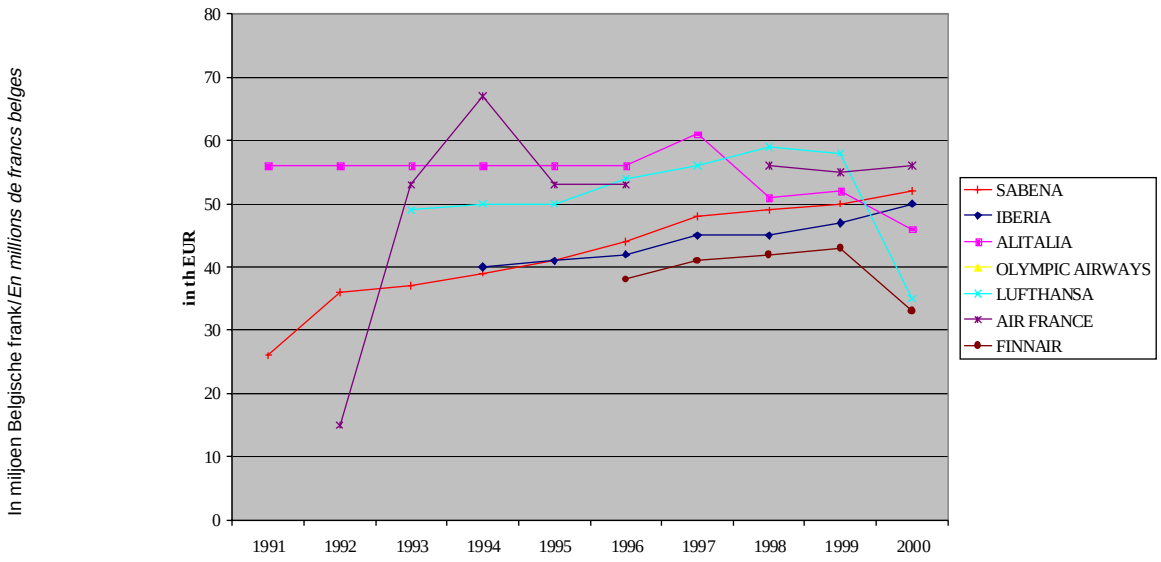
b.3. **Personeels*ratio's* op basis van resultatenrekening**

En ce qui concerne le *ratio* « Capital d'exploitation/ effectifs », le résultat de la Sabena est inférieur à celui des grands transporteurs; il est en outre plus élevé que celui de son peers group à deux reprises, et moins élevé que ce dernier dans un seul cas.

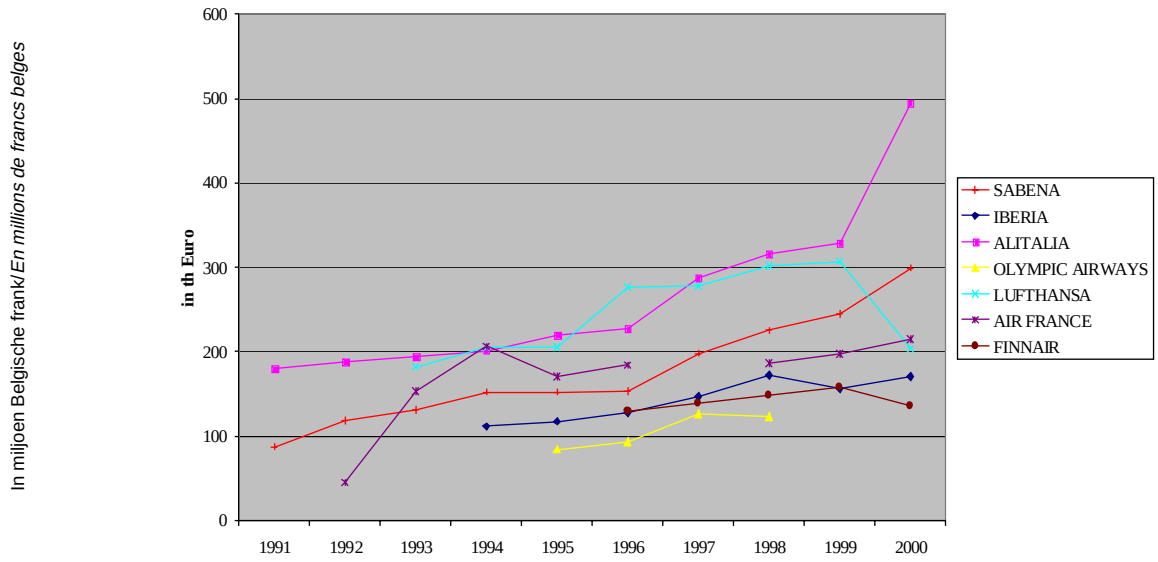
Pour le *ratio* « Total du bilan/ effectifs », le résultat de la Sabena est inférieur à celui des grands transporteurs; il est en outre plus élevé que celui de son *peers group* à deux reprises, et moins élevé que ce dernier dans un seul cas.

b.3. ***Ratios* relatifs au personnel, sur la base du compte de résultats**

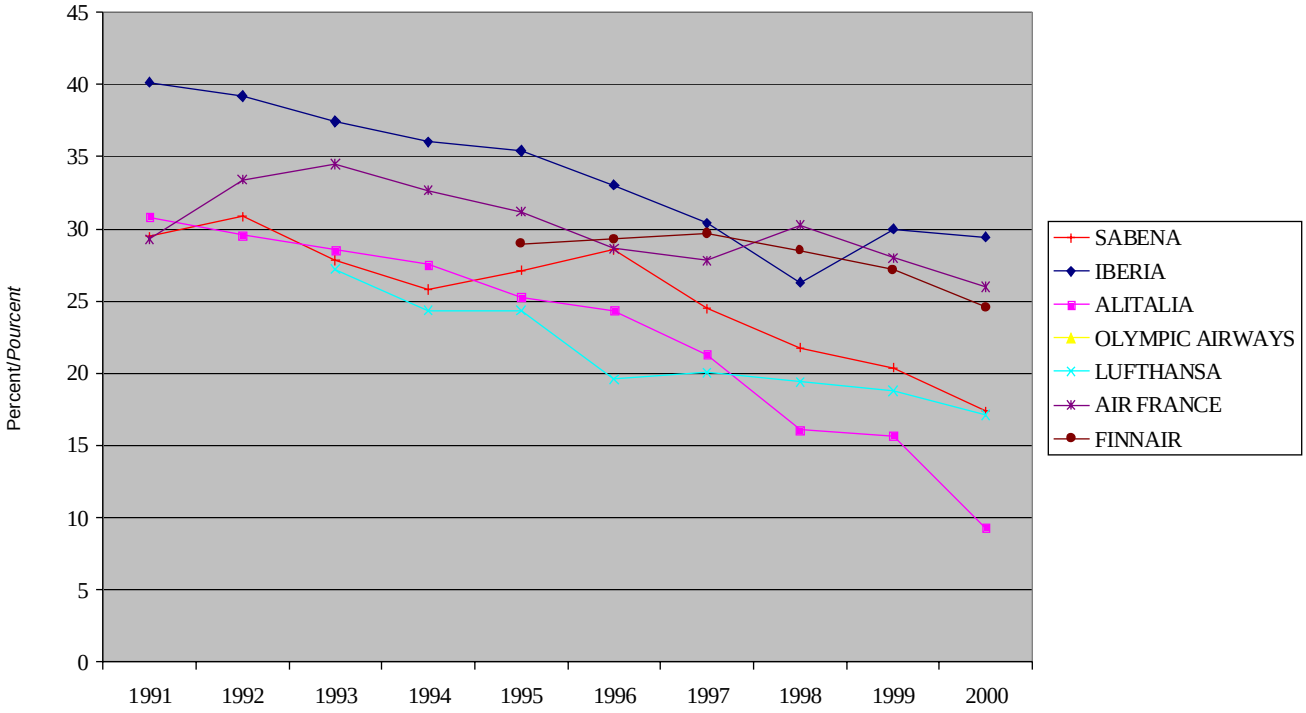
slide 5: Average Cost of Employee



slide 6: Operating Revenue per Employee



slide 7: Costs of Employees / Operating Revenue



Uit een vergelijkende analyse (rekenkundig gemiddelde 1994-2000) van een aantal *ratio*'s op basis van de resultatenrekening tussen Sabena en de *peers* en de *large carriers* kunnen wij volgende tabel afleiden :

Nous pouvons inférer le tableau suivant d'une analyse comparative (moyenne arithmétique 1994-2000), entre la Sabena et les *peers* et les large carriers, d'une série de *ratios* établis sur la base du compte de résultats :

	Peers group			Large carriers	
	Alitalia	Iberia	Finnair	Air France	Lufthansa
Eigen vermogen / personeelsaantal ..... *Dépenses de personnel/effectif du personnel .....*	Lager/ *Inférieure*	Hoger/ *Supérieure*	Hoger/ *Supérieure*	Lager/ *Inférieure*	Hoger/ *Supérieure*
Omzet/ personeelsaantal ..... *Chiffre d'affaires/effectif du personnel .....*	Lager/ *Inférieure*	Hoger/ *Supérieure*	Hoger/ *Supérieure*	Hoger/ *Supérieure*	Lager/ *Inférieure*
Personeelskosten/ omzet ..... *Dépenses de personnel/chiffre d'affaires .....*	Hoger/ *Supérieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Lager/ *Inférieure*	Hoger/ *Supérieure*

De gemiddelde personeelskost van Sabena is lager dan die van Alitalia en Air France maar hoger dan die van de overige drie carriers.

Voor de *ratio* « omzet / personeelsaantal » scoort Sabena hoger dan twee peers en één large carrier. Dit kan mede worden verklaard door het belang van de activiteiten in onderaanneming die onder « diensten en diverse goederen » worden geboekt.

Voor de *ratio* « personeelskosten / omzet » scoort Sabena twee maal lager dan de peers en één maal lager dan een large carrier. Deze scores zijn in overeenstemming met het aandeel van de personeelskosten voor de 4 kostencategorieën met uitzondering (Eerste Verslag (16 april 2002)). Wij merken op dat een mogelijke vertekening optreedt wegens het belang van de activiteiten in onderaanneming die bij Sabena onder « diensten en diverse goederen » worden geboekt en die voor de overige carriers niet bekend zijn.

c. CONCLUSIES

In deze paragraaf werden een aantal gegevens uit de balans en de resultatenrekening vergeleken met personeelsgegevens. Bij de vergelijking met andere carriers kan een mogelijke vertekening optreden wegens het belang van de activiteiten in onderaanneming bij Sabena. De kosten van onderaanneming worden bij Sabena onder de rubriek « diensten en diverse goederen » geboekt en zijn voor de overige carriers niet bekend.

Op basis van onze analyse is het niet mogelijk om valabele conclusies te trekken met het oog op de aanvulling van de typologie in de *Executive Summary* in het Eerste Verslag (16 april 2002). Deze analyse heeft vooral een aanvullende waarde. Wegens de beschikbaarheid van de gegevens en om redenen van volledigheid worden deze gegevens u meegedeeld.

Les dépenses de personnel moyennes de la Sabena sont inférieures à celles d'Alitalia et d'Air France, mais supérieures à celles des trois autres transporteurs.

En ce qui concerne le *ratio* « chiffre d'affaires/effectif du personnel », la Sabena fait mieux que deux peers et un large carrier, ce qui s'explique notamment par l'importance des activités sous-traitées qui sont comptabilisées sous la rubrique « services et biens divers ».

En ce qui concerne le *ratio* « dépenses de personnel/ chiffre d'affaires », la Sabena fait deux fois moins bien que les peers et une fois moins bien qu'un large carrier. Ces performances correspondent à la part des dépenses de personnel pour les 4 catégories de coûts (Premier Rapport (16 avril 2002)). Nous observons que cette comparaison est peut-être faussée du fait de l'importance des activités sous-traitées, qui sont comptabilisées, à la Sabena, sous la rubrique « services et biens divers » et qui ne sont pas connues pour les autres transporteurs.

c. CONCLUSIONS

Dans ce paragraphe, une série de données provenant du bilan et du compte de résultats ont été comparées avec des données relatives au personnel. La comparaison avec les autres transporteurs pourrait éventuellement être faussée du fait de l'importance des activités sous-traitées à la Sabena. Les coûts de sous-traitance sont comptabilisés, à la Sabena, sous la rubrique « services et biens divers » et ne sont pas connus pour les autres transporteurs.

Il n'est pas possible, sur la base de notre analyse, de tirer des conclusions valables en vue de compléter la typologie figurant dans l'*Executive Summary* du Premier Rapport (16 avril 2002). Cette analyse a essentiellement une valeur supplétive. Ces données vous sont communiquées du fait qu'elles sont disponibles et dans un souci d'exhaustivité.

BIJLAGE 1

OVERZICHT *RATIO'S* EN FINANCIËLE VARIABELEN

1.a. Overzicht personeelsbestand en personeelskosten (enkelvoudig)

1.b. Overzicht *ratio's* met betrekking tot personeel (enkelvoudig)

ANNEXE 1

***RATIOS* ET VARIABLES FINANCIÈRES UTILISÉS**

1.a. Effectif du personnel et frais de personnel (comptes non consolidés)

1.b. *Ratios* relatifs au personnel (comptes non consolidés)

TABEL 1.a

———

TABLEAU 1.a

OVERZICHT PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOST IN DUIZEND EURO (ENKELVOUDIG)

		1991	1992	1993
		31/12/1991 12 Months	31/12/1992 12 Months	31/12/1993 12 Months
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA				
Number of employees	IBERIA			
Costs of employees	IBERIA	925 006	998 455	949 220
Average costs of employees	IBERIA			
ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE				
Number of employees	AL ITALIA	14 202	15 777	16 549
Costs of employees	AL ITALIA	788 275	875 712	918 530
Average costs of employees	AL ITALIA	56	56	56
OLYMPIC AIRWAYS S A				
Number of employees	OLYMPIC AIRWAYS			
Costs of employees	OLYMPIC AIRWAYS			
Average costs of employees	OLYMPIC AIRWAYS			
DEUTSCHE LUFTHANSA AG				
Number of employees	LUFTHANSA			46 818
Costs of employees	LUFTHANSA			2 312 420
Average costs of employees	LUFTHANSA			49
SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)				
Number of employees	AIR FRANCE		44 046	39 956
Costs of employees	AIR FRANCE	352 226	662 586	2 111 494
Average costs of employees	AIR FRANCE		15	53
FINNAIR OYJ				
Number of employees	FINNAIR			
Costs of employees	FINNAIR			
Average costs of employees	FINNAIR			
SABENA				
Number of employees	SABENA	11 742	10 864	10 044
Costs of employees	SABENA	425 867	395 271	366 652
Average costs of employees	SABENA	36	36	37

Bron : Amadeus.

EFFECTIF DU PERSONNEL ET FRAIS DE PERSONNEL EN MILLIERS D'EUROS (COMPTES NON CONSOLIDÉS)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
	31/12/1994 12 Months	31/12/1995 12 Months	31/12/1996 12 Months	31/12/1997 12 Months	31/12/1998 12 Months	31/12/1999 12 Months	31/12/2000 12 Months	Average 10 years
	23 574 940 326 40	23 244 959 317 41	22 455 948 638 42	21 492 958 638 45	22 064 998 690 45	23 965 1 124 914 47	25 386 1 270 636 50	23 169 1 007 384
	18 882 1 048 007 56	18 499 1 026 790 56	18 000 999 051 56	15 865 973 683 61	15 655 795 078 51	16 048 829 017 52	12 377 571 540 46	16 185 882 568
		8 010	7 817	6 504	6 504			7 209
	44 121 2 201 418 50	44 121 2 201 418 50	27 443 1 483 616 54	28 224 1 572 580 56	28 205 1 657 404 59	27 955 1 613 228 58	28 000 971 046 35	34 361 1 751 641
	37 329 2 515 309 67	36 182 1 919 391 53	36 173 1 907 836 53	2 534 422	48 921 2 754 754 56	52 213 2 876 103 55	55 777 3 112 000 56	43 825 2 024 306
		299 291	8 319 316 511 38	8 696 359 649 41	9 038 382 039 42	9 214 395 800 43	8 974 299 900 33	8 848 358 859
	9 342 366 594 39	9 680 399 236 41	9 816 429 565 44	8 771 424 729 48	9 411 461 288 49	8 436 420 864 50	7 845 407 700 52	9 595 397 191

Source : Amadeus.

OVERZICHT *RATIO'S* MET BETREKKING TOT PERSONEEL IN DUIZEND EURO (ENKELVOUDIG)

		1991	1992	1993	1994
		31/12/1991 12 Months	31/12/1992 12 Months	31/12/1993 12 Months	31/12/1994 12 Months
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SA					
Share funds per employee (Ths.)	IBERIA				7
Work. capital per employee(Ths.)	IBERIA				25
Total assets per employee (Ths.)	IBERIA				123
Costs of employees/oper. rev.(%)	IBERIA	40,17	39,21	37,45	36,03
Operat. rev. per employee (Ths.)	IBERIA				111
Aver. cost of empl./year (Ths.)	IBERIA				40
Profit per employee (Ths.)	IBERIA				
ALITALIA LINEE AEREE ITALIANE PER BREVITA'LINEE AEREE ITALIANE					
Share funds per employee (Ths.)	ALITALIA	47	38	22	12
Work. capital per employee(Ths.)	ALITALIA	– 4	– 2	– 2	– 5
Total assets per employee (Ths.)	ALITALIA	144	138	146	170
Costs of employees/oper. rev.(%)	ALITALIA	30,8	29,56	28,55	27,55
Operat. rev. per employee (Ths.)	ALITALIA	180	188	194	201
Aver. cost of empl./year (Ths.)	ALITALIA	56	56	56	56
Profit per employee (Ths.)	ALITALIA				
OLYMPIC AIRWAYS S.A.					
Share funds per employee (Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
Work. capital per employee(Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
Total assets per employee (Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
Costs of employees/oper. rev.(%)	OLYMPIC AIRWAYS				
Operat. rev. per employee (Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
Aver. cost of empl./year (Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
Profit per employee (Ths.)	OLYMPIC AIRWAYS				
DEUTSCHE LUFTHANSA AG					
Share funds per employee (Ths.)	LUFTHANSA			39	51
Work. capital per employee(Ths.)	LUFTHANSA			30	29
Total assets per employee (Ths.)	LUFTHANSA			163	180
Costs of employees/oper. rev.(%)	LUFTHANSA			27,21	24,37
Operat. rev. per employee (Ths.)	LUFTHANSA			182	205
Aver. cost of empl./year (Ths.)	LUFTHANSA			49	50
Profit per employee (Ths.)	LUFTHANSA				4
SOCIETE AIR FRANCE (AIR FRANCE)					
Share funds per employee (Ths.)	AIR FRANCE		33	3	23
Work. capital per employee(Ths.)	AIR FRANCE		6	6	6
Total assets per employee (Ths.)	AIR FRANCE		147	164	188
Costs of employees/oper. rev.(%)	AIR FRANCE	29,31	33,41	34,48	32,68
Operat. rev. per employee (Ths.)	AIR FRANCE		45	153	206
Aver. cost of empl./year (Ths.)	AIR FRANCE		15	53	67
Profit per employee (Ths.)	AIR FRANCE				

***RATIOS* RELATIFS AU PERSONNEL (COMPTES NON CONSOLIDÉS)**

1995	1996	1997	1998	1999	2000		
31/12/1995 12 Months	31/12/1996 12 Months	31/12/1997 12 Months	31/12/1998 12 Months	31/12/1999 12 Months	31/12/2000 12 Months	Average 94– 2000	Average 10 years
	24	28	41	38	41	30	30
– 5	– 6	– 5	– 6	– 4	– 11	– 2	– 2
123	125	130	145	169	169	141	140
35,42	33,05	30,39	26,28	30	29,43	32	33,74
117	128	147	172	156	170	143	143
41	42	45	45	47	50	44	44
2	5	9	12	6	1	6	6
12	6	48	107	102	112	57	50
– 5	– 5	8	– 9	– 6	– 5	– 4	– 3
181	173	203	242	240	363	225	200
25,28	24,33	21,32	16,09	15,68	9,32	20	22,85
220	228	288	316	329	495	297	264
56	56	61	51	52	46	54	54
			14				14
37	42	32	27			35	35
6	9	12	13			10	10
85	87	94	81			87	87
84	93	126	123			107	107
4	4		1			3	3
51	90	92	115	123	66	84	78
29	16	13	23	37	37	26	27
180	271	261	304	325	186	244	234
24,37	19,59	20,07	19,43	18,8	17,12	21	21,37
205	276	278	302	307	203	254	245
50	54	56	59	58	35	52	51
4	6	5	17	36	14	12	12
36	57		61	67	68	52	44
14	16		8	6	7	10	9
203	212		183	190	182	193	184
31,21	28,66	27,83	30,25	28	25,98	29	30,18
170	184		186	197	215	193	166
53	53		56	55	56	57	50
	3		1	4	1	2	2

OVERZICHT *RATIO'S* MET BETREKKING TOT PERSONEEL IN DUIZEND EURO (ENKELVOUDIG) *(vervolg)*

		1991	1992	1993	1994
		31/12/1991 12 Months	31/12/1992 12 Months	31/12/1993 12 Months	31/12/1994 12 Months
FINNAIR OYJ					
Share funds per employee (Ths.)	FINNAIR				
Work. capital per employee(Ths.)	FINNAIR				
Total assets per employee (Ths.)	FINNAIR				
Costs of employees/oper. rev.(%)	FINNAIR				
Operat. rev. per employee (Ths.)	FINNAIR				
Aver. cost of empl./year (Ths.)	FINNAIR				
Profit per employee (Ths.)	FINNAIR				
SABENA					
Share funds per employee (Ths.)	SABENA	9	20	17	21
Work. capital per employee(Ths.)	SABENA	16	14	9	9
Total assets per employee (Ths.)	SABENA	157	174	167	170
Costs of employees/oper. rev.(%)	SABENA	29,5	30,85	27,84	25,82
Operat. rev. per employee (Ths.)	SABENA	87	118	131	152
Aver. cost of empl./year (Ths.)	SABENA	26	36	37	39
Profit per employee (Ths.)	SABENA	1			

Bron : Amadeus.

***RATIOS* RELATIFS AU PERSONNEL EN MILLIERS D'EUROS (COMPTES NON CONSOLIDÉS)** *(suite)*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000		
	31/12/1995 12 Months	31/12/1996 12 Months	31/12/1997 12 Months	31/12/1998 12 Months	31/12/1999 12 Months	31/12/2000 12 Months	Average 94-2000	Average 10 years
		62	69	69	68	77	69	69
		5	8	7	8	4	6	6
		130	132	132	144	166	141	141
	28,99	29,31	29,69	28,5	27,16	24,57	28	28,04
		130	139	148	158	136	142	151
		38	41	42	43	33	39	42
		6	12	7	6	15	9	10
	41	22	19	21	36	1	23	21
	6	6	6	5	– 3	1	4	7
	163	156	161	168	175	195	170	169
	27,13	28,58	24,49	21,78	20,38	17,36	24	25,37
	152	153	198	225	245	299	203	176
	41	44	48	49	50	52	46	42
			1	8			1	3

Source : Amadeus.

BIJLAGE 2

PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOSTEN SABENA (ENKELVOUDIG)

ANNEXE 2

EFFECTIF DU PERSONNEL ET FRAIS DE PERSONNEL DE LA SABENA (COMPTES NON CONSOLIDÉS)

TABEL 2

———

TABLEAU 2

2. **SABENA PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOSTEN (ENKELVOUDIG)**

In miljoen Belgische frank

niet geconsolideerd/*non consolidée*		1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Aantal personeelsleden / *nombre de personnel*	Sociale balans, personeelsaantal / *Bilan social, force de personnel*	10 112	10 021	9 981	9 601	8 798	8 260	8 592	8 922
Bezoldigingen / *Rémunérations*	Bezoldigingen / *Rémunérations*	9 111,2	9 533,8	10 119,7	10 923,6	10 820,7	9 472,9	10 701,2	11 516,1
	Personeelskost per werknemer/ *vertaling*	0,9010285	0,9513821	1,0138964	1,1377565	1,2299045	1,1468402	1,2454842	1,2907532

2. **SABENA EFFECTIFS ET COÛTS DU PERSONNEL (COMPTES NON CONSOLIDÉS)**

En millions de francs belges

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	9 130	9 466	6 609	7 399	ongekend	11 742	10 864	10 044	9 342	9 680	9 816	8 771	9 411	8 436	7 845
	11 870,0	12 241,7	11 848,5	10 738,7	17 887,0	17 179,5	15 945,2	14 790,7	14 788,4	16 105,2	17 328,6	17 133,5	18 608,3	16 977,6	16 446,6
	1,3001095	1,2932284	1,7927826	1,4513718		1,463077	1,46771	1,4725894	1,582999	1,6637552	1,765345	1,9534305	1,9772953	2,0125192	2,0964407

1.2. TWEEDE VERSLAG (23 april 2002)

MICRO & MACRO ANALYSE SABENA 1975-2001

OPERATIONELE ANALYSE

INLEIDING

Op 15 april 2002 werd het financiële luik van de micro en macro analyse Sabena 1975-2001 ter beschikking gesteld.

Nu wordt U de operationele analyse voorgesteld voor dezelfde periode 1975-2001.

Zoals bij de financiële analyse gebruiken we dezelfde periodes zijnde :

1.2. DEUXIÈME RAPPORT (23 avril 2002)

MICRO ET MACROANALYSE SABENA 1975-2001

ANALYSE OPÉRATIONNELLE

INTRODUCTION

Le 15 avril 2002, le volet financier de l'analyse micro et macro de la Sabena pour la période 1975-2001 a été mise à disposition.

À présent, l'analyse opérationnelle vous est livrée pour la même période 1975-2001.

Comme pour l'analyse financière, les mêmes périodes sont passées en revue, à savoir :

Nr — *N°*	Omschrijving — *Définition*	Periode — *Période*	Scharnierjaar — *Année charnière*	
A	Voor-oorlogs periode/ *Période d'avant-guerre*	1923/1940	Niet van toepassing/ *Pas applicable*	
B	Na-oorlogse ontwikkelingsperiode luchtvaart/ *Période d'après-guerre de développement de l'aviation*	1941/1960	Niet van toepassing/ *Pas applicable*	
C	Overheidsdominatie in kapitaal periode/ *Période de domination des pouvoirs publics dans le capital*	1960/1981	1978	
D	Stappen in richting privatisering/ *Pas dans le sens d'une privatisation*	1982/1989	1988	
E	SWA periode/ *Période SWA*	1990/1991	Niet van toepassing *Pas applicable*	Alleen afgezonderd wegens discontinuïteit gegevensreeksen/ *Isolée uniquement en raison de la discontinuité des séries de données*
F	AF periode/ *Période AF*	1992/1994	1994	
G	SR periode/*Période SR*	1995/2001	Detail	

Brussel, 23 april 2002

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCV
vertegenwoordigd door

Prof. Dr. E. DE LEMBRE, Vennoot

Bruxelles, le 23 avril 2002

Ernst & Young Réviseurs d'entreprise BCV
représenté par

Le professeur E. DE LEMBRE, Associé

HOOFDSTUK II

Operationele analyse

INHOUD

	Blz.
INLEIDING	166
1. EXECUTIVE SUMMARY	168
2. UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE	172
3. COMPANY PROFILES VAN SABENA EN DE BELANGRIJKSTE CONDURRENTEN	173
3.A. Sabena	173
3.A.1. Geschiedenis van Sabena	173
3.A.2. Activiteiten van Sabena	173
3.B. Luchtvaartbedrijven opgenomen in de Benchmark	173
4. OPERATIONELE BENCHMARK VAN DE LUCHTVAARTACTIVITEITEN VAN DE SABENA-GROEP	176
4.A. Capaciteitsbezetting	176
4.A.1. Revenue passenger load factor	176
4.A.2. Aantal vlieguren per dag	184
4.A.3. Besluit en opmerkingen betreffende de capaciteitsbezetting	186
4.B. Het aanbod van luchtverkeer	188
4.B.1. Available seat capacity	188
4.B.2. Aantal gevlogen kilometers en de gemiddelde vluchtafstand	193
4.B.3. Aantal vluchten	197
4.B.4. Groei en samenstelling van de vloot	199
4.B.5. Besluit en opmerkingen betreffende capaciteit	205
4.C. De vraag naar luchtverkeer	206
4.C.1. Revenue passenger kilometer	206
4.C.2. Passagiervervoer	210
4.C.3. De relatie tussen luchtverkeer, economie en yield	212
4.C.4. Besluit en opmerkingen van de gevoerde strategieën	214
4.D. Winstgevendheid van de gevoerde stategieën	215
4.D.1. Overall en break-even load factor	215
4.D.2. Eenheidsopbrengst	217
4.D.3. Eenheidskost	220
4.D.4. Operating ratio voor en na intrest	222
4.D.5. Benchmark kostenstructuur	224
4.D.6. Kostenanalyse	227
4.D.7. Besluit en opmerkingen betreffende de winstgevendheid van de gevoerde strategieën	227
DEFINITIES	243

CHAPITRE II

Analyse opérationnelle

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	166
1. RÉSUMÉ	168
2. POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE	172
3. PROFILS D'ENTREPRISE DE LA SABENA ET DE SES PRINCIPAUX CONCURRENTS	173
3.A. Sabena	173
3.A.1. Histoire de la Sabena	173
3.A.2. Activité de la Sabena	173
3.B. Compagnies aériennes reprises dans le groupe de référence	173
4. GROUPE DE RÉFÉRENCE OPÉRATIONNEL DE L'ACTIVITÉ AÉRIENNE DU GROUPE SABENA	176
4.A. Utilisation des capacités	176
4.A.1. Revenue passenger load factor	176
4.A.2. Nombre d'heures de vol par jour	184
4.A.3. Conculsion et observations concernant l'utilisation des capacités	186
4.B. Offre en matière de transport aérien	188
4.B.1. Available seat capacity	188
4.B.2. Nombre de kilomètres parcourus en distance moyenne de vol	193
4.B.3. Nombre de vols	197
4.B.4. Croissance et composition de la flotte	199
4.B.5. Consclusion et observations concernant la capacité	205
4.C. De mande en matière de transport aérien	206
4.C.1. Revenue passenger kilometer	206
4.C.2. Transports de passagers	210
4.C.3. La relation entre transport aérien, économie et yield	212
4.C.4. Conclusion et observations concernant la demande de transport aérien	214
4.D. Rentabilité des stratégies menées	215
4.D.1. Overall et break-even load factor	215
4.D.2. Revenu unitaire	217
4.D.3. Coût unitaire	220
4.D.4. Operating ratio avant et après intérêts	222
4.D.5. Structure des coûts de référence	224
4.D.6. Analyse des coûts	227
4.D.7. Conclusions et observations concernant la rentabilité des stratégies menées	227
DÉFINITIONS	243

1. **EXECUTIVE SUMMARY**

1. Uit de detailanalyse menen we een aantal punten te mogen beklemtonen. Sabena is zeker niet « de meest performante » luchtvaartmaatschappij, maar heeft toch periodes gekend waarbij ze zeker niet bij de laagst performers was namelijk 1982-1989 en in iets mindere mate 1990-1994. Ook waren 1998 en 1999 qua operationele performantie niet slecht.

Toch moeten we een aantal opmerkelijke vaststellingen doen :

1. Te lage bezettingsgraad (*load factor* en aantal vlieguren) ingevolge een te hoge capaciteit in vergelijking met het aantal passagiers.

2. Er is mogelijk een overstap gebeurd van (rendabele) langeafstandsvluchten naar (onrendabele) korteafstandsvluchten. Deze strategische beslissing heeft Sabena niet tot succes geleid.

3. Sabena vervangt *zeer snel* haar vliegtuigen.

4. Er is duidelijk een mutatie in de passagiersmix. Sabena heeft haar gunstige positie in business class langzaam aan verloren.

5. Personeelskost is steeds een probleem geweest.

1. **RÉSUMÉ**

1. Il nous paraît qu'un certain nombre de points de l'analyse détaillée peuvent être mis en exergue. Si la Sabena n'est assurément pas la compagnie aérienne « la plus performante », elle a néanmoins connu des périodes au cours desquelles elle ne figurait pas non plus parmi les moins performantes, notamment entre 1982 et 1989 et, dans une moindre mesure, entre 1990 et 1994. Les résultats opérationnels n'étaient pas mauvais non plus en 1998 et 1999.

Un certain nombre de constatations étonnantes doivent cependant être faites :

1. Le coefficient d'occupation (*load factor* et nombre d'heures de vol) est trop faible en raison d'une capacité trop élevée par rapport au nombre de passagers

2. Des vols long-courriers (rentables) doivent avoir été abandonnés au profit de vols court-courriers (non rentables). Pour la Sabena, cette décision stratégique n'a pas porté de fruits.

3. La Sabena remplace ses avions *très rapidement*.

4. Le mix de passagers a manifestement connu une mutation. La Sabena a progressivement perdu sa position favorable en *business class*.

5. Les coûts de personnel ont toujours posé problème.

2. Hoe deze operationele studie de rentabiliteit beïnvloedt geven we hierna weer :

2. Le tableau ci-dessous illustre l'influence de l'étude opérationnelle sur la rentabilité :

Periode — *Période*	Rentabiliteit — *Rentabilité*	Liquiditeit — *Liquidité*	Solvabiliteit — *Solvabilité*
1978 - 1981		Sanering van 1981 impliceert dat overheid beslist heeft te ondersteunen/ *Assainissement de 1981 implique que les pouvoirs publics ont décidé d'accorder leur soutien*	
	–	+	– ? (1)
1982 - 1989	Gunstige evolutie/ *Évolution favorable*	Sanering van 1983 geeft opnieuw input aan middelen/ *Assainissement de 1983 signifie nouvel apport de moyens financiers*	
		+ (2)	– ? (1) (2)
1990 - 1991	Geen uitspraak/ *Pas d'avis*	Wegens moeilijk samen te stellen gegevens omwille van SWA — geen uitspraak/ *Vu la difficulté de rassembler les données à cause de la SWA, aucune application*	
1992 - 1994	Status quo/ *Statu quo*	Sanering van 1991 bewijst dat SN nieuwe liquiditeiten krijgt/ *Assainissement de 1991 prouve que la Sabena a obtenu de nouvelles liquidités*	
		+ (2)	– ? (1) (2) (3)
1995 - 2001	Opbouw naar + in 1998/1999, nadien –/ *Développement + en 1998/1999, puis –*	1995 opnieuw sanering met evolutie tot 1998 nadien negatief/ *En 1995, nouvel assainissement avec évolution jusqu'en 1998 ensuite négative*	
		+ ? (2)	– ? (1) (2) (3)

(1) Analyse van de diverse reorganisaties moet aantonen in hoeverre deze steunden op :

(a) verantwoord business plan dat een duurzame product/markt verhouding relatie voorstelt;

(b) voldoende financiering om dit te bereiken.

(2) Analyse van de vlootevolutie en de wijze waarop investeringen gefinancierd worden. Nazicht van *leasing*, renting en *sales & lease* operaties.

(3) Impact bestuderen van samenwerkingsverbandien die met partners geschapen worden en daardoor activiteiten uit SN onttrokken tegen betaling van vergoedingen (dit is SWA in 1990/1991 en ANP in 2000).

Uit de tabel blijkt dat in de diverse bestudeerde periodes er regelmatig een financiële reorganisatie gebeurde waardoor de liquiditeit aangevuld werd.

3. Een financieel reorganisatieplan had meestal ook een operationeel luik waardoor ook de rentabiliteit beter werd. Geen enkele van deze reorganisaties heeft uiteindelijk het kenmerk van *duurzame* verbetering.

De « nieuw » ingezette liquiditeiten schepten zuurstof om :

a. reorganisaties te financieren, die dan tot betere rentabiliteit moesten leiden;

(1) Analyse des différentes réorganisations doit démontrer dans quelle mesure celles-ci se fondaient :

(a) sur un *business plan* justifié présentant un rapport produit/marché durable;

(b) sur un financement suffisant pour atteindre cet objectif.

(2) Analyse de l'évolution de la flotte et des modalités de financement des investissements. Vérification des opérations de *leasing*, de *renting* et de *sales & lease.*

(3) Étude de l'impact des accords de collaboration conclus avec des partenaires entraînant retrait d'activités de SN contre paiement de dédommagements (c'est-à-dire SWA en 1990/1991 ET ANP en 2000).

Il ressort du tableau que des réorganisations financières ont eu lieu régulièrement au cours des diverses périodes analysées, apportant de nouvelles liquidités.

3. Généralement, le plan de réorganisation financière comportait un volet opérationnel, ce qui améliorait également la rentabilité. Aucune des réorganisations opérées n'a finalement débouché sur une amélioration *durable*.

L'apport de « nouvelles » liquidités constituaient un ballon d'oxygène pour :

a. financer les réorganisations, qui devaient permettre d'améliorer la rentabilité;

b. operationele veranderingen (strategische heroriëntaties) op te starten, die dan opnieuw hogere rentabiliteit dienden te geven;

c. uiteindelijk zou (a) of (b) hiervoor cash flow gegenereerd hebben, waardoor Sabena uiteindelijk de « *solvabiliteit* » gekregen zou hebben die nodig was om *going concern* te blijven.

De werkelijkheid is anders verlopen :

a. alle saneringen bleken onderschat en vergden nieuwe input een aantal jaren later, *die echter steeds gevonden werd*;

b. de sanering van 1995 vergde ook in 2001 nieuwe input, maar die werd *niet* gevonden en dus was het faillissement onvermijdbaar;

4. de centrale oorzaak lijkt ons *niet* te liggen in de financiële structuur. Die is zwak, zeer zwak, maar dit is pas in 2001 de oorzaak geweest van « geen zoveelste nieuwe input ».

De oorzaak kan niet anders liggen dan in *operationele factoren*.

Sabena heeft ofwel

— zich niet aangepast aan de vraag van de markt (verkeerde strategische keuze ?);

— zich intern operationeel onvoldoende aangepast (kosten, productiviteit, …).

Het is dus evident dat de diverse strategische keuzes (management en bestuur) moeten getoetst worden (zie ook vorige besluiten);

5. toch moeten er een aantal additionele vragen opgelost worden :

— De « *load factor* » is in 1982/1999 beduidend hoger dan in alle andere periodes. Dit is een gunstige periode voor de rentabiliteit. Hoe moet dit beoordeeld worden vanuit latere managementbeslissingen ?

— De bezettingsgraad is bij Sabena een probleem, welke strategie heeft dit fundamenteel aangepakt ?

— Sabena heeft lang een goede positie gehad, in vergelijking met de *peers*, betreffende de *long haul load*

b. lancer des changements opérationnels (réorientations stratégiques), qui devaient à leur tour permettre une augmentation de la rentabilité;

c. finalement (a) ou (b) aurait généré le cash flow nécessaire, grâce auquel la Sabena aurait finalement atteint la « *solvabilité* » nécessaire pour demeurer un *going concern*.

La réalité a été différente :

a. tous les assainissements se sont révélés être sous-estimés et ont imposé un nouvel apport de moyens après un certain nombre d'années, *moyens qui ont toutefois toujours été trouvés;*

b. l'assainissement opéré en 1995 a encore requis un nouvel apport en 2001, mais celui-ci n'a pu être trouvé et la faillite est donc devenue inéluctable;

4. la structure financière ne nous paraît PAS être principalement en cause. Cette structure est faible, voire très faible, mais ce n'est qu'en 2001 qu'elle a n'a plus donné lieu à un « énième nouvel apport ».

La cause ne peut être étrangère aux *facteurs opérationnels.*

Ou bien la Sabena

— ne s'est pas adaptée à la demande du marché (mauvais choix stratégique ?)

— ou bien, elle ne s'est pas suffisamment adaptée au niveau opérationnel interne (coûts, productivité, …).

Il est dès lors évident qu'il convient d'évaluer les diverses options stratégiques (management et administration) (voir également conclusions précédentes);

5. il convient toutefois d'apporter également une réponse à un certain nombre de questions complémentaires :

— Le « *load factor* » est nettement plus élevé en 1982-1999 qu'au cours de toutes les autres périodes. Au cours de cette période, la rentabilité est bonne. Comment convient-il d'apprécier cela à la lumière de décisions de gestion ultérieures ?

— Le coefficient d'occupation pose problème à la Sabena. Quelle stratégie s'est attaquée fondamentalement à ce problème ?

— La Sabena a longtemps occupé une position favorable par rapport aux compagnies comparables en ter-

factor. Strategisch heeft men een andere optie genomen wat geleid heeft tot een slechtere positie.

— Aantal vlieguren blijft bij Sabena een probleem ? Management en bestuursimpact hierop.

— Motivering voor de *hub&spoke* strategie die als rode draad over Sabena loopt na 1989. Is dit een strategie voor Sabena alleen, of is dit een strategie voor de partner ?

— Oorzaken waarom het zeer goede aandeel *business class* zo snel gedaald is en hoe is dit door management en bestuur geadresseerd over de jaren heen ?

— Motivering vanuit het « Sabena belang » van de diverse zware investeringsprogramma's die leiden tot een zeer zware last en van de overschakeling van aankoop naar financiële *leasing*, naar operationele *lease*. Waarom is deze stap gezet in een periode van capaciteitsoverschot in de globale markt en gezien de marktgegevens van Sabena zelf ?

— Onderzoek naar marktconforme prijszetting voor alle diensten at arms length.

mes de coefficient d'occupation long-courrier. Une autre option a été retenue sur le plan stratégique, ce qui a conduit à une détérioration de la position.

— Le nombre d'heures de vol continue de poser problème à la Sabena. Quelle est l'incidence du *management* et de l'administration à cet égard ?

— La justification de la stratégie *hub&spoke* qui est le fil rouge de la Sabena dès 1989. Cette stratégie a-t-elle été développée pour la seule Sabena ou pour le partenaire ?

— Les causes de la baisse rapide de la très bonne proportion de sièges en *business class* et la façon dont le *management* et l'administration ont considéré cette évolution au fil des années ?

— Justification sous l'angle « Sabena » des divers programmes d'investissements d'envergure qui ont entraîné des charges très élevées et du passage de l'achat au *leasing* financier, à la location opérationnelle. Pourquoi cette option a-t-elle été prise à une époque où la capacité du marché global était excédentaire et compte tenu des données relatives au marché de la Sabena même ?

— Examen de la conformité avec le marché des prix fixés pour les prestations assurées par des fournisseurs indépendants de la société.

2. UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE

Wij hebben onze analyse uitgevoerd op basis van operationele en financiële gegevens verkregen van het *Association of European Airlines*, hierna AEA. De operationele gegevens hebben betrekking op alle maatschappijen betrokken in de benchmark van 1975 tot 2000.

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, genaamd *Worldwide Market Forecast for Commercial Air Transport* 2001-2020, hebben we gebruikt om een aantal trends in de industrie te begrijpen. Studies van de Boston Consulting Groep werden nagelezen om achtergrondinformatie over Sabena te verzamelen.

De operationeel-financiële cijfers werden enkel bekomen voor Sabena en het gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij het AEA. Omwille van de confidentialiteit van de gegevens konden de gegevens voor de andere maatschappijen betrokken in de benchmark immers niet beschikbaar gesteld worden. Deze analyse zijn we omwille van de beschikbaarheid van de gegevens pas vanaf het jaar 1990 begonnen.

2. POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE

Notre analyse se base sur des données opérationnelles et financières obtenues de *l'Association of European Airlines*, appelée ci-après AEA. Les données opérationnelles ont trait à toutes les compagnies reprises dans le groupe de référence de 1975 à 2000.

Nous avons également pris connaissance de rapports d'analystes concernant les différentes compagnies reprises dans le groupe de référence et l'industrie en général. Nous avons utilisé le rapport de la *Japan Aircraft Development Corporation* daté 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 lues dans le but d'obtenir des informations documentaires au sujet de la Sabena.

Les chiffres opérationnels et financiers n'ont été obtenus que pour la Sabena ainsi que pour la moyenne des compagnies affiliées à l'AEA. Les informations relatives aux autres compagnies reprises dans le groupe de référence n'ont en effet pas pu être mises à disposition pour des raisons de confidentialité. Compte tenu de la disponibilité des données, cette analyse ne débute qu'en 1990.

3. **COMPANY PROFILES VAN SABENA EN DE BELANGRIJKSTE CONCURRENTEN**

3.A. SABENA

3.A.1. **Geschiedenis van Sabena**

Hiervoor verwijzen we naar collega expert professor Guy Vanthemse.

3.A.2. **Activiteiten van Sabena**

De activiteiten van Sabena situeren zich binnen vijf domeinen :

— SN Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (chartermaatschappij)

— SN Cargo

— SN Catering

— SN Ground Handling

— SN Technics : *Maintenance, engine shop.*

Daarenboven heeft Sabena nog hotels, BFSG (*fuelling* en andere diensten), SFA (vliegschool), en een *Corporate* en *Financial Services* afdeling (oa SIC) in eigendom.

3.B. LUCHTVAARTBEDRIJVEN OPGENOMEN IN DE BENCHMARK

Op basis van de verschillende criteria hebben we twee verschillende groepen geselecteerd waarmee we de Sabena Groep hebben vergeleken.

We hebben onze selectie gebaseerd op volgende criteria :

1. Al dan niet beursgenoteerde Europese Nationale *Air Carriers*

2. Vergelijkbaarheid van activiteiten

3. Omvang van de vloot

4. Aantal bestemmingen

In de eerste plaats hebben we ons beperkt tot de Europese nationale carriers, die deel uitmaken van het Association of European Airlines, hierna genoemd het « AEA ». De maatschappijen die hun thuisbasis in het

3. **PROFILS D'ENTREPRISE DE LA SABENA ET DE SES PRINCIPAUX CONCURRENTS**

3.A. LA SABENA

3.A.1. **Histoire de la Sabena**

Nous renvoyons à ce propos à notre collègue expert, le professeur Guy Vanthemse.

3.A.2. **Activités de la Sabena**

Les activités de la Sabena recouvrent cinq secteurs :

— SN Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (compagnie charter)

— SN Cargo

— SN Catering

— SN Ground Handling

— SN Technics : *Maintenance*, *engine shop.*

La Sabena est en outre propriétaire d'hôtels, de la BFSG (*fuelling* et autres services), de la SFA (école de pilotage) et d'une section *Corporate and Financial Services* (notamment SIC).

3.B. COMPAGNIES AÉRIENNES REPRISES DANS LE GROUPE DE RÉFÉRENCE

Au départ des différents critères, nous avons sélectionné deux groupes différents auxquels nous avons comparé la Sabena.

Notre sélection a été basée sur les critères suivants :

1. Transporteurs aériens nationaux européens côtés ou non en bourse

2. Caractère comparable des activités

3. Taille de la flotte

4. Nombre de destinations

Dans un premier temps, nous nous sommes limités aux transporteurs nationaux européens affiliés à l'*Association of European Airlines*, dénommée ci-après AEA. Nous avons exclu les compagnies basées dans les pays

vroegere Oost-Europa hebben, hebben we geëlimineerd vermits deze markt niet kan vergeleken worden met de thuismarkt van Sabena.

Sabena is opgericht als een staatsmaatschappij, dit is tevens voor de meeste nationale *flag-carriers* het geval, behalve voor British Midlands, die we bijgevolg uit de *peergroep* (1) hebben geëlimineerd.

De Sabena Groep heeft getracht alle luchtvaart gerelateerde diensten zelf aan te bieden en zo weinig mogelijk beroep te doen op diensten van derden. De maatschappijen die wij hebben geselecteerd bieden bijna allemaal de gerelateerde diensten ook zelf aan of via participaties in andere bedrijven.

SN Airlines omvat zowel Sabena SA, DAT als Sobelair. Sabena en DAT, opgericht in 1966 en vooral gespecialiseerd in korte afstandsvluchten, positioneren zich als « *flag carrier* ». Sobelair daarentegen is gespecialiseerd in chartervluchten. Belangrijkste concurrenten moeten zodoende eveneens lijn- en chartervluchten aanbieden. In onze operationele analyse hebben we enkel Sabena 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 vracht op ofwel passagiersvluchten of op *all-cargo* vluchten. Wij richten onze analyse vooral op het passagiersvervoer, vermits dit het grootste aandeel van de omzet inneemt.

De verschillende criteria hebben geleid tot volgende groep van gelijkbare bedrijven :

— Sabena

— SAirGroup

— Alitalia

— KLM

— Austrian Airlines

— Iberia

— Finnair

(1) Een *peer*groep wordt gedefinieerd als een groep van vergelijkbare ondernemingen.

de l'ancienne Europe de l'Est, ce marché ne pouvant être comparé au marché intérieur de la Sabena.

La Sabena a été créée sous forme d'entreprise publique, comme c'est le cas de la plupart des transporteurs nationaux, à l'exception de British Midlands, qui a dès lors été écarté du *peer group* (1).

Le groupe Sabena a essayé d'offrir lui-même tous les services connexes à la navigation aérienne et de recourir le moins possible aux services de tiers. La plupart des compagnies que nous avons sélectionnées offrent également les services connexes que ce soit directement ou par le biais de participations dans d'autres sociétés.

SN Airlines inclut à la fois la SA Sabena, la DAT et Sobelair. La Sabena et la DAT, créée en 1966 et spécialisée en vols court-courriers, occupent la place de transporteur aérien national. Sobelair, en revanche, est spécialisée en vols charter. Il convient donc que les principaux concurrents offrent, eux aussi, des vols réguliers et des 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.

Les différents critères ont conduit a sélectionné le groupe suivant d'entreprises comparables :

— Sabena

— SAirGroup

— Alitalia

— KLM

— Austrian Airlines

— Iberia

— Finnair

(1) Un *peer group* est un groupe d'entreprises comparables.

— Olympic Airways

— Turkish Airlines.

In de financiële analyse hebben wij Turkish Airlines niet kunnen vergelijken met de Sabena Groep omwille van het gebrek aan financiële kengetallen.

Om een gedetailleerde analyse te kunnen uitvoeren hebben we een aantal gegevens nodig die publiek beschikbaar zijn in analistenrapporten. Deze rapporten hebben enkel betrekking op beursgenoteerde bedrijven. Olympic Airways en Turkish Airlines zijn niet beursgenoteerd met het gevolg dat een aantal gegevens van hen niet zullen opgenomen worden in de detail studies.

In een tweede beperktere analyse hebben we Sabena gepositioneerd ten opzicht ven drie belangrijke Europese carriers in termen van luchtverkeer, of *Revenue Passenger Kilometer*, zijnde Air France, British Airways en Lufthansa.

— Olympic Airways

— Turkish Airlines

Dans le cadre de l'analyse financière, nous n'avons pas pu, faute de disposer d'indices financiers, comparer Turkish Airlines avec le groupe Sabena.

Afin de procéder à une analyse détaillée, il convient d'avoir un certain nombre de données, qui sont accessibles au public dans les rapports d'analystes. Ces rapports concernent uniquement les sociétés cotées en bourse. Olympic Airways et Turkish Airlines n'étant pas cotées en bourse, un certain nombre de données les concernant ne figureront pas dans les études détaillées.

Une seconde analyse plus restreinte a comparé la Sabena à trois transporteurs européens importants en termes de trafic aérien, ou de *Revenue Passenger Kilometer*, à savoir Air France, British Airways et Lufthansa.

4. OPERATIONELE BENCHMARK VAN DE LUCHTVAARTACTIVITEIT VAN DE SABENA GROEP

In dit hoofdstuk bespreken wij de *key-value drivers* van de luchtvaartbusiness, waarbij we Sabena in de eerste plaats positioneren ten opzichte van de meest vergelijkbare concurrenten.

In een tweede beperktere analyse positioneren we Sabena ten opzicht van de drie belangrijkste Europese carriers in termen van *Revenue Passenger Kilometers* (RPKs), die bovendien de laatste jaren een netto winst na belastingen rapporteerden.

Het meten van de performantie van Sabena is geconstrueerd rond twee kernpunten, zijnde groei en winstgevendheid. De luchtvaartsector is immers in de eerste plaats een groeisector, waarbij de grootte van het marktaandeel van primordiaal belang is. Ten tweede, wordt de sector gekenmerkt door een grote kapitaalbehoefte ter financiering van de noodzakelijke investeringen, wat vaak gepaard gaat met zware schuldenlasten. Beide factoren kunnen leiden tot zware druk en negatieve resultaten.

In onze benchmark focussen we ons vooral op het passagiersvervoer, vermits minimum 82,8 % (1990) en maximum 96,5 % (1997) van de airline omzet van Sabena wordt gerealiseerd door het passagiervervoer.

De cijfers voor Sabena zijn steeds inclusief DAT, Sobelair wordt uit de analyse gelaten door het gebrek aan gegevens. Om consistentie reden wordt ook voor de andere maatschappijen het aandeel van de chartervluchten geëlimineerd.

Voor iedere maatschappij hebben we een bepaalde code gebruikt, die overeenkomt met de code gehanteerd door het Association of European Airlines. De afkortingen kunnen gevonden worden in de definitie sectie.

4.A. 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.

4.A.1. ***Revenue Passenger Load Factor***

We kunnen een onderscheid maken tussen verschillende *load factors* afhankelijk of we passagier en/of vracht beschouwen en of we enkel passagiersvluchten en/of cargovluchten nemen. Vermist we ons in deze stu-

4. GROUPE DE RÉFÉRENCE OPÉRATIONNEL DE L'ACTIVITÉ AÉRIENNE DU GROUPE SABENA

Dans ce chapitre, nous examinons les principaux indicateurs de valeur du secteur de la navigation aérienne, la Sabena étant tout d'abord positionnée par rapport à ses concurrents les plus comparables.

Dans une seconde analyse plus restreinte, nous comparons la Sabena aux trois principaux transporteurs européens en termes de *Revenue Passenger Kilometers (RPK)*, qui, au cours des dernières années, ont en outre fait état d'un bénéfice net après impôts.

Les performances de la Sabena sont mesurées sur la base de deux éléments-clés, à savoir la croissance et la rentabilité. Le secteur aérien est en effet en premier lieu un secteur de croissance, dans lequel la taille de la part de marché a une importance primordiale. Ensuite, ce secteur est caractérisé par de grands besoins de capitaux en vue du financement des indispensables investissements, ce qui s'accompagne souvent d'un endettement important. Ces deux facteurs peuvent être à l'origine de lourdes charges et de résultats négatifs.

Dans notre groupe de référence, nous nous focalisons essentiellement sur le transport de passagers, étant donné que celui-ci représente au minimum 82,8 % (1990) et au maximum 96,5 % (1997) du chiffre d'affaires en transport aérien de la Sabena.

Les chiffres de la Sabena incluent systématiquement la DAT, Sobelair étant exclue de l'analyse par manque de données. Dans un souci de cohérence, la part des vols charter a également été supprimée pour les autres compagnies.

Nous identifions chaque compagnie à l'aide d'un code, qui correspond au code utilisé par l'*Association of European Airlines.* Les abréviations sont reprises dans les définitions.

4.A. UTILISATION 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.

4.A.1. ***Revenue Passenger Load Factor***

Nous pouvons distinguer différents coefficients d'occupation selon que nous considérons les passagers et/ou le fret et que nous retenons uniquement les vols de passagers et/ou les vols de fret. Dès lors que cette étude

die vooral baseren op het passagiersvervoer bekijken we de *Revenue Passenger Load Factor*, die de bezetting van passagiers weergeeft op een passagiersvlucht.

In de rentabiliteitsanalyse in hoofdstuk 4.4 bekijken we de *overall load factor* betreffende de totale beschikbare capaciteit voor passagiers, vracht en post, en plaatsen we deze ten opzichte van de *break-even load factor*, zijnde de bezettingsgraad die moet bekomen worden om alle vaste en variabele kosten te dragen.

— *Global Revenue Passenger Load factor*

De *Revenue Passenger Load factor*, kort *load factor*, geeft het percentage van beschikbare zetels dat werkelijk werd verkocht en wordt bepaald als de verhouding van het aantal RPKs (*Revenue Passenger Kilometers*) ten opzichte van het aantal ASKs (*Available Seat Capacity*) ([1]).

se base principalement sur le transport de passagers, nous examinons le *Revenue Passenger Load Factor*, qui traduit l'occupation des passagers sur un vol de passagers.

Dans l'étude de rentabilité effectuée au chapitre 4.4, nous analysons l'*overall load factor* relatif à la capacité totale disponible pour les passagers, les marchandises et le courrier afin de le comparer au *break-even load factor*, c'est-à-dire le coefficient d'occupation à réaliser pour couvrir tous les frais fixes et variables.

— *Global Revenue Passenger Load Factor*

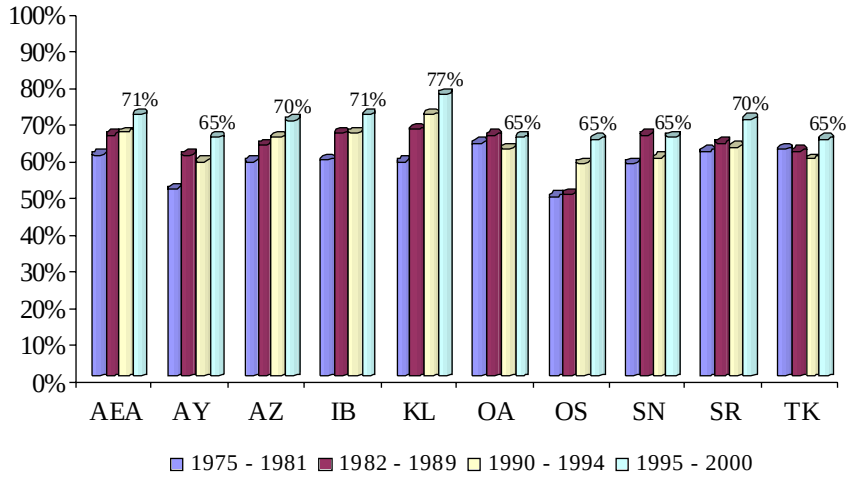
Le *Revenue Passenger Load Factor*, en abrégé *Load Factor* ou coefficient d'occupation, représente le pourcentage de sièges disponibles qui a été effectivement vendu et est défini comme étant le rapport entre le nombre de RPK (*Revenue Passenger Kilometers)* et le nombre d'ASK (*Available Seat Capacity)* ([1]).

GRAFIEK 1

Evolutie van de gemiddelde *load factor*

GRAPHIQUE 1

Évolution du coefficient d'occupation moyen



Bron : AEA.

Source : AEA.

([1]) Beide componenten worden verder in het hoofdstuk toegelicht.

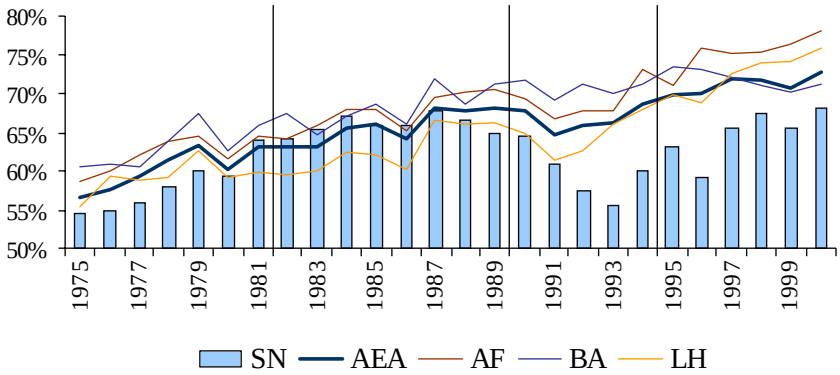
([1]) Ces deux composantes sont commentées plus loin dans le présent chapitre.

GRAFIEK 2

Evolutie van de *load factor*

GRAPHIQUE 2

Évolution des coefficients d'occupation



Bron : AEA.

Grafiek 2 toont aan dat de *load factor* van Sabena volatieler is dan de *load factor* van de gemiddelde Europese maatschappij en de drie grote carriers, wat een grote invloed kan hebben op de winstgevendheid van Sabena (zie verder). Bovendien is de gemiddelde *load factor* van Sabena niet veel verbeterd op 25 jaar in tegenstelling tot de meeste van zijn concurrenten.

De *load factor* van een gemiddelde luchtvaartmaatschappij evolueerde van 56,6 % in 1975 tot 72,9 % in 2000. Als we Sabena per jaar bekijken, bemerken we dat de bezettingsgraad enkel hoger is dan dit gemiddelde vanaf 1981 tot en met 1984 en in 1986. De laagste bezettingsgraad wordt door Sabena bereikt in 1975 (54,34 %) en 1993 (55,51 %).

Air France en Britsh Airways hebben een *load factor* die steeds groter is dan het gemiddelde. Lufthansa had tot 1997 een lagere *load factor* dan het gemiddelde, maar vanaf 1997 behaalde zij een hogere bezettingsgraad.

In de eerste periode tot en met 1981 neemt de *load factor* van Sabena in het algemeen toe, zowel voor Sabena als de andere geselecteerde maatschappijen. 1978 betekende het einde van een periode van overheidsreglementeringen met opgelegde prijzen en routes, wat een positieve invloed had op de bezettingsgraad van de verschillende maatschappijen. Van 1982 tot 1989 doen verschillende bewegingen zich voor. De gemiddelde *load factor* over de periode stijgt in vergelijking met de eerste periode. Het niveau van 65 % stemt overeen met het Europees gemiddelde.

Source : AEA.

Il ressort du graphique 2 que la Sabena enregistre un coefficient d'occupation plus volatile que la moyenne des compagnies européennes et que les trois grandes compagnies, ce qui peut influencer considérablement la rentabilité de la Sabena (voir plus loin). En outre, le coefficient d'occupation moyen de la Sabena ne s'est guère amélioré en l'espace de 25 ans, contrairement à celui de la plupart de ses concurrents.

Le coefficient d'occupation d'une compagnie aérienne moyenne est passé de 56,6 % en 1975 à 72,9 % en 2000. Si nous considérons cette donnée par année à la Sabena, nous constatons que le coefficient d'occupation n'est supérieur à la moyenne qu'entre 1981 et 1984 et en 1986. La Sabena enregistre le coefficient d'occupation le plus faible en 1975 (54,34 %), et en 1993 (55,51 %).

Air France et British Airways réalisent un coefficient d'occupation toujours supérieur à la moyenne. Quant à Lufthansa, elle enregistre un coefficient d'occupation inférieur à la moyenne jusqu'en 1997, mais depuis cette date, son coefficient est supérieur à la moyenne.

Au cours de la première période allant jusqu'en 1981, le coefficient d'occupation augmente d'une manière générale tant à la Sabena que dans les autres compagnies sélectionnées. L'année 1978 a signifié la fin d'une période de réglementations publiques imposant des prix et des destinations, ce qui a eu une influence positive sur le coefficient d'occupation des différentes compagnies. Différentes évolutions se dessinent ensuite entre 1982 et 1989. Le coefficient d'occupation moyen de la période augmente par rapport à celui de la première période. Le niveau de 65 % correspond à la moyenne européenne.

De gemiddelde *load factor* van 1990 tot 1994 daalt ten opzichte van de tweede periode met ongeveer 5 %. Dit kan gedeeltelijk verklaard worden door de Golfoorlog. 1990 was voor de hele luchtvaartsector een bijzonder moeilijk jaar door de risico's die gepaard gingen met de voorbereiding van de Golfoorlog. 1991 was een crisisjaar voor de internationale luchtvaart en dalingen in *load factor*s deden zich bijna bij alle maatschappijen voor. Een dalende vraag naar luchtvervoer gecombineerd met een stijging van het aanbod en de groeiende tendens naar deregulering en liberalisering brachten grondige wijzigingen teweeg, ook binnen de gevestigde waarden van de Europese luchtvaartindustrie.

In 1993, neemt de economische en conjuncturele crisis die Sabena sinds de Golfoorlog kent nog grotere proporties aan en komt Sabena terug onder de gemiddelde *load factor* terecht en bereikt één van de laagste niveaus sinds jaren. De industrie daarentegen heeft in 1993 bijna terug het niveau van vóór 1991 bereikt.

Sabena wordt dit jaar onder andere geconfronteerd met de nefaste effecten van de politieke instabiliteit in Afrika, een belangrijke afzetmarkt. Bovendien wordt vanaf April 1993 het Europees *hub&spoke* netwerk versneld operationeel. Het idee is ontwikkeld in de periode van Sabena World Airlines (eind 1998) tezamen met KLM en British Airways. De idee was om Zaventem als naaf van het Europees netwerk uit te bouwen. Dit systeem maakt het de Europese passagiers mogelijk om doeltreffend via een korte tussenlanding in Brussel op een zelfde dag een heen- en terugvlucht uit te voeren tussen een zestigtal Europese steden.

In 1994 bemerken we een verbetering in de *load factor* onder andere als gevolg van een verbetering van het aantal vervoerde passagiers.

In 1995 overtrof de verkeerstoename de groei van het aanbod, met een verbeterde bezettingsgraad tot gevolg. In 1996 echter daalde de *load factor* opnieuw vermits de capaciteit (ASKs) dat jaar werd verhoogd met 11,6 % (zie grafiek 9), maar het aantal RPKs (zie grafiek 23) slechts steeg met 4,5 %. De slechts *load factor* was toe te schrijven [1] aan zowel externe (concurrentiedruk) en interne factoren (sociale factoren). In 1998 steeg de bezettingsgraad tot 67,3 %, de hoogste sinds 1987. In 2000, wordt de hoogste bezettingsgraad ooit gehaald. Gemiddeld werd in de laatste periode van 1991 tot 1995

(1) Volgens het jaarverslag van Sabena over 1995.

Le coefficient d'occupation moyen enregistré entre 1990 et 1994 recule de quelque 5 % par rapport à la deuxième période. Cette baisse peut être attribuée en partie à la Guerre du Golfe. L'année 1990 a été particulièrement difficile pour le secteur aérien dans son ensemble en raison des risques découlant de la préparation de la Guerre du Golfe. 1991 a été une année de crise pour l'aviation internationale et les coefficients d'occupation de la plupart des compagnies ont accusé des baisses. Un recul de la demande de transport aérien conjugué à une hausse de l'offre et à la tendance croissante à la dérégulation et à la libéralisation ont entraîné des modifications sensibles, également au sein même des valeurs sûres de l'industrie aéronautique européenne.

En 1993, la crise économique et conjoncturelle qui frappe la Sabena depuis la Guerre du Golfe s'aggrave et le coefficient d'occupation de la compagnie replonge sous la moyenne pour tomber à l'un des niveaux les plus bas enregistrés depuis des années. L'industrie, quant à elle, retrouve en 1993 quasiment le niveau d'avant 1991.

Au cours de cette année, la Sabena est notamment confrontée aux effets néfastes découlant de l'instabilité politique observée en Afrique, continent qui constitue un débouché important pour la compagnie. C'est en outre à partir d'avril 1993 que s'accélère la mise en œuvre opérationnelle du réseau *hub&spoke* européen. L'idée a vu le jour à l'époque où Sabena World Airlines (1998) était associée à KLM et British Airways. Zaventem devait devenir le centre du réseau européen. Grâce à ce système, les passagers européens étaient en mesure de faire, dans la journée, un aller-retour entre une soixantaine de villes européennes avec une brève escale à Bruxelles.

En 1994, nous observons une amélioration du coefficient de remplissage, notamment à la suite d'une augmentation du nombre de passagers transportés.

En 1995, l'augmentation du trafic a été supérieure à l'offre, ce qui a conduit à une augmentation du taux d'occupation. En 1996, le *load factor* s'est à nouveau détérioré, dès lors que la capacité (ASK) a été augmentée de 11,6 % (voir graphique 9), mais que le RPK (voir graphique 23) ne s'est accru que de 4,5 %. Ce mauvais coefficient d'occupation doit être attribué [1] à la fois à des facteurs externes (concurrence) et à des facteurs internes (sociaux). En 1998, le taux d'occupation est passé à 67,3 %, soit le niveau le plus élevé atteint depuis 1987. En 2000, le taux d'occupation atteint le meilleur niveau jamais enregistré. Au cours

(1) Selon le rapport annuel de la Sabena pour 1995.

een bezettingsgraad van 65 % gehaald, de gemiddelde *load factor* van de Europese luchtvaartsector was 71 %.

Uit grafiek 1 blijkt dat Olympic Airways, Finnair en Swissair een gelijkaardig patroon vertonen, alleen zijn de bewegingen minder uitgesproken. De bezettingsgraad van Swissair evolueert niet veel van 1975 tot 1994, maar deze kent een enorme groei in de periode van 1995-2000.

Tijdens drie periodes bevindt de gemiddelde *load factor* van Sabena zich onder het gemiddelde van een alle luchtvaartmaatschappij van het AEA. Enkel in de periode van 1982 tot 1989 heeft Sabena een iets hogere bezettingsgraad. KLM heeft de hoogste gemiddelde bezettingsgraad over de laatste 3 periodes. Bovendien neemt de bezettingsgraad opmerkelijk toe, wat bewijst dat zij als één van de beste hun capaciteit hebben aangepast aan de evolutie van de vraag naar luchtverkeer. Ook Austrian Airlines en Finnair hebben hun bezettingsgraad enorm weten te verbeteren over de periode van 25 jaar, maar zij blijven echter na 25 jaar nog steeds, net zoals Sabena, gepositioneerd onder het Europees gemiddelde.

— *Short en Long Haul Revenue Passenger Load factor*

Per deelgebied, zijnde short en medium haul en long haul wordt de *load factor* berekend om te analyseren op welke soort vluchten de maatschappij de grootste bezetting heeft.

de la période 1991-1995, le coefficient de remplissage moyen s'est élèvé à 65 %, alors que le *load factor* moyen du secteur aérien européen a atteint 71 %.

Il ressort du graphique 1 qu'Olympic Airways, Finnair et Swissair connaissent une évolution similaire, fût-ce avec des variations moins prononcées. S'il n'évolue guère entre 1975 et 1994, le taux d'occupation de Swissair enregistre une croissance très considérable au cours de la période 1995-2000.

Au cours de trois périodes, le taux d'occupation moyen de la Sabena est inférieur à la moyenne des compagnies aériennes de l'AEA. Ce n'est qu'au cours des années 1982 à 1989 que la Sabena enregistre un taux d'occupation légèrement supérieur. KLM réalise le taux d'occupation moyen le plus élevé au cours des trois dernières périodes. En outre, le taux d'occupation s'accroît considérablement, ce qui prouve que la compagnie a été parmi les plus aptes à adapter sa capacité à l'évolution de la demande de transport aérien. Austrian Airlines et Finnair sont, elles aussi, parvenues à améliorer très considérablement leur coefficient de remplissage au cours des 25 années considérées, mais, à l'instar de la Sabena, elles enregistrent toujours, à l'issue de cette période de 25 ans, un coefficient inférieur à la moyenne européenne.

— *Short en Long Haul Revenue Passenger Load factor*

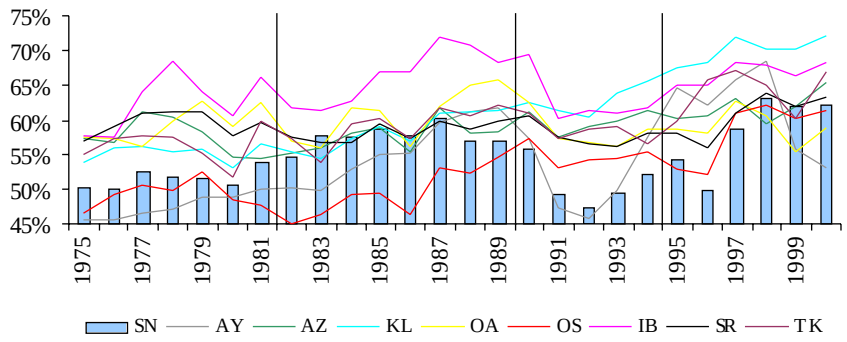
Le coefficient d'occupation est calculé par secteur, c'est-à-dire court-courrier et moyen-courrier, d'une part, et long-courrier, d'autre part, afin de déterminer sur quels types de vols la compagnie enregistre la meilleure occupation.

GRAFIEK 3

Evolutie *load factor* —
Short & medium haul

GRAPHIQUE 3

Évolution des coefficients d'occupation —
Court-courrier et moyen-courrier



Bron : AEA.

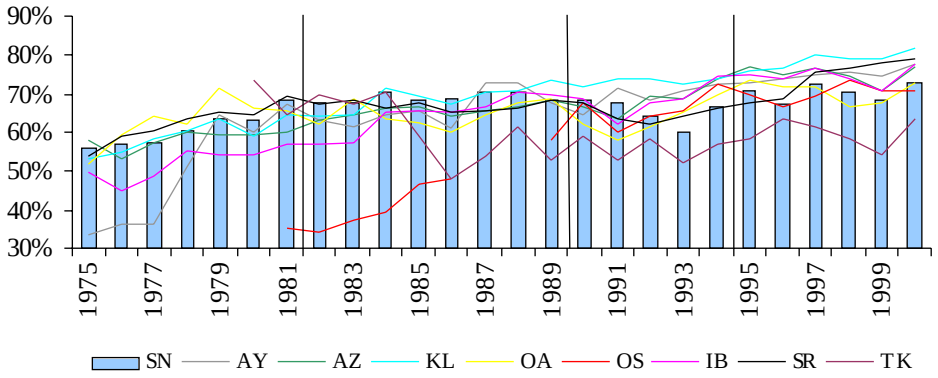
Source : AEA.

GRAFIEK 4

Evolutie *load factors* — *Long haul*

GRAPHIQUE 4

Évolution des coefficients d'occupation — Long-courrier



Bron : AEA.

Een analyse van de *load factor* op korte/medium en langeafstandsvluchten toont aan dat de *load factor* op de lange afstandsvluchten van Sabena steeds hoger was dan deze op de korte afstandsvluchten. Hetzelfde geldt voor de peers en de drie grote ondernemingen (1) (zie grafiek 5 en 6). Niettegenstaande constateren we dat zowel de short als long haul *load factor* zich meestal onder het Europees gemiddelde situeert, behalve in de periode van 1980 tot 1987. In deze periode situeert de long haul *load factor* zich boven het gemiddelde van een Europese luchtvaartmaatschappij en realiseert Sabena zelfs *load factor*s die hoger zijn dan deze van Lufthansa, Air France en British Airways.

(1) Enkel British Airways had van 1975 tot en met 1978 een bezettingsgraad op de lange afstandsvluchten die lager was als deze op de korteafstandsvluchten.

Source : AEA.

Il ressort de l'analyse des taux d'occupation sur les vols court-courriers et moyen-courriers et sur les vols long-courriers que la Sabena a toujours réalisé un meilleur taux d'occupation sur les vols long-courriers que sur les vols court-courriers. La même constatation peut être faite pour les compagnies comparables ainsi que pour les trois grandes compagnies (1) (voir graphiques 5 et 6). 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 qu'en long-courrier. Au cours de ladite période, le coefficient de remplissage sur les vols long-courriers est supérieur à celui de la moyenne des compagnies aériennes européennes, la Sabena réalisant même des taux d'occupation supérieurs à ceux de Lufthansa, d'Air France et de British Airways.

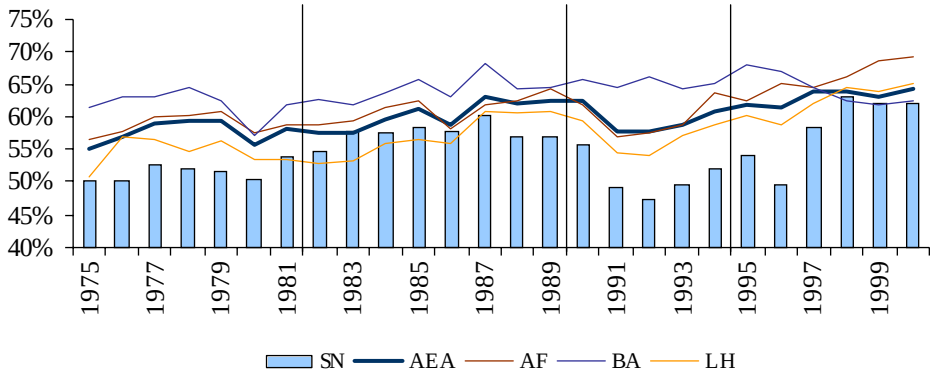
(1) British Airways est la seule compagnie dont le taux d'occupation sur les vols long-courriers est inférieur à celui sur les vols court-courriers au cours des années 1975 à 1978.

GRAFIEK 5

Evolutie *load factor* — *Short & medium haul*

GRAPHIQUE 5

Évolution des coefficients d'occupation — Court-courrier et moyen-courrier



Bron : AEA.

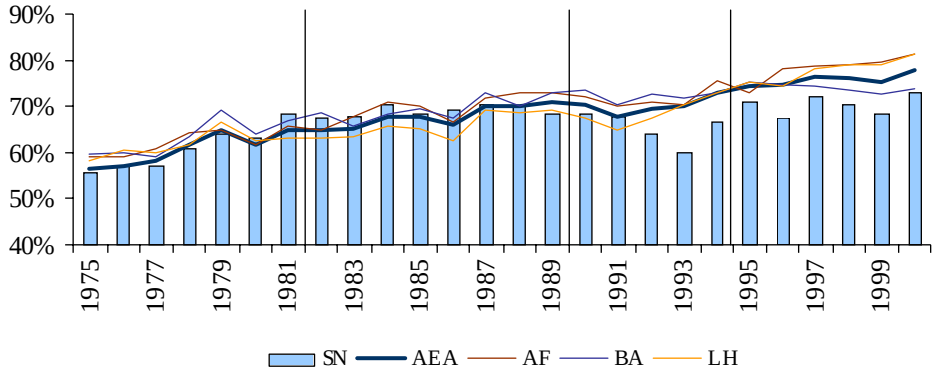
Source : AEA.

GRAFIEK 6

Evolutie *load factors* — *Long haul*

GRAPHIQUE 6

Évolution des coefficients d'occupation — Long-courrier



Bron : AEA.

Source : AEA.

Op grafiek 3 zien we duidelijk de daling van de bezettingsgraad rond de golfoorlog. Op de lange afstandsvluchten doet deze daling zich minder voor. In 1993 daarentegen bereikt de long haul bezettingsgraad één van de laagste niveaus ooit en bevindt de *load factor* zich onder het niveau van de peers en de grote maatschappijen. De stijging van de capaciteit en de frequentie van de Europese vluchten daarentegen gaat dat jaar gepaard met een stijging van de bezettingsgraad op het Europees Netwerk. Wat betreft de long haul bezettingsgraad is Sabena tot en met 1991 steeds bij de best performers van de *peer* groep, wat echter niet wil zeggen dat zij zich steeds boven het Europees gemiddelde situeren. Vanaf 1987 immers is de *load factor* kleiner dan dit gemiddelde. Vanaf 1992 verliezen zij hun goede positie geleidelijk, wat kan verklaard worden door de nadruk op de *hub&spoke* strategie en zodoende de Europese bestemmingen of *short&medium haul.*

Le graphique 3 fait clairement apparaître le recul du taux d'occupation à l'époque de la Guerre du Golfe. Celui-ci est moins sensible sur les vols long-courriers. En 1993, tombant à l'un des niveaux les plus bas jamais atteints, le taux d'occupation sur les vols long-courriers est inférieur à celui des compagnies comparables et à celui des grandes compagnies. En revanche, l'augmentation de la capacité et de la fréquence des vols européens s'accompagne au cours de cette même année d'une augmentation du taux d'occupation sur le réseau européen. En ce qui concerne le coefficient de remplissage sur les vols long-courriers, jusqu'en 1991, la Sabena se classe toujours parmi les compagnies les plus performantes du *peer group*, ce qui ne signifie toutefois pas qu'elle dépasse systématiquement la moyenne européenne. En effet, à partir de 1987, le taux d'occupation est inférieur à cette moyenne. 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.

In vergelijking met de grote maatschappijen, heeft Sabena meestal de laagste bezettingsgraad op long haul van de groep in de eerste periode, behalve in 1980 en 1981. In de periode van 1982 tot 1990 presteren zij aanzienlijk beter en zijn zij soms zelfs de beste van de groep. Luthansa bevindt zich meestal onderaan het lijstje. In de derde en laatste periode verliest Sabena haar goede positie en nemen zij meestal de laatste plaats in.

Par comparaison avec les grandes compagnies, la Sabena enregistre généralement le taux d'occupation le plus faible du groupe sur les vols long-courriers au cours de la première période, sauf en 1980 et 1981. Au cours de la période 1982-1990, les résultats de la Sabena sont nettement meilleurs, la compagnie se positionnant même parfois en tête du groupe. C'est généralement Lufthansa qui clôt la marche. Au cours de la troisième et de la dernière période, la bonne position de la Sabena se dégrade et la compagnie occupe généralement la dernière place.

Als we Sabena vergelijken met de peergroep op de korte/medium afstandsvluchten, constateren wij dat zij in de periode van 1975-1981 zich meestal bij de minst goede van de groep bevinden. In de periode 1982-1990 verbeteren zij hun positie aanzienlijk, maar in de derde periode van 1991-1994 wordt deze weer volledig teniet-gedaan. In de periode 1995-2000 wordt de *load factor* opnieuw hoger en vanaf 1998 is Sabena weer bij de beste helft van de groep. In vergelijking met de grote maatschappijen situeert Sabena zich in alle periodes onder British Airways en Air France. In vergelijking met Lufthansa doen zij het beter in het grootste stuk van de tweede periode, 1987 was een scharnierjaar.

Lorsque nous comparons la Sabena avec le groupe de compagnies comparables 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. Par rapport aux grandes compagnies, la Sabena enregistre des résultats inférieurs à ceux de British Airways et d'Air France au cours de toutes les périodes. Par comparaison avec Lufthansa, la Sabena réalise de meilleurs résultats que celle-ci au cours de la majeure partie de la deuxième période, 1987 étant une année charnière.

Voor de andere jaren hebben zij een lagere bezettingsgraad op de korteafstandsvluchten.

Au cours des autres années, elle réalise un taux d'occupation inférieur sur les vols court-courriers.

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, wat op veel routes binnen Europa nog altijd het geval is, dan kan ze de prijzen zetten en hogere opbrengsten bekomen. Marktaandeel in de *hub*-luchthaven van een maatschappij is in het bijzonder erg belangrijk.

Volgens de analyse van de Boston Consulting Groep of kort BCG had Sabena een hoge *load factor* op de lange afstandsvluchten, maar hadden zij niet voldoende marktaandeel op de meeste routes om rendabel te zijn. BCG toont voor het jaar 1998 aan dat winsten gerealiseerd op 70 % van de vluchten worden geneutraliseerd door de verliezen op de resterende 30 % van de langeafstandsvluchten. De routes met een negatieve winstmarge waren juist deze met een beperkt marktaandeel.

4.A.2. **Aantal vlieguren per dag**

Een tweede indicatie betreffende de aanwending van een vliegtuig wordt gegeven door het aantal uren per dag dat een vliegtuig effectief wordt gebruikt voor transport van passagiers en vracht.

Grafiek 7 en 8 geven de evolutie van het aantal vlieguren weer voor Sabena, vergelijkbare concurrenten en drie grote maatschappijen, voor de periode van 1986-2000.

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, ce qui est toujours le cas pour de nombreuses destinations en Europe, elle peut fixer les prix et améliorer les recettes. La part de marché détenue par une compagnie aérienne dans un aéroport *hub* est plus particulièrement très importante.

Selon l'analyse du Boston Consulting Group, en abrégé BCG, la Sabena enregistrait un taux d'occupation élevé sur les vols long-courriers, mais ses parts de marché sur la plupart des destinations étaient insuffisantes pour assurer la rentabilité. Pour l'année 1998, il ressort de l'analyse du BCG que les bénéfices réalisés sur 70 % des vols sont neutralisés par les pertes encourues sur les 30 % restants de vols long-courriers. Or, les destinations sur lesquelles la marge bénéficiaire était négative étaient précisément celles pour lesquelles la part de marché était réduite.

4.A.2. **Nombre d'heures de vol par jour**

Une deuxième indication de l'utilisation d'un avion résulte du nombre d'heures par jour pendant lesquelles un avion est effectivement affecté au transport de passagers et de marchandises.

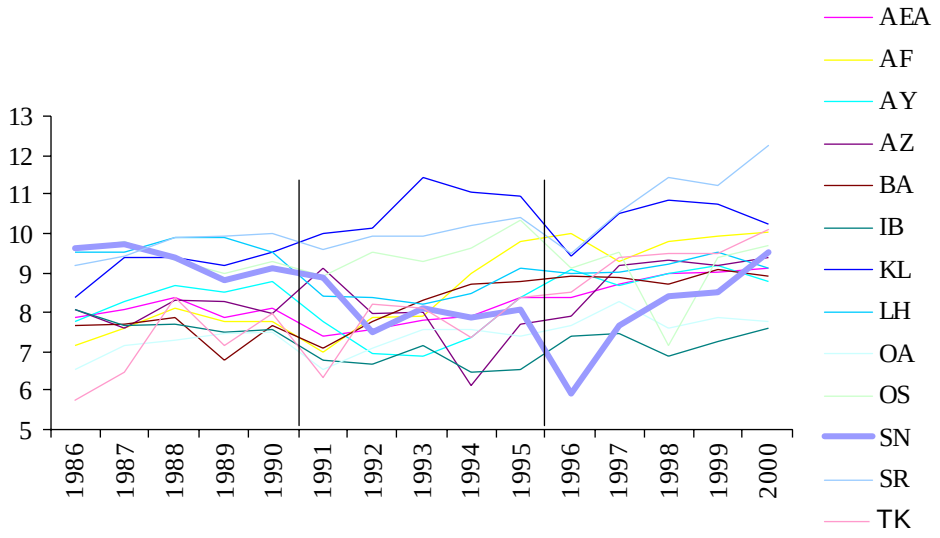
Les graphiques 7 et 8 illustrent l'évolution du nombre d'heures de vol à la Sabena, dans les compagnies concurrentes comparables et dans les trois grandes compagnies, pour la période 1986-2000.

GRAFIEK 7

Gemiddeld aantal vlieguren

GRAPHIQUE 7

Nombre d'heures de vol moyen



Bron : AEA.

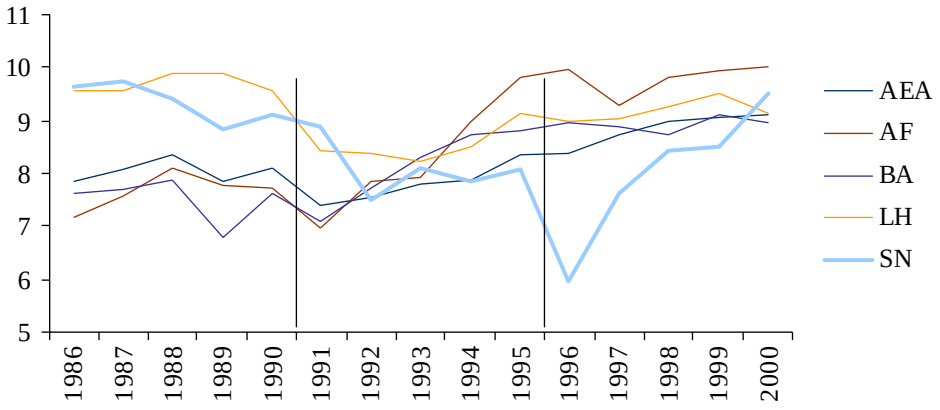
Source : AEA.

GRAFIEK 8

Gemiddeld aantal vlieguren

GRAPHIQUE 8

Nombre d'heures de vol moyen



Bron : AEA.

Source : AEA.

Bij het begin van de periode, in 1986, was het aantal vlieguren bij Sabena het grootst in vergelijking met al de andere maatschappijen, maar tijdens de periode 1986 tot en met 1995, op vier jaar [1] na, heeft er ieder jaar een vermindering in het aantal vlieguren plaatsgevonden en begonnen meer en meer concurrenten Sabena voorbij te steken. Het aantal vlieguren 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 echter is Sabena het gebruik van haar vliegtuigen opnieuw gaan verhogen. In 2000 is men er zelfs in geslaagd om het niveau van 1986 terug te bereiken en terug in lijn te komen met de meeste van zijn concurrenten. Een gelijkaardige sterke expansie van het aantal vindt men ook terug bij Swissair sinds 1996.

4.A.3. **Besluit en opmerkingen betreffende de capaciteitsbezetting**

In de eerste plaats, kunnen we besluiten dat zowel de *load factor* als het aantal vlieguren per dag een volatieler verloop kennen bij Sabena dan bij andere maatschappijen en het gemiddelde van de Europese luchtvaartsector, vertegenwoordigd door AEA.

Ten tweede, situeert Sabena zich beneden de belangrijkste peers in termen van de bezettingsgraad van de vliegtuigen, behalve in de periode van 1982-1989.

Ten derde, is de gemiddelde *load factor* over de vier beschouwde periodes lager dan deze van het AEA.

Ten vierde, was het aantal vlieguren van Sabena het grootst in vergelijking met al de andere maatschappijen in 1986, maar heeft er zich daarna een sterke vermindering voorgedaan. Vanaf 1996 is Sabena het gebruik van haar vliegtuigen opnieuw gaan verhogen om terug in lijn te komen met de meeste van haar concurrenten.

In de periode 1975-1981 :

Gemiddelde *load factor* : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

[1] In 1987, 1990, 1993 en 1995 werd een stijging van het aantal vluchturen ten opzichte van het jaar daarvoor vastgesteld.

Au début de la période, en 1986, la Sabena enregistrait un nombre d'heures de vol plus élevé que toutes les autres compagnies, mais entre 1986 et 1995, ce nombre d'heures s'est réduit chaque année, abstraction faite de quatre années [1], et les concurrents ont été de plus en plus nombreux à dépasser la Sabena. Le nombre d'heures de vol moyen était cependant encore supérieur à la moyenne entre 1986 et 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 Sabena 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. Swissair enregistre une forte expansion comparable du nombre d'heures depuis 1996.

4.A.3. **Conclusion et observations concernant l'utilisation des capacités**

En premier lieu, nous pouvons conclure que l'évolution tant du coefficient d'occupation que du nombre d'heures de vol journalier est plus volatile à la Sabena que dans les autres compagnies et que la moyenne du secteur aérien européen, représenté par l'AEA.

Ensuite, la Sabena obtient de moins bons résultats que les principales compagnies comparables en termes de coefficient d'occupation, sauf au cours des années 1982 à 1989.

En outre, le coefficient d'occupation moyen est inférieur à celui de l'AEA au cours des quatre périodes considérées.

Enfin, le nombre d'heures de vol de la Sabena était supérieur à celui de toutes les autres compagnies en 1986, mais il s'est considérablement réduit par la suite. À partir de 1996, la Sabena a à nouveau utilisé davantage ses avions et a retrouvé le niveau de la plupart de ses concurrents.

Au cours de la période 1975-1981 :

Coefficient d'occupation moyen : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

[1] En 1987, 1990, 1993 et 1995, le nombre d'heures s'est accru par rapport aux chiffres de l'année précédente.

Load factor langeafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, *best performers*

Load factor korteafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Van 1982 tot 1989 :

Gemiddelde *load factor* : gelijk aan het gemiddelde, *best performers*

Load factor langeafstandsvluchten : *groter dan het gemiddelde, best performers*

Load factor korteafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, bad performers

Aantal vlieguren : groter dan het gemiddelde, *best performers*

Van 1990 tot 1994 :

Gemiddelde *load factor* : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Load factor langeafstandsvluchten : groter dan het gemiddelde, *bad performers*

Load factor korteafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Aantal vlieguren : kleiner dan het gemiddelde, bad performers

Van 1995 tot 2000 :

Gemiddelde *load factor* : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Load factor langeafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Load factor korteafstandsvluchten : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Coefficient d'occupation sur les vols long-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les plus performantes

Coefficient d'occupation sur les vols court-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Au cours de la période 1982-1989 :

Coefficient d'occupation moyen : égal à la moyenne, parmi les compagnies les plus performantes

Coefficient d'occupation sur les vols long-courriers : supérieur à la moyenne, parmi les compagnies les plus performantes

Coefficient d'occupation sur les vols court-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Nombre d'heures de vol : supérieur à la moyenne, parmi les compagnies les plus performantes

Au cours de la période 1990-1994 :

Coefficient d'occupation moyen : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Coefficient d'occupation sur les vols long-courriers : supérieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Coefficient d'occupation sur les vols court-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Nombre d'heures de vol : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Au cours de la période 1995-2000 :

Coefficient d'occupation moyen : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Coefficient d'occupation sur les vols long-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Coefficient d'occupation sur les vols court-courriers : inférieur à la moyenne, parmi les compagnies les moins performantes

Aantal vlieguren : kleiner dan het gemiddelde, *bad performers*

Als laatste willen we benadrukken dat de volatiliteit van de *load factor* en het aantal vlieguren en de lage niveaus van de factoren een grote invloed kunnen hebben op de winstgevendheid van Sabena.

Nombre d'heures de vol : inférieur à la moyen, parmi les compagnies les moins performantes.

En dernier lieu, nous souhaitons souligner que la volatilité du coefficient d'occupation et du nombre d'heures de vol ainsi que les faibles niveaux des taux d'occupation peuvent largement influencer la rentabilité de la Sabena.

4.B. HET AANBOD VAN LUCHTVERKEER

De capaciteit van een luchtvaartmaatschappij of het aanbod luchtverkeer kan gemeten worden door de evolutie van het aantal ASK (*Available Seat Capacity*) te bekijken, zijnde het aantal beschikbare zetels maal het aantal gevlogen kilometers.

Indien een maatschappij haar capaciteit wil uitbreiden kan zij dit doen op verschillende manieren. In de eerste plaats kan de capaciteit verhoogd worden door het aantal gevlogen kilometers te verhogen door de frequentie op bestaande bestemmingen en/of de gemiddelde vluchtafstand te verhogen via het introduceren van een aantal nieuwe bestemmingen. De frequentie op bestaande vluchten en de uitbreiding van nieuwe bestemmingen gaan we meten aan de hand van het totaal aantal vluchten. In de tweede plaats kan ze de vloot, uitgedrukt in het aantal zeteltjes verhogen.

In dit hoofdstuk bekijken we de verschillende mogelijkheden apart, na een overzicht van de evolutie van de capaciteit.

4.B.1. ***Available Seat Capacity***

Volgende grafiek geeft de evolutie weer van de Available Seat Capacity of het aantal ASKs in absolute termen voor de periode 1975-2000 voor Sabena en haar belangrijkste concurrenten. Bovendien wordt de jaarlijkse procentuele wijziging in de capaciteit voor Sabena weergegeven door de blauwe balken.

4.B. 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 ASK (*Available Seat Capacity*), c'est-à-dire du produit du nombre de sièges disponibles par le nombre de kilomètres parcourus.

Lorsqu'une société souhaite accroître sa capacité, elle peut envisager différentes stratégies. Elle peut premièrement augmenter le nombre de kilomètres qu'elle parcourt en multipliant la fréquence de ses vols, et/ou augmenter sa distance moyenne de vol en proposant quelques nouvelles destinations. La fréquence des vols existants et l'offre de nouvelles destinations se mesure dans ce cas à l'aune du nombre total de vols. Deuxièmement, elle peut étendre sa flotte, exprimée en nombre de sièges.

Nous examinerons ces différentes possibilités distinctement dans le présent chapitre, après avoir exposé l'évolution de la capacité prise en considération.

4.B.1. ***Available Seat Capacity***

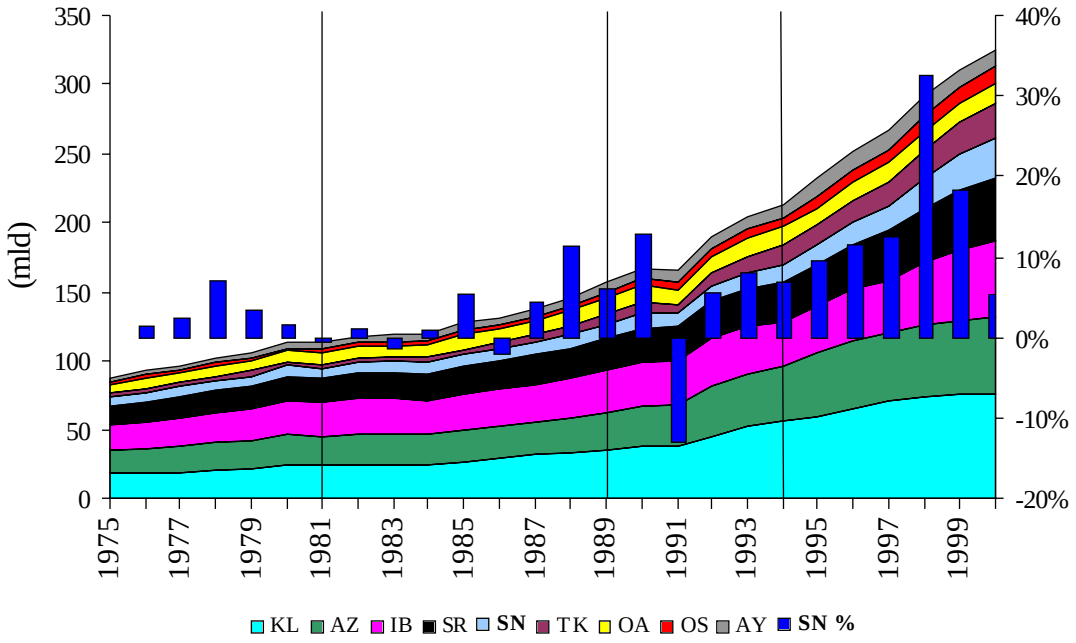
Le graphique suivant illustre l'évolution de la capacité de sièges disponibles (ASK) en chiffres absolus — pour la période 1975-2000 — de la Sabena et de ses principaux concurrents. Il illustre également (rectangles bleus) l'évolution annuelle de la capacité de la Sabena (en %).

GRAFIEK 9

ASK Evolutie

GRAPHIQUE 9

Évolution ASK



Bron : AEA.

Uit de grafiek blijkt duidelijk dat KLM, Alitalia, Iberia en Swissair over de drie periodes heen steeds de grootste maatschappijen waren in termen van beschikbare capaciteit. Allen verhoogden zij hun capaciteit over de periode van 25 jaar, wat in lijn ligt met de evolutie van Sabena, de peer groep en het internationaal luchtverkeer (zie verder). In 1991 echter gaan verschillende maatschappijen, zo ook Sabena hun capaciteit verminderen naar aanleiding van de Golfoorlog. Kleine verminderingen in de capaciteit doen zich ook voor in 1981, 1983 en 1986. De daling van het aanbod luchtverkeer in 1981, merken we bij de meeste luchtvaartmaatschappijen.

De periode van 1980 tot 1985 wordt in het algemeen gekenmerkt door de *start-up* van verschillende *carriers* en interne geleidelijke expansie van traditionele *carriers*. Tussen 1991 en 1996 vindt de opkomst van de *low cost carriers* plaats. Geleidelijk aan, en bevorderd door de Golfoorlog, ontstaat overcapaciteit in de ganse luchtvaartindustrie.

Source : AEA.

Il ressort clairement de ce graphique 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 identique à celle de la Sabena, de son *peer group*, et du transport aérien international (voir plus loin). En 1991, plusieurs compagnies — dont la Sabena — réduisent cependant leur capacité à la suite de la guerre du Golfe. De légères diminutions de capacité interviennent également en 1981, 1983 et 1986. En 1981, la diminution de l'offre en matière de transport aérien est perceptible dans la plupart des compagnies aériennes.

La période 1980-1985 se caractérise, d'une manière générale, 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 de la guerre du Golfe, toute l'industrie du transport aérien est confrontée à un problème de surcapacité.

Als we de groei in capaciteit bestuderen aan de hand van de gemiddelde jaarlijkse groei of *Compound Annual Growth Rate* of kort CAGR (zie tabel 1), bemerken we dat van 1975 tot 1994 de gemiddelde jaarlijkse groei van Sabena kleiner is dan het gemiddelde van de Europese luchtvaartsector en de *peers*.

In de periode 1975-1981 groeide Sabena het minst na Turkish Airlines. Van 1982-1994 groeide Iberia net iets minder dan Sabena. In de laatste vijf jaar van 1995-2000 daarentegen verhoogt Sabena zijn capaciteit sneller dan de gemiddelde Europese maatschappij (12,94 %), bijna het dubbele van het groeipercentage van de sector (6,08 %) en het hoogste percentage van heel de peergroep.

Lorsque l'on examine la croissance de la capacité par rapport à la croissance annuelle moyenne (*Compound Annual Growth Rate*, CAGR), on constate (voir tableau 1) qu'entre 1975 et 1994, la croissance annuelle moyenne de la Sabena a été inférieure à celle du secteur européen de la navigation aérienne et du groupe de ses *peers.*

Au cours de la période 1975-1981, la Sabena fut la compagnie la moins performante en termes de croissance, abstraction faite de Turkish Airlines. Entre 1982 et 1994, la croissance de la compagnie Iberia fut légèrement inférieure à celle de la Sabena. Entre 1995 et 2000, la capacité de la Sabena a, par contre, augmenté plus rapidement que celle de la moyenne des compagnies européennes, son taux de croissance (12,94 %) ayant été près de deux fois supérieur à celui de son secteur (6,08 %), et le plus élevé du groupe de ses *peers*.

TABEL 1 / TABLEAU 1

	ASK Totaal				Short & Medium Haul				Long Haul			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
AEA	4,62%	4,03%	4,27%	6,08%	4,52%	4,50%	4,95%	5,58%	4,23%	3,76%	4,15%	5,94%
AY	6,78%	5,91%	5,59%	-0,23%	6,63%	5,10%	8,97%	-0,91%	10,09%	7,31%	5,98%	-3,67%
AZ	3,36%	3,66%	5,73%	3,62%	4,15%	3,84%	5,64%	2,32%	3,21%	3,38%	6,05%	4,13%
IB	4,25%	1,71%	0,60%	8,11%	2,76%	2,76%	-1,82%	3,91%	4,13%	2,21%	1,29%	7,91%
KL	3,47%	4,15%	8,48%	3,99%	3,95%	3,34%	13,40%	5,40%	3,38%	4,31%	7,46%	3,63%
OA	3,68%	4,73%	1,47%	2,08%	10,44%	1,48%	3,98%	3,52%	-3,02%	10,09%	0,00%	0,58%
OS	8,73%	5,51%	5,98%	8,10%	8,54%	3,47%	3,68%	1,56%		39,96%	12,50%	15,04%
SN	2,17%	3,01%	1,19%	12,94%	3,55%	4,60%	9,17%	11,78%	1,65%	2,40%	-3,26%	13,91%
SR	3,69%	3,02%	3,59%	7,21%	3,52%	2,11%	2,02%	8,79%	3,76%	3,58%	4,29%	6,47%
TK	1,73%	11,30%	13,10%	8,67%	0,96%	10,88%	13,36%	6,86%		22,34%	12,29%	14,26%

Wanneer we 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 Sabena is over deze periode bijna verdubbeld, daar waar de absolute toename van de gemiddelde sector rond 42 % lag. Desalniettemin bleef Sabena gepositioneerd in het midden van de groep inzake beschikbare capaciteit.

Het aantal ASKs kan opgedeeld worden naar hun oorsprong, namelijk naargelang het gaat over een langeafstandsvlucht, een korte/medium vlucht, een binnenlandse vlucht of een chartervlucht. Chartervluchten worden in de statistieken apart van de lijnvluchten behandeld en kennen geen opdeling naar vluchtafstand, vermits zij meestal worden uitgevoerd voor Europese bestemmingen.

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 Sabena a presque doublé au cours de la période précitée, alors que la croissance absolue de son secteur a atteint, en moyenne, 42 %. En termes de capacité disponible, la Sabena a cependant toujours occupé une position médiane dans son groupe.

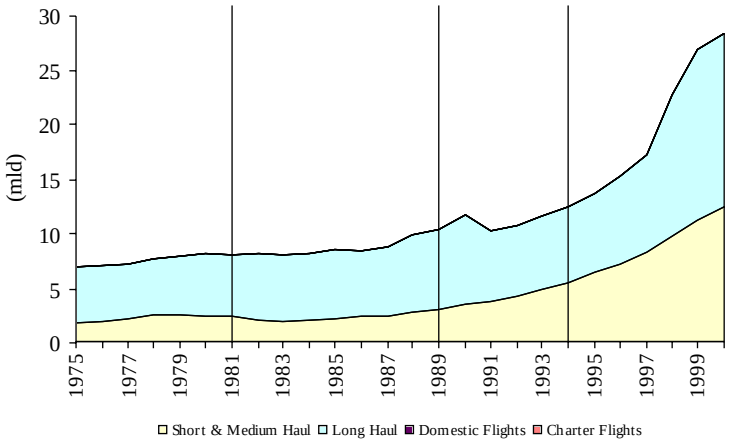
Le nombre ASK peut être ventilé en fonction de l'origine des vols concernés, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de vols long-courriers, court-courriers, moyen-courriers, de vols intérieurs ou de vols charters. Dans les statistiques, les vols charters sont distingués des vols de ligne, et ils ne sont pas ventilés en fonction de leur origine, dès lors qu'ils sont affrétés, le plus souvent, pour des destinations européennes.

GRAFIEK 10

ASK Sabena

GRAPHIQUE 10

ASK Sabena



Bron : AEA.

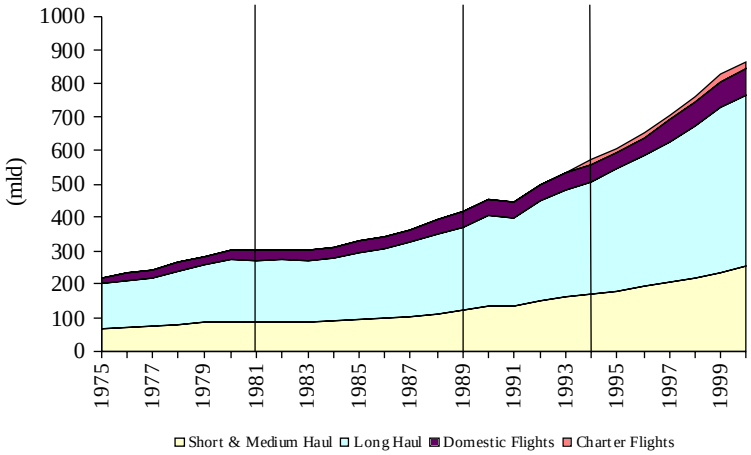
Source : AEA.

GRAFIEK 11

ASK : AEK

GRAPHIQUE 11

ASK : AEK



Bron : AEA.

Uit beide grafieken blijkt dat het grootste aandeel van de capaciteit wordt ingenomen door langeafstandsvluchten zowel voor Sabena als voor de gemiddelde Europese maatschappij. Dit wil echter niet zeggen dat het langeafstandsnetwerk belangrijker is dan het Euro-

Source : AEA.

Il ressort de ces deux graphiques que la majeure partie de la capacité est absorbée par les vols long-courriers, tant à la Sabena que dans la moyenne des compagnies européennes. Cela ne signifie toutefois pas que le réseau de ses vols long-courriers est plus important

pese netwerk, maar valt te verklaren door het feit dat de lange afstandsvluchten worden uitgevoerd met grote vliegtuigen die per traject een groot aantal kilometers afleggen.

De gemiddelde jaarlijkse groei van de capaciteit (CAGR, zie tabel 1) bestemd 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 afnemen met 3,26 %.

Over de periode 1995-2000 stijgt de capaciteit jaarlijks spectaculair met gemiddeld 13,91 % ten opzichte van het gemiddelde van de sector van 5,94 %. Een gelijkaardige grote toename vinden we bij Turkish airlines en Austrian Airlines. De capaciteitsgroei doet zich vooral voor vanaf 1997-1998. Vanaf 1997 kan het Noord-Atlantisch net van Sabena immers volop profiteren van *Atlantic Excellence*, een partnership gesloten met Delta Air Lines, Swissair en Austrian Airlines met het oog op de gemeenschappelijke exploitatie van de transatlantische vluchten. Bovendien worden een aantal nieuwe toestellen aangekocht (zie verder).

De belangrijke groei in de capaciteit voor short en medium bestemmingen start reeds tussen 1982 en 1990 met een gemiddelde jaarlijkse groei van 4,6 %, net boven het sector gemiddelde van 4,5 %. In de periode 1990-1994 groeit Sabena met 9,17 %, van 1995 tot 2000 met 11,78 %. Het gemiddelde van de sector groeit respectievelijk met 4,95 % en 5,58 %. De snelle expansie kadert in een strategie gericht op het Europese netwerk, gehanteerd vanaf 1990-1991.

Wanneer we de samenstelling van het aantal ASKs bekijken voor het gemiddelde van de sector bemerken we een aandeel domestic flights en charters (zie grafiek 11).

Domestic flights worden vooral gegenereerd door maatschappijen zoals Olympic Airways, Finnair en Iberia, die een grote thuismarkt hebben door oppervlakte of door geografische ligging van de verschillende delen. Sabena daarentegen voert geen binnenlands vluchten uit, daar haar thuismarkt daar te klein voor is. Domestic flights worden uitgevoerd door kleine maatschappijen zoals VLM.

que son réseau européen. Cette situation s'explique plutôt par le fait que les vols long-courriers sont effectués avec des appareils de grande taille qui parcourent un grand nombre de kilomètres par trajet.

La croissance annuelle moyenne de la capacité (CAGR, voir tableau 1) 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. Entre 1990 et 1994, la capacité sur les vols long-courriers diminue même, en moyenne, de 3,26 % par an.

Au cours de la période 1995-2000, la capacité augmente de manière spectaculaire — de 13,91 % par an en moyenne — par rapport à la moyenne du secteur, qui se situe à 5,94 %. 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. Dès 1997, le réseau nord-atlantique de la Sabena profite en effet pleinement du partenariat *Atlantic Excellence* qu'elle conclut avec Delta Air Lines, Swissair et Austrian Airlines en vue de l'exploitation commune de vols transatlantiques. La Sabena procède par ailleurs à l'achat de nouveaux avions (voir plus loin).

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 %, c'est-à-dire à un niveau un peu plus élevé que la moyenne du secteur, qui atteignait 4,5 %. Au cours de la période 1990-1994, la croissance de la Sabena s'élève à 9,17 % tandis qu'elle s'élève à 11,78 % entre 1995 et 2000. La croissance moyenne du secteur s'élève, quant à elle, respectivement à 4,95 % et à 5,58 %. Cette expansion rapide s'inscrit dans une stratégie axée sur le réseau européen, stratégie appliquée dès 1990-1991.

Lorsque l'on examine la composition du nombre ASK pour la moyenne du secteur, on constate qu'il comprend un certain nombre de vols domestiques et de vols charters (voir graphique 11).

Les vols domestiques sont surtout opérés par des compagnies telles que Olympic Airways, Finnair et Iberia, qui desservent un marché intérieur important en raison de sa superficie, ou de la situation géographique de ses différents éléments. Son marché étant trop restreint, la Sabena n'opère, quant à elle, aucun vol intérieur. Les vols domestiques sont opérés par des compagnies de petite taille telles que VLM.

Op de grafiek hebben we ook het aandeel van de charters zichtbaar gemaakt vanaf 1994 (1). We merken dat Sabena, inclusief DAT, geen chartervluchten aanbiedt. Chartervluchten werden immers uitgevoerd door dochter Sobelair, die niet in de analyse werd opgenomen door een gebrek aan gegevens.

4.B.2. **Aantal Gevlogen Kilometers en de Gemiddelde Vluchtafstand**

De jaarlijkse vluchtafstand geeft het aantal kilometers weer dat de totale vloot heeft gevlogen tijdens één jaar. Als het aantal gevlogen kilometers verhoogt, heeft dit een verhoging van het aantal ASKs tot gevolg.

GRAFIEK 12

Evolutie van het totaal aantal gevlogen kilometers

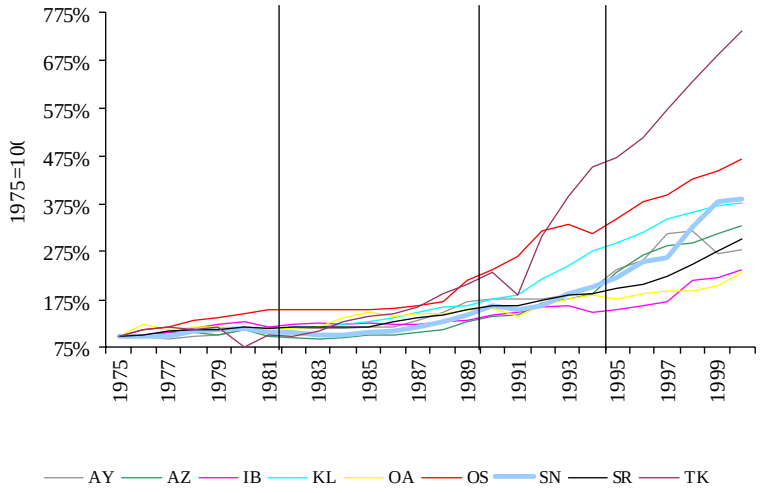
Nous avons également fait apparaître la proportion de vols charters depuis 1994 sur le graphique (1). Nous constatons que la Sabena (DAT incluse) ne propose aucun vol charter. Les vols charters étaient en effet opérés par sa filiale Sobelair qui, faute de données, n'a pas été incluse dans cette analyse.

4.B.2. **Nombre de kilomètres parcourus et distance moyenne de vol**

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 ASK augmente lui aussi.

GRAPHIQUE 12

Évolution du nombre total de kilomètres parcourus



Bron : AEA.

(1) AEA heeft slechts informatie van charters beschikbaar vanaf 1994.

Source : AEA.

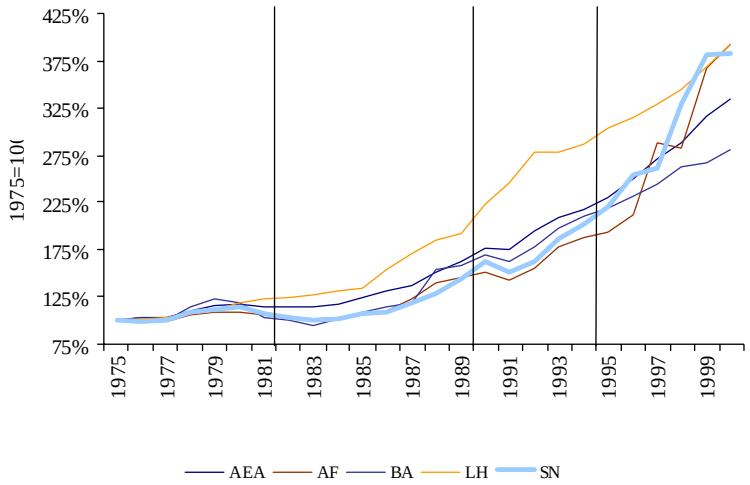
(1) L'AEA ne dispose d'informations sur les vols charters que depuis 1994.

GRAFIEK 13

Evolutie van het totaal aantal gevlogen kilometers

GRAPHIQUE 13

Évolution du nombre total de kilomètres parcourus



Bron : AEA.

Grafiek 12 toont aan dat het aantal gevlogen kilometers van Sabena van 1975 tot 1981 toeneemt. In de periode 1982-1989 gaat het aantal gevlogen kilometers eerst dalen, daarna terug geleidelijk stijgen. Het niveau in 1989 is 143 % het niveau van 1975 (zie grafiek 13). Enkel Alitalia en Iberia hebben een kleinere groei.

De stijging in de tweede helft van de tweede periode blijft aanhouden tot 2000. Vooral in de periode 1995-2000 gaat het aantal gevlogen kilometers van Sabena aanzienlijk sneller groeien en groeit ze zelfs sneller dan het gemiddelde.

Source : AEA.

Le graphique 12 indique que le nombre de kilomètres parcourus par la Sabena est en augmentation entre 1975 et 1981. Au cours de la période 1982-1989, ce nombre diminue avant d'augmenter à nouveau graduellement. En 1989, son niveau atteint 143 % du niveau de 1975 (voir graphique 13). Seules Alitalia et Iberia connaissent une croissance inférieure.

La croissance constatée au cours de la deuxième moitié de la deuxième période se maintient jusqu'en 2000. C'est surtout au cours de la période 1995-2000 que l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus s'accélère pour la Sabena, sa croissance étant même supérieure à la moyenne.

TABEL 2

TABLEAU 2

	KMS Totaal				Short & Medium Haul				Long Haul			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
AEA	1,77%	4,61%	4,18%	6,39%	2,11%	5,75%	5,06%	5,51%	1,18%	3,79%	3,23%	6,56%
AY	2,28%	4,74%	2,16%	2,76%	2,92%	3,86%	5,78%	1,60%	4,31%	8,69%	0,51%	-3,23%
AZ	0,05%	3,89%	5,73%	5,99%	0,00%	5,47%	4,15%	4,75%	0,70%	2,37%	7,55%	7,97%
IB	2,57%	1,18%	1,06%	7,62%	1,83%	2,64%	-0,44%	2,48%	1,67%	2,54%	1,99%	8,60%
KL	1,75%	4,00%	9,46%	4,28%	2,30%	3,36%	17,28%	4,86%	1,51%	4,21%	5,57%	3,93%
OA	1,83%	3,51%	2,86%	4,64%	6,94%	1,98%	4,69%	5,44%	-7,63%	7,71%	1,77%	6,08%
OS	6,43%	4,46%	5,78%	5,39%	6,23%	2,99%	3,18%	2,52%		34,17%	15,39%	10,89%
SN	0,88%	4,12%	4,29%	9,63%	4,71%	4,73%	8,62%	9,39%	-1,69%	3,60%	-0,98%	10,10%
SR	2,15%	3,30%	2,89%	7,40%	1,54%	2,70%	2,54%	6,90%	2,83%	3,88%	3,11%	8,04%
TK	0,24%	9,40%	14,47%	7,69%	-0,17%	9,93%	16,39%	6,05%		20,55%	8,19%	13,59%

Het aantal gevlogen kilometers kan verhoogd zijn doordat ofwel de frequentie op de bestaande vluchten werd verhoogd of doordat nieuwe bestemmingen werden bevlogen. We hebben echter niet alle informatie ter beschikking om dit gedetailleerd te bekijken.

Om bedrijven onderling te vergelijken op dezelfde basis, dient het totaal aantal kilometers gerelateerd te worden aan het aantal vliegtuigen en de frequentie van de vluchten. Dit kan gebeuren aan de hand van de gemiddelde vluchtafstand, gedefinieerd als het aantal gevlogen kilometers gedeeld door het aantal landingen.

Le nombre de kilomètres parcourus peut être augmenté en accroissant la fréquence des vols existants, ou en proposant de nouvelles destinations. Nous ne disposons toutefois pas de toutes les informations nécessaires pour examiner cette question en détail.

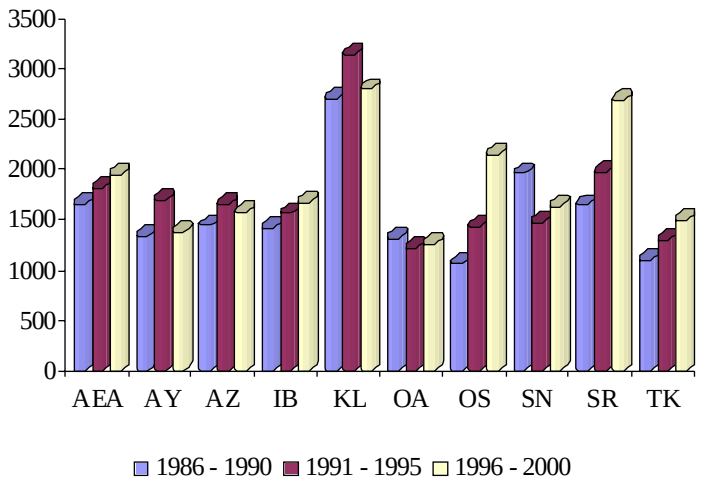
Pour pouvoir comparer des compagnies aériennes sur une même base, il convient de comparer le nombre total de kilomètres parcourus au nombre d'appareils concernés, et à la fréquence des vols effectués. Cette comparaison peut s'effectuer à partir de la distance moyenne de vol, définie comme le nombre de kilomètres parcourus divisé par le nombre d'atterrissages.

GRAFIEK 14

Evolutie van de gemiddelde vluchtafstand

GRAPHIQUE 14

Évolution de la distance moyenne de vol



Bron : AEA.

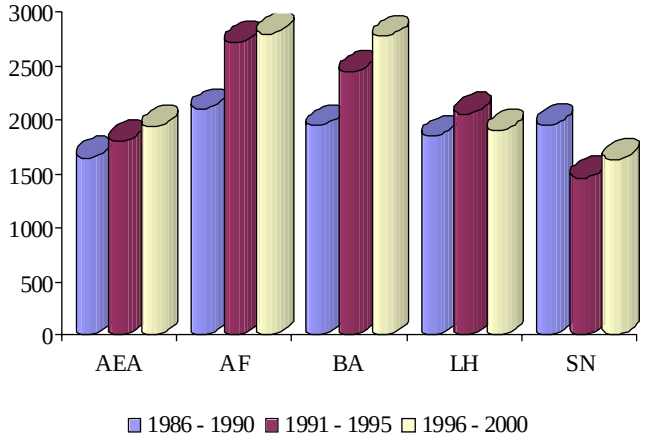
Source : AEA.

GRAFIEK 15

Evolutie van de gemiddelde vluchtafstand

GRAPHIQUE 15

Évolution de la distance moyenne de vol



Bron : AEA.

De gemiddelde vluchtafstand van Sabena over de periode 1986-1990 is groter dan deze van de gemiddelde Europese maatschappij over dezelfde periode. Sabena vliegt na KLM gemiddeld op de verste bestemmingen in vergelijking met de *peers*, vooral ten gevolge van een uitgebreid Afrikaans netwerk. In de twee volgende periodes gelegen tussen 1990 en 2000 is de gemiddelde vluchtafstand lager dan deze van een gemiddelde maatschappij en hoort Sabena 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 we de gemiddelde vluchtafstand van Sabena op jaarbasis bekeken. Deze daalt ieder jaar in de periode 1986-1990, behalve in 1989 met een stijging van 12 % ten opzichte van het vorige jaar. In de periode van 1991 tot 1995 daalt deze verder tot een bodemniveau in 1994. Dit kan verklaard worden door een stijgend aandeel korteafstandsvluchten en een aandeel langeafstandsvluchten dat niet veel verandert (zie ook ASK), wat tot gevolg heeft dat de gemiddelde vluchtafstand daalt.

Source : AEA.

Au cours de la période 1986-1990, la distance moyenne de vol de la Sabena est supérieure à la moyenne européenne au cours de cette même période. Après KLM, la Sabena est la compagnie dont les destinations sont, en moyenne, les plus éloignées par rapport à celles desservies par ses *peers*, et ce surtout en raison de l'étendue de son réseau en Afrique. Au cours des deux périodes suivantes, situées entre 1999 et 2000, sa distance moyenne de vol est inférieure à la moyenne, et la Sabena est alors parmi les compagnies les moins performantes de son 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 Sabena sur une base annuelle, et constaté qu'elle avait diminué chaque année au cours de la période 1986-1990, sauf en 1989, où elle a augmenté de 12 % par rapport à l'année précédente. Au cours de la période 1991-1995, elle diminue à 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 pratiquement inchangé (voir également ASK), ce qui a pour conséquence que la distance moyenne de vol diminue.

Vanaf 1995 merken we opnieuw een stijging van de gemiddelde vluchtafstand ([1]) mogelijk gemaakt door een capaciteitsuitbreiding op de lange afstandsvluchten.

Grafiek 14 bevestigt dat KLM een vliegtuigmaatschappij is met een aanzienlijk aandeel langeafstandsvluchten. Ook Swissair 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 van 1996-2000. Vanaf 1988 is de gemiddelde vluchtafstand al groter dan deze van de gemiddelde Europese luchtvaartmaatschappij. De sterkste groei doet zich voor in 1996, met een toename van 17 %.

Uit de vergelijking van Sabena met de drie grote maatschappijen blijkt dat Sabena's gemiddelde vluchtafstand het best kan vergeleken worden met Lufthansa. Gemiddeld over de periode van 1986 tot 1990 hebben Sabena, Lufthansa, British Airways en Air France ongeveer dezelfde vluchtafstand. British Airways en Air France kennen de volgende vijf jaar een expansieve groei en Lufthansa een gematigde groei. Sabena daarentegen kent een daling in de gemiddelde vluchtafstand.

British Airways en Air France zijn hun strategie gaan uitbouwen rond hun lange afstandsnetwerk, net zoals KLM en Swissair. Sabena is gaan bouwen rond het Europese netwerk. Het veel te grote aanbod van plaatsen door een te groot aantal luchtvaartmaatschappijen woog immers te zwaar op de rentabiliteit van de transatlantische lijnen van Sabena. Sabena heeft wel getracht partnerakkoorden te sluiten voor het gemeenschappelijk uitbaten van de verbindingen met de Verenigde Staten. Zo werd in 1993 een akkoord gesloten met Delta Air Lines.

4.B.3. **Aantal vluchten**

Het aantal vluchten kan gemeten worden aan de hand van het aantal landingen, weergegeven in grafiek 12 voor de *peer*groep en in grafiek 13 voor Sabena en de drie grote maatschappijen.

([1]) Behalve in 1996, een jaar dat gekenmerkt wordt door teleurstellende operationele resultaten op alle gebied.

On observe une nouvelle augmentation de la distance moyenne de vol dès 1995 ([1]), augmentation qui est rendue possible par un élargissement de la capacité sur les vols long-courriers.

Le graphique 14 confirme que la KLM est une compagnie aérienne qui opère un nombre considérable de vols long-courriers. Au cours de cette période, Swissair a, elle aussi, proposé de plus en plus de vols long-courriers, cette augmentation ayant entraîné 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 des compagnies aériennes européennes. La croissance la plus forte est constatée en 1996, avec une augmentation de 17 %.

Lorsque l'on compare la Sabena à trois autres grandes compagnies, il apparaît que la distance moyenne de vol la plus proche de celle de la Sabena est celle de la Lufthansa. Au cours de la période 1986-1990, la distance moyenne de vol de la Sabena, 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 Sabena diminue.

British Airways et Air France ont élaboré leur stratégie à partir de leur réseau de vols long-courriers, comme KLM et Swissair. La Sabena l'a élaborée à partir de son réseau européen. L'important excédent de sièges résultant du trop grand nombre de compagnies aériennes compromettait en effet trop fortement la rentabilité des lignes transatlantiques de la Sabena, qui a cependant tenté de conclure des accords de partenariat portant sur l'exploitation commune de liaisons avec les États-Unis. C'est ainsi qu'un accord a été conclu avec Delta Airlines en 1993.

4.B.3. **Nombre de vols**

Le nombre de vols peut se mesurer sur la base du nombre d'atterrissages effectués, illustré dans le graphique 12 pour ce qui est du *peer group,* et dans le graphique 13 en ce qui concerne la Sabena et les trois grandes compagnies précitées.

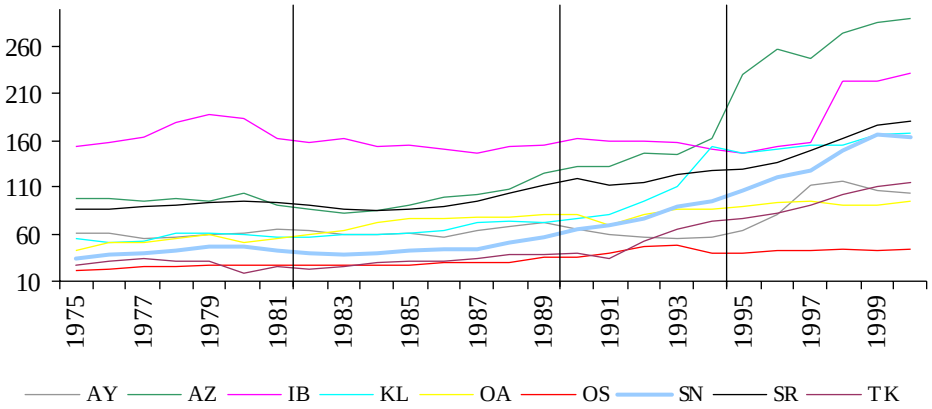
([1]) Sauf en 1996, cette année se caractérisant par des résultats opérationnels décevants à tous les niveaux.

GRAFIEK 16

Aantal landingen

GRAPHIQUE 16

Nombre d'atterrissages



Bron : AEA.

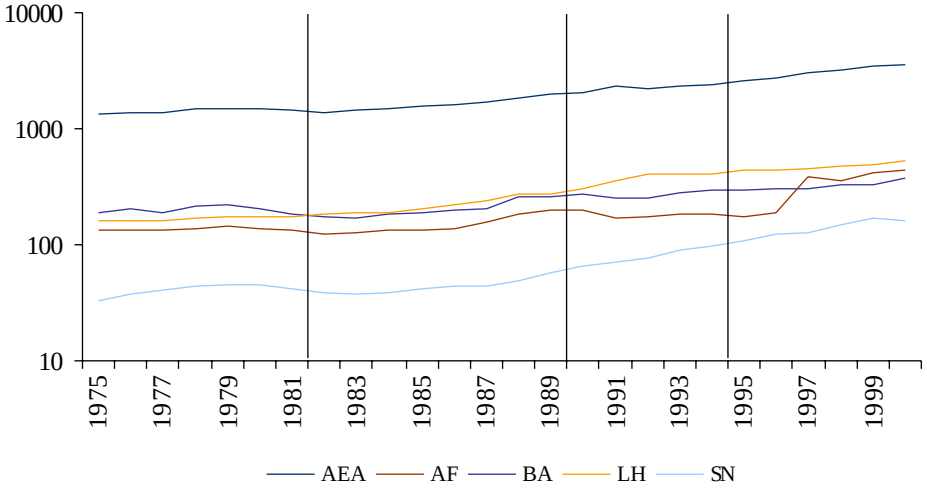
Source : AEA.

GRAFIEK 17

Aantal landingen

GRAPHIQUE 17

Nombre d'atterrissages



Bron : AEA.

Source : AEA.

Vanaf 1975 tot en met 1980 neemt het aantal landingen geleidelijk toe, net zoals bij de meeste concurrenten. Sabena positioneert zich onder aan de *peer*groep. Van 1981 tot en met 1983 zien we een dalend aantal vluchten, daarna zal het aantal geleidelijk aan terug toenemen. Sabena blijft gesitueerd tussen de slechtst presterende maatschappijen.

Vanaf 1988 zal het aantal landingen ieder jaar sterk stijgen met een maximum van 17,7 % in 1998. Enkel in 2000 kennen we een daling van 2 % ten opzichte van 1999. Tijdens de periode 1995-2000 heeft Sabena zich in het midden van de *peer*groep gepositioneerd.

We zien dat het aantal vluchten van Sabena vooral in de laatste periode spectaculair is toegenomen in vergelijking met de *peer*groep, wat wijst op een expansiestrategie. Een spectaculaire stijging vinden we ook terug bij Iberia en Alitalia.

Als we Sabena positioneren, blijkt dat zij relatief minder vluchten per dag uitvoeren in vergelijking met de carriers uit de peer groep. In vergelijking met de grote carriers presteren zij nog slechter. Wij hebben dit weergegeven op grafiek 13.

4.B.4. **Groei en samenstelling van de vloot**

Wanneer het aantal passagiers wijzigt, gaan luchtvaartmaatschappijen ofwel de frequentie van de vluchten ofwel het aantal en de grootte van de vliegtuigen aanpassen.

— *Evolutie van de vloot*

Volgende grafiek geeft de evolutie weer van het aantal gebruikte (1) vliegtuigen en de samenstelling van de vloot, opgedeeld naar de belangrijkste vliegtuigbouwers. Vermits het aantal vliegtuigen sterk kan verschillen van jaar tot jaar door aan- en verkoop van toestellen, hebben we een gemiddelde over een periode van 5 jaar genomen vertrekkende van 1986, door een gebrek aan gegevens over voorgaande jaren.

(1) Vliegtuigen in eigendom die niet gebruikt worden, zijn niet opgenomen in deze grafiek door een gebrek aan gegevens.

De 1975 à 1980 inclus, le nombre d'atterrissages de la Sabena augmente graduellement, comme celui de la plupart de ses concurrents. La Sabena est sous la moyenne de son *peer group*. De 1981 à 1983 inclus, son nombre de vols diminue pour augmenter à nouveau graduellement ensuite. La Sabena reste dans le groupe des compagnies les moins performantes.

Dès 1988, le nombre de ses atterrissages augmente fortement chaque année, avec un maximum de 17,7 % en 1998. Ce n'est qu'en 2000 que l'on constate une diminution, de 2 %, par rapport à 1999. Au cours de la période 1995-2000, la Sabena occupe une position médiane dans son *peer group*.

Nous constatons que le nombre de vols de la Sabena augmente surtout de manière spectaculaire — par rapport à son *peer group* — au cours de la dernière période examinée, ce qui est indicatif d'une stratégie d'expansion. On constate également une importante augmentation chez Iberia et Alitalia.

Par rapport aux autres compagnies, la Sabena effectue proportionnellement moins de vols par jour que les autres transporteurs de son *peer group.* Par rapport aux transporteurs les plus importants, ses résultats sont encore plus mauvais. On en trouvera l'illustration dans le graphique 13.

4.B.4. **Croissance et composition de la flotte**

Lorsque le nombre de leurs passagers change, les compagnies aériennes adaptent la fréquence de leurs vols ou le nombre et la taille de leurs appareils.

— *Évolution de la flotte*

Le graphique suivant reproduit l'évolution du nombre d'appareils utilisés (1) et de la composition de la flotte, ventilée par grand constructeur. Dès lors que le nombre d'appareils peut varier fortement d'une année à l'autre, à la suite de l'achat ou de la vente d'appareils, nous avons calculé une moyenne — par période de cinq ans — à partir de 1986. Faute de données concernant les années précédentes, ces dernières n'ont pas été examinées.

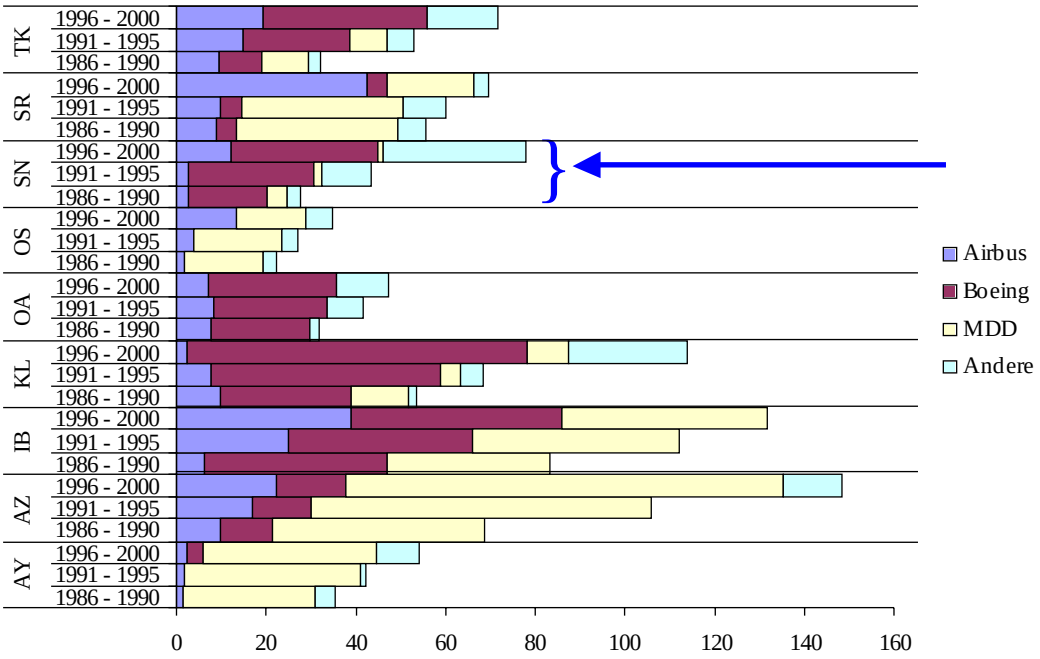
(1) Faute de données les concernant, les appareils non utilisés dont les compagnies sont propriétaires ne sont pas mentionnés dans ce graphique.

GRAFIEK 18

Vlootsamenstelling van de *peers*

GRAPHIQUE 18

Composition de la flotte du *peers group*



Bron : AEA.

De vloot van Sabena is enorm toegenomen over de periode van 1986 tot 2000, net zoals bij de andere peers, te verklaren door een aanpassing van de capaciteit aan een toegenomen vraag naar luchtverkeer.

De absolute groei van de vloot van Sabena is echter iets agressiever dan de uitbreiding bij de gemiddelde maatschappij. Uit onze analyse bleek immers dat van 1991 tot 1995 de capaciteit toeneemt met 55 %, net iets boven de groei van het Europees gemiddelde van 43 %. Enkel Alitalia en Turkish Airlines hebben een nog grotere groei van respectievelijk 53 % en 64 %.

De absolute groei in de periode 1996-2000 is 81 %, meer dan drie maal het groeipercentage (23 %) van de gemiddelde maatschappij. KLM heeft een groei van 67 %, Alitalia één van 41 %. De stijging van Sabena in de laatste periode vinden we bij geen enkel van de andere maatschappijen terug, niettegenstaande dat de vloot bij de meeste maatschappijen werd vernieuwd. Tussen 1997 en 2000 heeft immers een economische groei van het luchthavenverkeer plaatsgevonden, naast een industriële groei. Een economisch gunstige situatie gecombi-

Source : AEA.

Comme celle des autres compagnies de son *peer group*, la flotte de la Sabena a fortement augmenté au cours de la période 1986-2000. Cette augmentation s'explique par une adaptation de leur capacité à l'augmentation de la demande en matière de transport aérien.

La croissance absolue de la flotte de la Sabena est cependant un peu plus agressive que la moyenne. Il ressort en effet de notre analyse que la capacité de cette dernière a augmenté de 55 % entre 1991 et 1995, alors que la moyenne européenne se situait à 43 %. Seules Alitalia et Turkish airlines connaissent une croissance encore plus forte, atteignant respectivement 53 % et 64 %.

La croissance absolue s'élève à 81 % au cours de la période 1996-2000, ce pourcentage de croissance étant plus de trois fois supérieur à la moyenne (23 %). La croissance atteint 67 % pour la KLM et 41 % pour Alitalia. L'augmentation constatée à la Sabena 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. On constate en effet, entre 1997 et 2000, une croissance économique du transport aéroportuaire qui vient s'ajouter à une croissance

neerd met lage olieprijzen tot beneden $ 11 per vat heeft geleid tot de gedeeltelijke modernisering van de vloten.

Additioneel hebben we de jaarlijkse groei van Sabena bekeken en geconstateerd dat 2 spectaculaire evoluties zich voordoen, namelijk in 1996 (49 %) en 1998 (40,5 %).

Om de ontwikkeling van het Europees netwerk te verzekeren, heeft Sabena in augustus 1995 een historische bestelling geplaatst van 23 nieuwe vliegtuigen bij de Britse constructeur British Aerospace, veeleer dan bij Fokker, wat voelbaar wordt in 1995-1996. Bovendien wordt de modernisering en harmonisering van de regionale vloot een feit. De keuze van de toestellen past in het raam van de synergieën met de Swissair Groep.

In november 1997 beslist de raad van bestuur de aankoop van 34 nieuwe passagiersvliegtuigen, te bestellen bij Airbus, ter vervanging van de Boeing 737's, waar Sabena tot dan haar Europese netwerk mee bevliegt. De meeste van de vliegtuigen werden geleverd in 1998, wat de tweede spectaculaire stijging verklaart.

— *Samenstelling van de vloot*

Wat betreft de samenstelling van de vloot, merken we dat deze sterk verschillend is per maatschappij. Bijgevolg hebben we de samenstelling van de Sabena vloot vergeleken met de samenstelling van een gemiddelde maatschappij aangesloten bij het AEA.

industrielle. La combinaison d'une situation économique favorable et de prix peu élevés sur le marché du pétrole, où le baril est passé sous la barre des 11 dollars, entraîne la modernisation partielle des flottes aériennes.

Nous avons également examiné la croissance annuelle à la Sabena, et constaté deux évolutions spectaculaires, en 1996 (14 %) et en 1998 (40,5 %).

Pour assurer le développement de son réseau européen, la Sabena a placé, en août 1995, une commande historique de 23 nouveaux appareils auprès du constructeur britannique British Aerospace — plutôt qu'auprès de Fokker —, commande dont les effets se font sentir en 1995-1996. De plus, la modernisation et l'harmonisation de la flotte régionale se concrétise. Le choix des appareils s'inscrit dans le cadre des synergies opérées avec le Groupe Swissair.

En novembre 1997, le conseil d'administration décide l'achat de 34 nouveaux appareils destinés au transport de passagers, appareils qui doivent être commandés auprès d'Airbus, en remplacement des Boeing 737 que la Sabena avait utilisés jusqu'à cette date sur son réseau européen. La plupart de ces appareils ont été livrés en 1998, ce qui explique la seconde augmentation spectaculaire précitée.

— *Composition de la flotte*

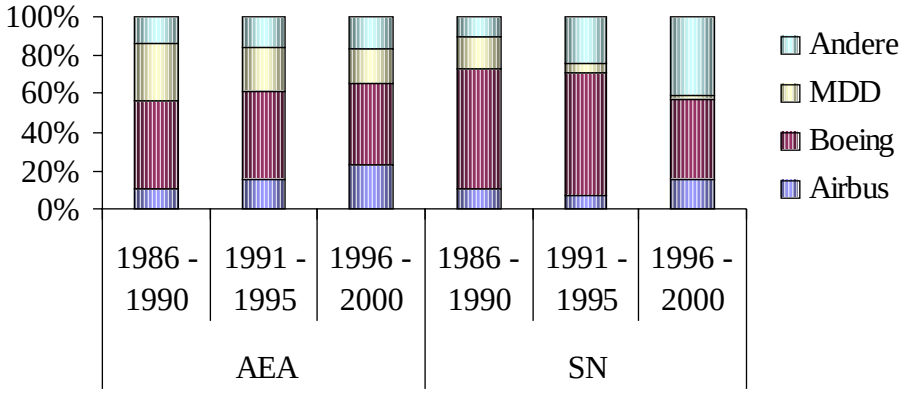
En ce qui concerne la composition de la flotte, on observe qu'elle varie considérablement d'une compagnie à l'autre. Par conséquent, nous avons comparé la composition de la flotte de la Sabena à celle d'une compagnie moyenne affiliée à l'AEA.

GRAFIEK 19

Vlootsamenstelling

GRAPHIQUE 19

Composition de la flotte



Bron : AEA.

Source : AEA.

Vanaf 1986 tot 1995 hebben vooral Boeing en verschillende kleinere producenten zoals British Aerospace, Fokker en Lockheed aan belang gewonnen in de Sabena vloot en blijft het aandeel Airbus beperkt en constant in de tijd. Het aandeel Mac Donald Douglas (MDD) (1) neemt af. In de laatste periode constateren wij een nog groter belang van verschillende kleinere vliegtuigbouwers, denk maar aan de bestelling van Britsh Aerospace, maar vooral een toenemend aantal Airbussen. De bestaande vloot van Boeing werd gedeeltelijk vervangen door Airbus, wat resulteert in een afnemend aandeel van Boeing. Deze laatste evolutie vinden we ook terug bij Swissair, partner sinds 1995, maar deze gaat ook het belang van de andere maatschappijen verlagen. De vlootvernieuwing van Sabena past zodoende in een strategie van expansie en integratie met de Swissair-vloot. De Zwitsers vliegen immers al jaren meer met Airbus dan met Boeing.

De gemiddelde vloot wordt eveneens gekenmerkt door de aanwezigheid van verschillende vliegtuigbouwers. Toch zien we ook daar een tendens naar uniformisering. Het aandeel Mac Donald Douglas verliest daarbij aan belang, wellicht omdat nieuwe vliegtuigen sinds 1997 niet meer gekocht kunnen worden door de overname van Boeing. Airbus wint aan belang. In de eerste periode had zij een procentueel aandeel van 10 %, wat geleidelijk aan evolueert tot 23 %. Boeing verliest 3 %, maar blijft wel de belangrijkst leverancier. De spectaculaire groei van de andere maatschappijen is echter niet zo duidelijk aanwezig.

— *Gemiddelde leeftijd van de vloot*

Sabena heeft in 1995 en 1997 twee historische bestellingen geplaatst, waardoor een aantal oude vliegtuigen werden vervangen door nieuwere, luxueuzere toestellen. Een studie van de *Boston Consulting Group* de dato 21 januari 2000 toonde aan dat wanneer in 2002 alle bestelde vliegtuigen zouden geleverd zijn geweest, Sabena over een vloot zou beschikken met een gemiddelde leeftijd van minder dan 5 jaar. Deze vloot zou op ecologisch vlak één van de besten ter wereld geweest zijn.

Een internationale studie toont aan dat de gemiddelde levensduur van een passagiersvliegtuig 20 tot 29 jaar

(1) MDD werd overgenomen door Boeing in augustus 1997. Niettegenstaande hebben wij het aandeel apart blijven tonen voor vergelijkbaarheid over de ganse periode.

Entre 1986 et 1995, ce sont surtout Boeing et divers petits constructeurs tels que British Aerospace, Fokker et Lockheed qui ont gagné en importance dans la flotte de la Sabena, tandis que la part d'Airbus reste limitée et constante dans le temps, et que celle de Mac Donald Douglas (MDD) (1) diminue. Au cours de la dernière période examinée, on constate que différents constructeurs de plus petite taille gagnent encore en importance. On mentionnera, à titre d'exemples, la commande passée auprès de British Aerospace et, surtout, l'augmentation du nombre d'Airbus. La flotte existante, composée de Boeing, a été partiellement remplacée par des Airbus, ce qui a eu pour conséquence que la part détenue par Boeing a diminué. L'évolution est identique chez Swissair, qui est le partenaire de la Sabena depuis 1995. Cependant, cette dernière réduit également l'importance des autres sociétés. Le renouvellement de la flotte de la Sabena s'inscrit dès lors dans une stratégie d'expansion et d'intégration avec la flotte de la Swissair. La compagnie suisse utilise en effet, depuis plusieurs années, plus d'Airbus que de Boeing.

La flotte moyenne se caractérise également par la présence de différents constructeurs d'avions. On constate cependant une tendance à l'uniformisation dans ce domaine-là aussi. La part de Mac Donald Douglas diminue en importance, peut-être parce qu'il n'est plus possible d'acheter de nouveaux appareils en conséquence de la reprise de cette société par Boeing en 1997. Airbus gagne en importance. Au cours de la première période, sa part était de 10 %. Elle est ensuite graduellement passée à 23 %. Boeing, qui a perdu 3 %, reste le fournisseur principal. En revanche, on ne peut pas vraiment parler de croissance spectaculaire en ce qui concerne les autres sociétés.

— *Âge moyen de la flotte*

La Sabena a placé deux commandes historiques en 1995 et en 1997, commandes qui ont permis de remplacer un certain nombre de vieux appareils par des appareils plus récents et plus luxueux. Il ressort d'une étude du 21 janvier 2000, réalisée par le *Boston Consulting Group*, que la Sabena aurait disposé d'une flotte d'un âge moyen de moins de cinq ans si tous les avions commandés lui avaient été livrés en 2002. Sur le plan écologique, cette flotte aurait été parmi les meilleures au monde.

Il ressort d'une étude internationale que la durée de vie moyenne des avions destinés au transport de per-

(1) MDD a été repris par Boeing en août 1997. Nous avons toutefois distingué la part de ces deux constructeurs pour les besoins de la comparaison sur toute la période concernée.

is, afhankelijk van het bouwjaar. Vermits 93 % van de hedendaagse vliegtuigen gemaakt zijn na 1960 wordt de gemiddelde levensduur op 28 jaar geschat. Bij Sabena werden de vliegtuigen duidelijk sneller vervangen.

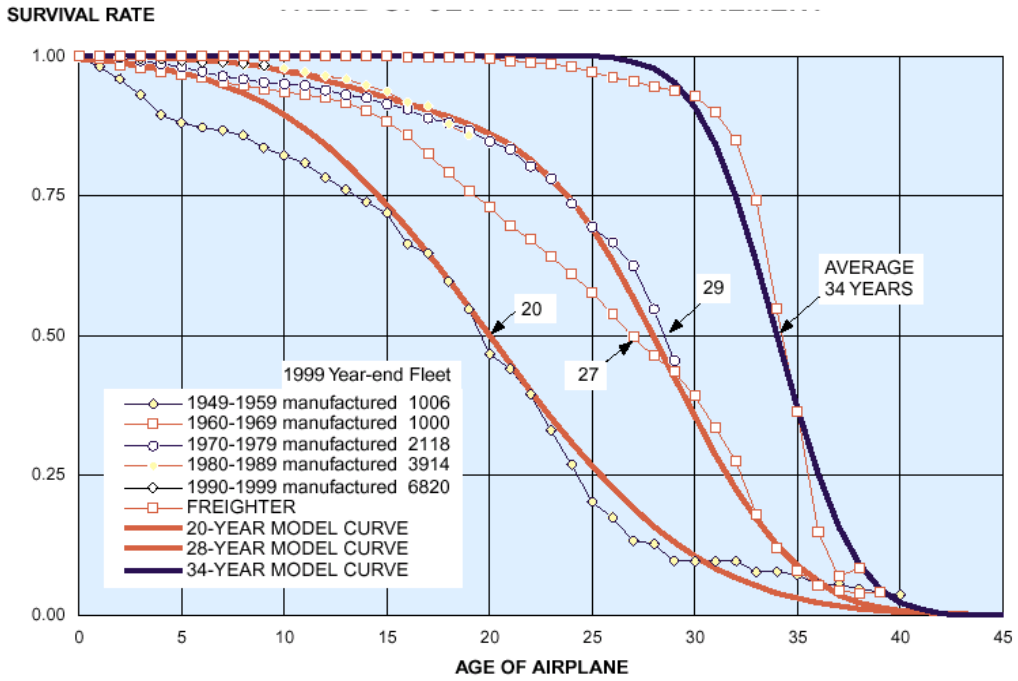
sonnes est de 20 à 29 ans, et qu'elle dépend de l'année de leur construction. Dès lors que 93 % des avions qui circulent aujourd'hui ont été construits après 1960, leur durée de vie moyenne est estimée à 28 ans. Il est manifeste que les appareils ont été remplacés plus rapidement à la Sabena.

GRAFIEK 20

Trend of jet airplane retirement

GRAPHIQUE 20

Trend of jet airplane retirement



Bron : *Japan Aircraft Development Corporation* de dato 21 juni 2001.

Uit onderstaande vergelijking met belangrijke concurrenten en gevestigde waarden uit de luchtvaartsector blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de vloot van Sabena in 1998 extreem laag was, doordat zij juist een aantal Boeings hadden vervangen door nieuwe Airbussen. De vloot van Continental Airlines is bijna drie maal ouder als deze van Sabena.

Source : Japan Aircraft Development Corporation, 21 juin 2001.

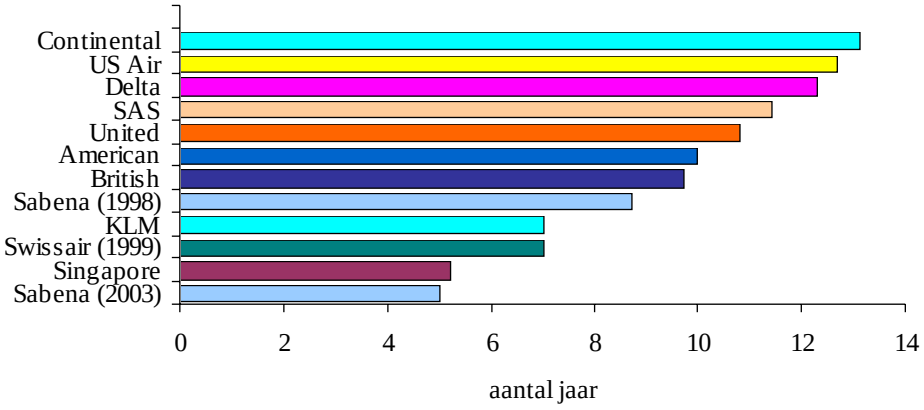
Lorsque l'on compare la Sabena à quelques-uns de ses concurrents principaux et à quelques valeurs sûres du secteur de l'aéronautique, il apparaît que l'âge moyen de sa flotte était extrêmement bas en 1998, et ce précisément dès lors qu'elle a remplacé plusieurs de ses Boeing par de nouveaux Airbus. L'âge de la flotte de Continental Airlines est, en revanche, presque trois fois plus élevé que celui de la flotte de la Sabena.

GRAFIEK 21

Gemiddelde leeftijd van de vloot

GRAPHIQUE 21

Âge moyenne de la flotte



Bron : strategisch rapport *Boston Consulting Groep.*

— *Overcapaciteit*

Uit dit eerste stuk bleek dat Sabena van 1995 tot 2000 haar vloot aanzienlijk heeft uitgebreid en gemoderniseerd. In de periode 1997-2000 deed zich in gans de sector inderdaad een tendens tot modernisering voor, maar de groei van de capaciteit bleek toch beperkter. Tussen 1991 en 1996 vindt immers 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 inkrimpen.

Source : rapport stratégique du *Boston Consulting Group.*

— *Surcapacité*

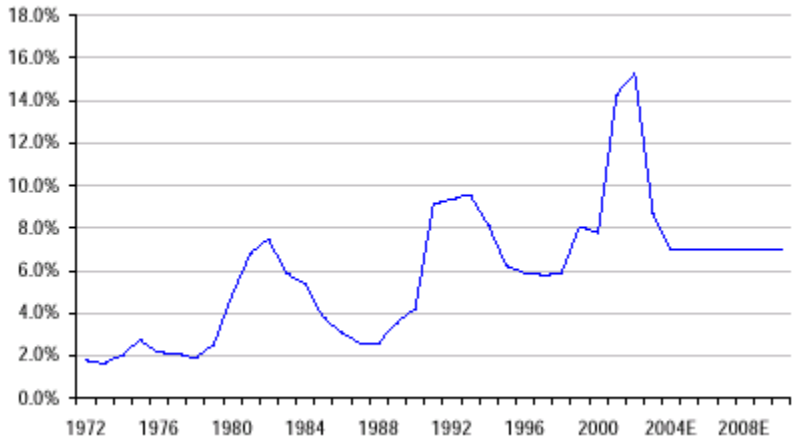
Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, il apparaît que la Sabena a considérablement étendu et modernisé sa flotte entre 1995 et 2000. Au cours de la période 1997-2000, tout le secteur de l'aéronautique a en effet été traversé par une tendance à la modernisation. L'augmentation de la capacité a toutefois été plus limitée. Entre 1991 et 1996, les compagnies à bas tarifs apparaissent en effet 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.

GRAFIEK 22

Evolutie van de overcapaciteit

GRAPHIQUE 22

Evolution de la surcapacité



Bron : Merill Lynch, 21 maart 2002.

Source : Merill Lynch, 21 mars 2002.

— *Evolutie van de* wet lease *contracten en* code sharing *overeenkomsten*

Volgens het strategisch rapport van de *Boston Consulting Groep* de dato 21 januari 2000, is de *wet lease* capaciteit tussen 1995 en 1998 jaarlijks gemiddeld met 120 % toegenomen, exclusief de contracten met betrekking tot vliegtuigen van DAT. Sabena ging de vrijgekomen capaciteit gebruiken voor het verhogen van de frequentie op bestaande vluchten en voor het openen van een aantal nieuwe bestemmingen. Bovendien werden ook meer en meer bestemmingen aangeboden via *code sharing*. Wet lease en *code sharing* werden zodoende mee gebruikt om de capaciteit te verhogen, waardoor Sabena meer bestemmingen kunnen aanbieden zonder dure en gevaarlijke expansies en acquisities.

Meestal komen *wet lease* contracten voor tussen twee luchtvaartmaatschappijen onderling en komt er geen *leasing*maatschappij aan te pas. De klassieke vorm van een *wet lease* contract is ACMI (*Aircraft Crew Maintenance and Insurance*), waarbij zowel het vliegtuig, als de crew, de verzekering en het onderhoud werd geleverd door de lessor. *Wet lease* contracten kunnen afhankelijk van het akkoord tussen de twee partijen opgezegd worden tegen een bepaalde kostprijs. Het is alleszins gemakkelijker opzegbaar zijn dan een operating lease en véél gemakkelijker dan een financiële *leasing*.

4.B.5. **Besluit en opmerkingen betreffende de capaciteit**

In de drie periodes van 1975-1994 groeide de capaciteit van Sabena steeds minder snel dan het gemiddelde en was Sabena bij minst groeiende groep. In de periode van 1995 tot 2000 was de uitbreiding echter agressiever dan deze van de andere luchtvaartmaatschappijen. Niettegenstaande dat geleidelijk overcapaciteit begon te ontstaan in de ganse sector.

Uit detail analyse blijkt dat van 1975 tot 1981 Sabena was gepositioneerd tussen de traagst groeiende maatschappijen betreffende de uitbreiding van de capaciteit op korteafstandvluchten. Van 1982 tot 2000 behoorde Sabena steeds bij de snelst groeiende luchtvaartmaatschappijen en groeide Sabena bijna twee maal zo snel als het gemiddelde.

— *Évolution des contrats* « wet lease » *et des accords de* « code sharing »

Selon le rapport stratégique du *Boston Consulting Group* du 21 janvier 2000, la capacité *wet lease* (location-service) a augmenté, en moyenne, de 120 % sur une base annuelle entre 1995 et 1998, ces chiffres n'incluant pas les contrats relatifs aux appareils de la DAT. La Sabena envisageait d'utiliser la capacité ainsi libérée pour augmenter la fréquence de ses vols existants et pour proposer de nouvelles destinations. De plus, le système du *code sharing* (partage de code) a permis de proposer de plus en plus de destinations. Le *wet lease* et le *code sharing* ont ainsi été utilisés, eux aussi, pour augmenter la capacité de la société, en conséquence de quoi la Sabena a pu proposer un plus grand nombre de destinations sans devoir procéder à des expansions et à des acquisitions onéreuses et risquées.

Le plus souvent, les contrats de type « *wet lease* » sont passés entre deux compagnies aériennes, et aucune société de *leasing* n'intervient dans cette opération. Le type le plus courant de contrat *wet lease* est dénommé ACMI (*Aircraft Crew Maintenance and Insurance*). Il s'agit d'un contrat aux termes duquel le bailleur (*lessor*) fournit l'appareil, l'équipage, l'assurance et la maintenance. Les contrats *wet lease* peuvent être résiliés, en fonction de l'accord passé entre les deux parties concernées, moyennant le paiement d'une indemnité déterminée. Ce contrat est naturellement plus facile à résilier qu'un *operating lease* (*leasing* opérationnel), et bien plus facile encore qu'un *leasing* financier.

4.B.5. **Conclusion et observations concernant la capacité**

Au cours des trois périodes allant de 1975 à 1994, la capacité de la Sabena a toujours augmenté moins rapidement que la moyenne, et la Sabena fait alors partie du groupe le moins performant en termes de croissance. Au cours de la période 1995-2000, sa capacité a en revanche été étendue plus énergiquement que celle des autres compagnies aériennes. Tout ce secteur a toutefois été progressivement confronté à un problème de surcapacité.

Il ressort d'une analyse détaillée qu'entre 1975 et 1981, la Sabena se situait parmi les compagnies dont la croissance était la plus lente dans le domaine de l'élargissement de capacité sur les vols court-courriers. Entre 1982 et 2000, la Sabena a toujours figuré parmi les compagnies aériennes dont la croissance était la plus rapide, sa croissance étant près de deux fois plus rapide que la moyenne.

De groei van de capaciteit voor langeafstandsvluchten volgt het verloop van de algemene capaciteitsgroei.

De groei van 1995 tot 2000 werd vooral gerealiseerd door een expansieve toename van de vloot en van het aantal gevlogen kilometers. Ook *code sharing* en *wet lease* contracten werden gebruikt ter verhoging van de beschikbare capaciteit. Het aantal vluchten neemt eveneens aanzienlijk toe wat wijst op een verhoging van de frequentie op bestaande vluchten of een uitbreiding van het aantal bestemmingen.

Bovendien vermoeden we dat een belangrijke wijziging in de strategie heeft plaatsgevonden. Sinds 1990 lijkt de strategie meer gericht op de korteafstandsvluchten, de *hub&spoke* of stervormignetwerk strategie, niettegenstaande dat Sabena in de voorgaande periodes een ondermaatse bezettingsgraad heeft gehad op deze bestemmingen. Het idee werd ontwikkeld in de periode van *Sabena World Airlines* (eind 1989) tezamen met KLM en British Airways.

Besluitend merken we op dat de capaciteitsevolutie, al dan niet strategisch beïnvloed, over de onderzochte periodes een invloed kan hebben op de rendabiliteit en de financiële positie van Sabena.

4.C. DE VRAAG NAAR LUCHTVERKEER

De vraag naar luchtverkeer wordt uitgedrukt in *Revenue Passenger Kilometers*, kort RPKs, gedefinieerd als het aantal betalende passagiers vermenigvuldigd met het aantal gevolgen kilometers. De laatste parameter hebben we reeds besproken in punt 4.2. Het aantal RPKs en het aantal passagiers in absolute getallen bespreken we in dit hoofdstuk. Bovendien bekijken we de relatie tussen RPK, *yield* en GDP.

4.C.1. ***Revenue Passenger Kilometer***

De vraag naar luchtverkeer uitgedrukt in Revenue Passenger Kilometers wordt weergegeven vanaf 1975 in grafiek 23.

L'augmentation de sa capacité sur les vols long-courriers suit l'évolution de l'augmentation de sa capacité générale.

Entre 1995 et 2000, l'augmentation résulte surtout d'un vaste élargissement de sa flotte, ainsi que de l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus. Des contrats de type *code sharing* et *wet lease* ont également été passés en vue d'augmenter la capacité disponible. Le nombre de vols augmente, lui aussi, considérablement, ce qui indique que la fréquence augmente sur les vols existants, ou que l'éventail des destinations proposées est élargi.

Nous présumons par ailleurs qu'un important changement de stratégie a eu lieu. Dès 1990, la stratégie semble être axée davantage sur les vols court-courriers et sur la notion de *hub&spoke* (réseau en étoile), bien que le taux d'occupation de la Sabena sur ces lignes ait été faible au cours des périodes précédentes. Cette idée a été développée au cours de la période de la *Sabena World Airlines* (fin 1989), conjointement avec KLM et British Airways.

Nous observons enfin que l'évolution de la capacité de la Sabena au cours des périodes étudiées - qu'elle ait subi ou non l'influence d'options stratégiques - peut avoir eu des répercussions sur la rentabilité et sur la position financière de cette compagnie.

4.C. LA DEMANDE DE TRANSPORT AÉRIEN

Dans le domaine du transport aérien, la demande s'exprime en *Revenue Passenger Kilometers* (RPK). Le RPK (passager-kilomètre payant) s'obtient en multipliant le nombre de passagers payants par le nombre de kilomètres parcourus. Ce dernier paramètre a déjà été examiné au point 4.2. Dans le présent chapitre, nous examinerons le nombre de RPK et le nombre de passagers en chiffres absolus. Nous examinerons en outre la relation entre RPK, *yield* et *GDP* (PIB).

4.C.1. ***Revenue Passenger Kilometer* (passager-kilomètre payant)**

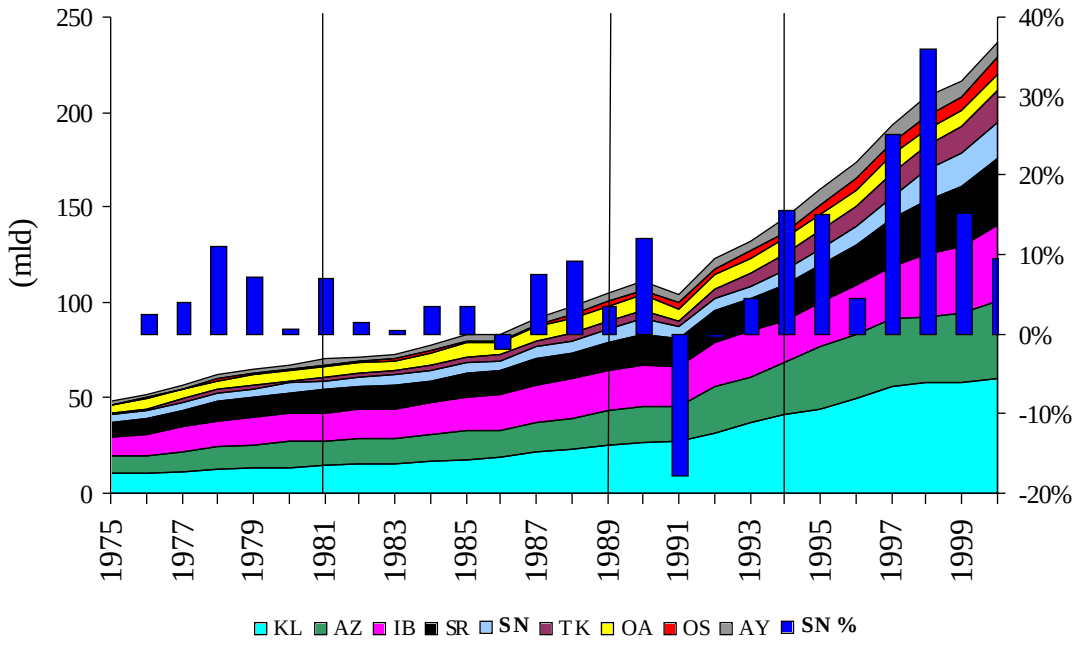
La demande de transport aérien depuis 1975, exprimée en RPK, est illustrée dans le graphique 23.

GRAFIEK 23

RPK Evolutie

GRAPHIQUE 23

Évolution RPK



Bron : AEA.

Als we de grafiek bekijken valt direct de daling in het aantal RPKs op tijdens Golfoorlog. Dit zou impliceren dat het passagiersverkeer afhankelijk is van het economisch klimaat, wat we verder in dit hoofdstuk onderzoeken.

Als we de jaarlijkse evolutie van Sabena bekijken aan de hand van de CAGR of *Compound Annual Growth Rate* blijkt dat Sabena in de van 1975 tot 1994 trager is gegroeid dan het gemiddelde en de meeste *peers*. In de periode van 1975 tot 1981 groeit Turkish Airways en Alitalia gemiddeld net iets trager. In de periode van 1981-1989 en 1990-1994 groeit Sabena het traagst. Van 1990 tot 1994 daalt het aantal RPKs gemiddeld zelf (– 0,2 %), wat we bij geen enkele andere maatschappij terugvinden, ondanks een stijging van het aantal RPKs van 12 % in 1990.

De daling kan verklaard worden door de Golfoorlog, gecombineerd met een verminderd aantal gevlogen ki-

Source : AEA.

Lorsque l'on examine ce graphique, on constate immédiatement que le nombre de RPK diminue pendant la guerre du Golfe. On pourrait en déduire que le transport de passagers est soumis au climat économique. Nous examinerons cette question plus loin dans le présent chapitre.

Lorsque l'on examine l'évolution de la Sabena sur une base annuelle en fonction du CAGR, ou *Compound Annual Growth Rate* (taux de croissance moyen composé), il apparaît que la croissance de la Sabena est plus lente que la moyenne entre 1975 et 1994, et qu'elle est plus lente que celle de la plupart de ses *peers*. Au cours de la période 1975-1981, la croissance de Turkish Airways et d'Alitalia n'est, en moyenne, que légèrement plus lente. Au cours des périodes 1981-1989 et 1990-1994, c'est la croissance de la Sabena qui est la plus faible. De 1990 à 1994, on assiste même à une diminution moyenne du nombre de RPK (– 0,2 %) — diminution que l'on ne constate dans aucune autre compagnie aérienne — en dépit d'une augmentation du nombre de RPK de 12 % en 1990.

Cette diminution peut s'expliquer par la combinaison de la guerre du Golfe et d'une diminution du nombre de

lometers, vermits het aantal passagiers stijgt (zie verder).

Van 1995 tot 2000 groeit Sabena jaarlijks met ongeveer 14,5 % of bijna twee maal het gemiddelde van de sector van 6,85 %. Het aantal RPKs stijgt in deze periode sneller dan het aantal passagiers, wat enkel kan verklaard worden door een toename van het aantal gevlogen kilometers, wat we reeds in vorige hoofdstukken hebben geconstateerd.

kilomètres parcourus, étant entendu que le nombre de passagers augmente (voir plus loin).

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 6,85 %. 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 les chapitres précédents.

TABEL 3 / TABLEAU 3

	RPK Totaal				Short & Medium Haul				Long Haul			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
AEA	6,24%	5,06%	4,55%	6,85%	5,37%	5,61%	4,41%	6,33%	6,19%	4,92%	4,90%	6,77%
AY	10,43%	7,39%	6,62%	-1,83%	8,04%	7,86%	9,10%	-4,13%	21,58%	8,27%	8,30%	-2,63%
AZ	3,62%	4,30%	7,11%	4,08%	3,40%	4,57%	5,75%	3,75%	3,81%	4,32%	8,34%	4,15%
IB	5,97%	3,71%	0,38%	9,05%	4,81%	4,02%	-4,14%	4,75%	6,22%	4,79%	2,87%	8,51%
KL	6,02%	5,90%	9,13%	5,22%	4,72%	4,66%	14,53%	6,59%	6,27%	6,11%	8,14%	4,91%
OA	6,08%	6,11%	1,65%	1,83%	11,71%	3,37%	2,61%	3,61%	0,43%	11,54%	2,39%	0,42%
OS	8,96%	8,26%	6,34%	10,20%	8,81%	6,03%	3,03%	4,12%			13,94%	15,38%
SN	4,59%	3,14%	-0,20%	14,46%	4,60%	5,14%	7,69%	14,41%	5,86%	5,20%	-3,73%	14,48%
SR	6,34%	3,41%	3,04%	9,63%	4,21%	2,64%	1,13%	10,36%	8,13%	5,95%	3,83%	9,35%
TK	2,95%	11,04%	12,10%	9,68%	2,26%	12,06%	11,73%	8,86%			11,46%	15,92%

Dat KLM, Alitalia, Iberia en Swissair over de drie periodes heen steeds de grootste maatschappijen waren in termen van RPKs of de vraag naar luchtvervoer was af te leiden uit de definitie van de *load factor* en de bevindingen bij de *Available Seat Capacity*. Een wijziging in de positionering van de maatschappijen heeft echter plaatsgevonden, waarbij Iberia van de eerste plaats wordt gestoten en wordt ingehaald door Alitalia en KLM. Sabena blijft de vierde kleinste maatschappij binnen de groep op basis van RPKs. Sabena kent een maximum groei van 36 % in 1998, een succesvol jaar.

Wanneer we de gemiddelde jaarlijkse groei van de ASKs vergelijken met de gemiddelde jaarlijkse groei van de RPKs dan blijkt dat de RPKs gemiddeld iets sneller stijgen dan de ASKs in de eerste, tweede en vierde periode. Dit leidt tot een verbetering in de *load factor* in de tweede periode en in de vierde periode ten opzichte van de vorige periode (zie ook grafiek 1).

On peut déduire de la définition du *load factor* (coefficient de remplissage) et des données concernant la capacité de sièges disponible (*Available Seat Capacity)* que KLM, Alitalia, Iberia et Swissair ont toujours été les trois compagnies les plus importantes en termes de RPK — ou de demande de transport aérien — au cours des trois périodes examinées. On constate cependant un changement de positionnement de ces compagnies : dépassée par Alitalia et KLM, Iberia a perdu sa place de leader. En termes de RPK, la Sabena reste la quatrième plus petite compagnie de son groupe. La croissance maximale de la Sabena s'élève à 36 % en 1998, qui fut une année couronnée de succès pour cette compagnie.

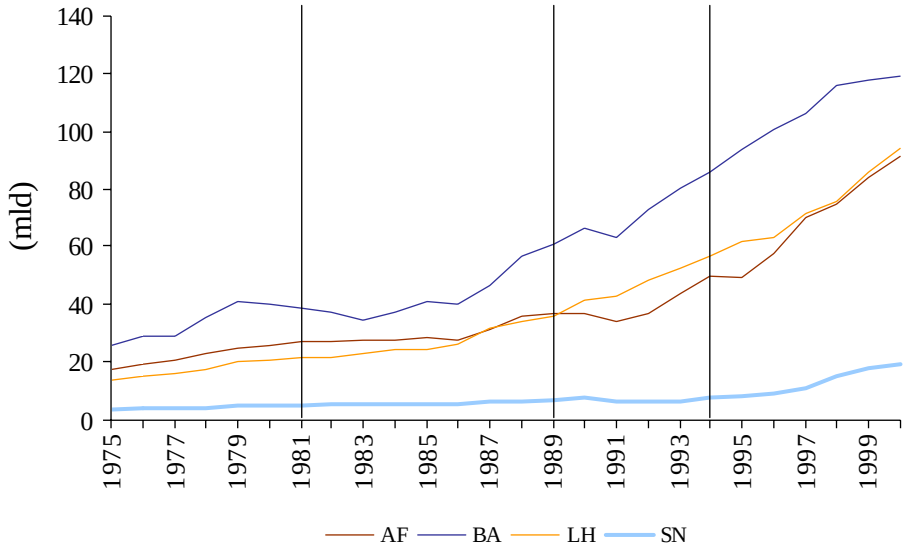
Lorsque l'on compare la croissance annuelle moyenne de la capacité de sièges disponible à la croissance annuelle moyenne des RPK, on constate que ces derniers augmentent, en moyenne, un peu plus rapidement que la capacité de sièges au cours des première, deuxième et quatrième périodes. Cela induit une amélioration du coefficient de remplissage au cours des deuxième et quatrième périodes par rapport à la période précédente (voir également le graphique 1).

GRAFIEK 24

RPK Evolutie

GRAPHIQUE 24

Évolution RPK



Bron : AEA.

Een vergelijking van Sabena met Lufthansa, British Airways en Air France toont aan dat Sabena een kleine maatschappij is betreffende de vraag naar luchtverkeer. Alle drie de maatschappijen kennen een sterke stijging in het aantal RPKs, een groei die valt te vergelijken met deze van KLM. De meeste jaren overtreft de stijging van de RPKs de stijging van de ASKs, waardoor snel zeer hoge bezettingsgraden worden gerealiseerd.

Als we de gemiddelde jaarlijkse groeivoet opsplitsen naar de bestemmingen (zie ook tabel 3) bemerken we dat de jaarlijkse groeivoet van de short en medium RPKs in de periode van 1990-1994 en 1995-2000 respectievelijk meer dan 3 % en 8 % hoger is dan het marktgemiddelde. In de vorige twee periodes is de groei iets lager dan het gemiddelde van AEA. In de periode 1975-1981 hebben enkel Swissair en Turkish Airlines een lager groeipercentage. Tussen 1982 en 1989 hebben enkel Turkish Airlines, Finnair en Austrian Airlines een grotere groei.

Bij de lange afstand RPKs daarentegen is de groei reeds iets hoger (+ 0,28 %) dan het gemiddelde van AEA van 1982 tot 1989. In de periode van 1990 tot 1994 is er een gemiddelde daling van het aantal RPKs (– 3,73 %),

Source : AEA.

Lorsque l'on compare la Sabena à Lufthansa, British Airways et Air France, on constate que la Sabena est une petite compagnie en ce qui concerne la demande de transport aérien. Ces trois sociétés connaissent une forte augmentation du nombre de RPK, une augmentation comparable à celle constatée chez KLM. Au cours de la plupart des années examinées, l'augmentation de RPK est supérieure à celle de la capacité de sièges disponible, en conséquence de quoi des taux d'occupation très élevés sont atteints rapidement.

Lorsque l'on ventile le taux de croissance annuel moyen en fonction des destinations proposées (voir également le tableau 3), on constate que le taux de croissance annuel des RPK court-courriers et moyen-courriers est de 3 % plus élevé que la moyenne du marché au cours de la période 1990-1994, et de 8 % plus élevé au cours de la période 1995-2000. Au cours des deux périodes précédentes, sa croissance est légèrement inférieure à la moyenne AEA. Au cours de la période 1975-1981, seuls Swissair et Turkish Airlines ont un pourcentage de croissance inférieur. Entre 1982 et 1989, seuls Turkish Airlines, Finnair et Austrian Airlines connaissent une croissance supérieure.

En ce qui concerne les RPK long-courriers, la croissance (+ 0,28 %) est en revanche légèrement supérieure à la moyenne AEA de 1982 à 1989. Au cours de la période 1990-1994, on constate une diminution moyenne

wat we bij geen enkel andere luchtvaartmaatschappij terugvinden. In de vierde en laatste periode stijgt het aantal long haul RPKs gemiddeld met 14,48 %, ten opzichte van een gemiddelde van 6,77 %. Turkish Airlines steeg nog niet iets meer met 15,92 %.

4.C.2. **Passagiervervoer**

Het aantal vervoerde passagiers is één van de keysuccesfactoren van een luchtvaartmaatschappij.

du nombre de RPK (– 3,73 %), diminution que l'on ne constate dans aucune autre compagnie aérienne. Au cours de la quatrième et dernière période, le nombre de RPK long-courriers augmente, en moyenne, de 14,48 % par rapport à la moyenne, qui se situe à 6,77 %. La croissance fut encore un peu plus forte pour Turkish Airlines, où elle atteint 15,92 %.

4.C.2. **Transport de passagers**

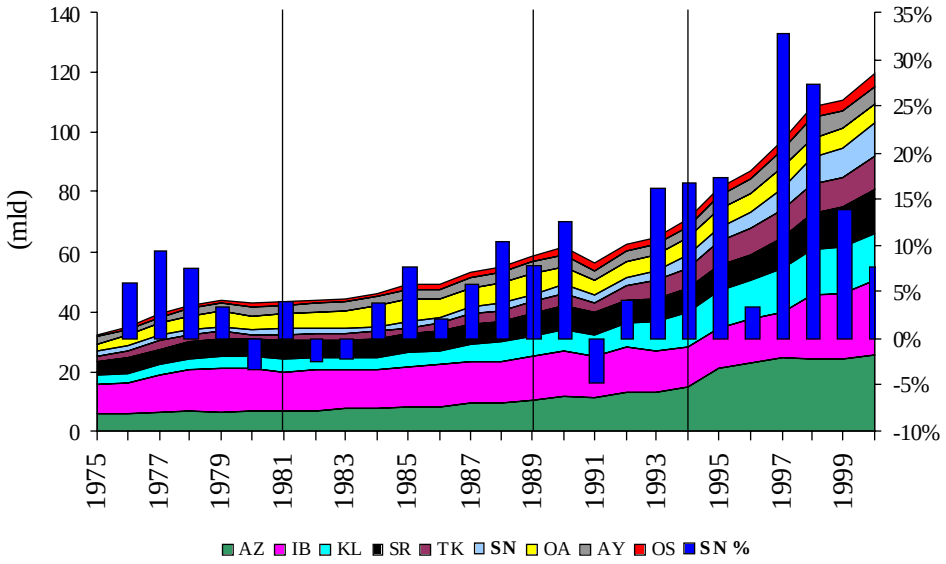
Le nombre de passagers transportés est l'une des clefs du succès d'une compagnie aérienne.

GRAFIEK 25

Aantal passagiers

GRAPHIQUE 25

Nombre de passagers



Bron : AEA.

Source : AEA.

Als we de evolutie van het aantal passagiers in absolute termen bekijken, merken we dat Sabena een gunstige evolutie heeft gekend wat betreft het vervoer van het aantal passagiers, net zoals de overige peers. Enkel in 1980, 1983 en in 1990 doet een daling in het aantal vervoerde passagiers zich voor, vooral te verklaren door de ongunstige economische omstandigheden. Daarentegen vinden 2 opmerkelijke stijgingen plaats in 1993 en 1994, zijnde een stijging van respectievelijk 16,2 % en 16,7 % ten opzichte van het vorige jaar. De toegenomen passagiers blijken vooral short haul passagiers te zijn. Dit bevestigt wederom het door Sabena gevoerde commercieel beleid, dat gebaseerd is op de ontwikkeling van een Europees « *hub&spoke* »-netwerk,

Lorsque l'on examine l'évolution du nombre de passagers en chiffres absolus, on constate que la Sabena connaît une évolution favorable dans ce domaine, comme les autres compagnies du groupe de ses *peers*. Le nombre de passagers transportés ne diminue qu'en 1980, 1983 et 1990, cette baisse résultant essentiellement d'un contexte économique défavorable. On constate en revanche deux augmentations remarquables en 1993 et 1994, à savoir une augmentation de 16,2 % et une autre de 16,7 % par rapport à l'année précédente. L'augmentation du nombre de passagers concerne surtout les vols court-courriers, ce qui confirme à nouveau que la politique commerciale de la Sabena consistait alors à développer un réseau européen *hub&spoke* (en

waardoor meer passagiers zouden kunnen vervoerd worden vanuit Brussel.

Sabena evolueerde van de achtste plaats in 1975 naar de zesde plaats binnen de *peer*groep in 2000. In 1999 bereikt zij de kaap van 10 miljoen passagiers.

étoile) permettant de transporter un plus grand nombre de passagers au départ de Bruxelles.

La Sabena est passée de la huitième place en 1975 à la sixième — au sein du groupe de ses *peers* — en 2000. En 1999, elle atteint le cap des 10 millions de passagers.

TABEL 4 / TABLEAU 4

	PAX Totaal				Short & Medium Haul				Long Haul			
	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000	1975 - 1981	1982 - 1989	1990 - 1994	1995 - 2000
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%
AY	4,36%	4,96%	-1,05%	5,22%	5,82%	6,69%	4,93%	0,92%	19,90%	6,81%	9,36%	-1,63%
AZ	2,68%	4,50%	4,50%	3,43%	1,97%	4,68%	4,89%	2,77%	3,71%	3,57%	7,55%	4,00%
IB	4,34%	1,68%	-2,98%	10,20%	3,69%	3,48%	-4,36%	5,16%	4,89%	2,57%	2,53%	7,60%
KL	3,52%	5,91%	11,10%	4,85%	2,09%	5,94%	13,80%	5,21%	5,55%	5,71%	7,54%	4,45%
OA	8,15%	2,75%	-1,07%	1,82%	9,22%	4,27%	3,08%	3,46%	4,53%	6,44%	2,46%	0,61%
OS	5,85%	5,78%	2,28%	5,11%	5,78%	5,42%	1,35%	3,49%		25,52%	17,35%	14,40%
SN	3,75%	4,35%	6,12%	13,58%	3,14%	4,96%	9,39%	13,25%	5,30%	2,90%	-4,68%	15,31%
SR	4,32%	2,80%	1,16%	8,78%	3,56%	2,86%	0,52%	9,29%	7,54%	3,43%	5,86%	7,66%
TK	2,21%	7,70%	10,63%	6,82%	3,07%	11,88%	11,68%	9,55%		2,71%	10,04%	14,65%

Tijdens 1975 en 1981 (1982-1990) stijgt het aantal passagiers dat Sabena jaarlijks vervoert gemiddeld met 3,75 % (4,35 %) en opzichte van een gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij het AEA van 4,3 % (4,6 %). Sabena situeert zich met deze resultaten bij de laatste drie of vier maatschappijen van de peergroep. In de derde (vierde) periode stijgt het passagiersaantal echter sterker dan het gemiddelde en stijgt Sabena met 6,12 % (13,58 %), tegenover 3,28 % (7,16 %). De laatste periode realiseert Sabena de grootste stijging van de peergroep. Iberia stijgt met 10,2 % en staat daarmee op de tweede plaats, Swissair groeit 8,78 % en staat daarmee op de derde plaats.

Uit de bespreking van de evolutie van het aantal RPKs bleek dat de groei van het aantal RPKs in de periode van 1990 tot 1994 0,20 % negatief was. Niettegenstaande bemerkten we hier dat het aantal vervoerde passagiers steeg in dezelfde periode. De daling van het aantal RPKs kan zodoende enkel verklaard worden door een vermindering van het aantal gevlogen kilometers, vooral gerealiseerd door een de daling van de gemiddelde vluchtafstand (zie punt 4.2.3).

Als we Sabena vergelijken met de drie grote maatschappijen blijken deze per periode, behalve in de laat-

Au cours des périodes 1975-1981 et 1982-1990, le nombre de passagers transportés annuellement par la Sabena augmente respectivement de 3,75 % et 4,35 % en moyenne, alors que la croissance moyenne des compagnies affiliées à l'AEA s'élève respectivement à 4,3 % et 4,6 %. Avec ces résultats, la Sabena se situe parmi les trois ou quatre dernières compagnies de son groupe de *peers.* Au cours des troisième et quatrième périodes, le nombre de ses passagers augmente en revanche plus fortement que la moyenne, qui s'élève respectivement à 3,28 % et 7,16 %, la croissance constatée à la Sabena étant respectivement de 6,12 % et de 13,58 %. Au cours de la dernière période examinée, c'est à la Sabena que la croissance est la plus forte. Avec une croissance de 10,2 %, Iberia occupe la deuxième place, tandis que Swissair, dont la croissance s'élève à 8,78 %, occupe la troisième place.

Il est apparu, lors de l'examen de l'évolution du nombre de RPK, que la croissance de ce nombre avait été négative (de 0,20 %) au cours de la période 1990-1994. Il convient cependant d'observer ici que le nombre de passagers transportés s'est accru au cours de la même période. Par conséquent, la diminution du nombre de RPK ne peut s'expliquer que par une diminution du nombre de kilomètres parcourus, diminution qui résulte essentiellement de la réduction de la distance moyenne de vol (voir point 4.2.3).

Lorsque l'on compare la Sabena aux trois autres grandes compagnies précitées, on constate que ces derniè-

ste, meestal een grotere groei te hebben, wat ook duidelijk zichtbaar is in de grafiek.

De groei van het aantal langeafstandspassagiers (CAGR) doet zich vooral in de periode van 1975 tot 1981 en 1995-2000. In deze 2 periodes stijgt het aantal passagiers op langeafstandsvluchten meer dan bij een gemiddelde Europese maatschappij. Finnair (19,9 %), KLM (5,6 %) en Swissair (5,3 %) gaan Sabena voor in de periode 1975-1981. In de laatste periode is Sabena de absolute topper. De 2 resterende periodes stijgt het aantal Sabena passagiers voor long haul minder in vergelijking met het gemiddelde. In de periode 1990-1997 daalt het aantal vervoerde passagiers zelfs, net zoals het aantal RPKs. Een daling in het aantal vervoerde passagiers vinden we bij geen enkele andere maatschappij terug.

Een gemiddelde jaarlijkse groei (CAGR) van de korteafstandspassagiers groter als deze van het gemiddelde doet zich voor in de periode 1990-1994 met een gemiddelde jaarlijkse stijging van 9,39 %. KLM groeit in deze periode 13,8 %, Iberia 11,68 %. In de vierde periode is Sabena de echte topper met een groeipercentage van 13,25 %. Sabena groeit in de laatste twee periodes zelf sneller als de drie grote maatschappijen.

4.C.3. **De relatie tussenluchtverkeer, economie en *yield***

Luchtvaart maakt deel uit van de economische activiteit van een land en is zodoende sterk verbonden met de evolutie van de economie. De economische groei, gemeten aan de hand van het GDP, zal zodoende één van de belangrijkste *value-drivers* zijn van het passagiersverkeer en verklaart de belangrijkste evoluties in het internationaal luchtverkeer.

Als we de groei van het luchtverkeer relateren aan de groei van het GDP, dan blijkt de groei jaarlijkse gemiddeld 2 tot 3 keer de groei van het GDP te zijn, doorheen de jaren 80. Dit is iets lager in de jaren negentig. Bovenop macro-economische factoren wordt de ontwikkeling van de luchtvaartindustrie dus nog beïnvloed door een aantal andere dingen, zoals bijvoorbeeld het aantal

res connaissent généralement une croissance supérieure au cours des périodes examinées, sauf au cours de la dernière, ce qui apparaît clairement dans le graphique.

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 dans la moyenne des compagnies européennes. Finnair (19,9 %), KLM (5,6 %) et Swissair (5,3 %) devancent la Sabena durant la période 1975-1981. Au cours de la dernière période examinée, ce sont les résultats de la Sabena qui sont les meilleurs. Au cours des deux périodes restantes, la croissance du nombre de passagers sur les vols long-courriers de la Sabena est inférieure à la moyenne. Au cours de la période 1990-1997, on assiste même à une diminution du nombre de passagers transportés, de même qu'à une diminution du nombre de RPK. Le nombre de passagers transportés ne diminue dans aucune autre compagnie.

Au cours de la période 1990-1994, la croissance annuelle moyenne (CAGR) du nombre de passagers sur les vols court-courriers est supérieure à la moyenne, où l'on constate une augmentation annuelle moyenne de 9,39 %. Au cours de cette période, la croissance atteint 13,8 % à la KLM contre 11,68 % pour Iberia. Au cours de la quatrième période, ce sont les résultats de la Sabena qui sont les meilleurs, son pourcentage de croissance atteignant 13,25 %. Au cours des deux dernières périodes examinées, la croissance constatée à la Sabena est même plus rapide que celle des trois grandes compagnies précitées.

4.C.3. **La relation entre transport aérien, économie et *yield***

La navigation aérienne fait partie intégrante des activités économiques d'un pays, et son évolution est dès lors intimement liée à celle de l'économie de ce pays. La croissance économique, mesurée à l'aune du *Gross Domestic Product* (PIB), constituera dès lors l'un inducteurs de valeur les plus importants du transport de passagers. C'est elle aussi qui explique les évolutions les plus importantes du transport aérien sur le plan international.

Lorsque l'on compare la croissance du transport aérien à celle du PIB, il apparaît que, sur une base annuelle, la croissance du transport aérien est, en moyenne, deux à trois fois plus importante que celle du PIB tout au long des années 80, tandis qu'elle est un peu plus faible au cours des années 90. Indépendamment de facteurs macro-économiques, le développement de l'industrie

vliegtuigen in gebruik, de grootte van de vliegtuigen, het sociaal klimaat en natuurlijk de prijzen.

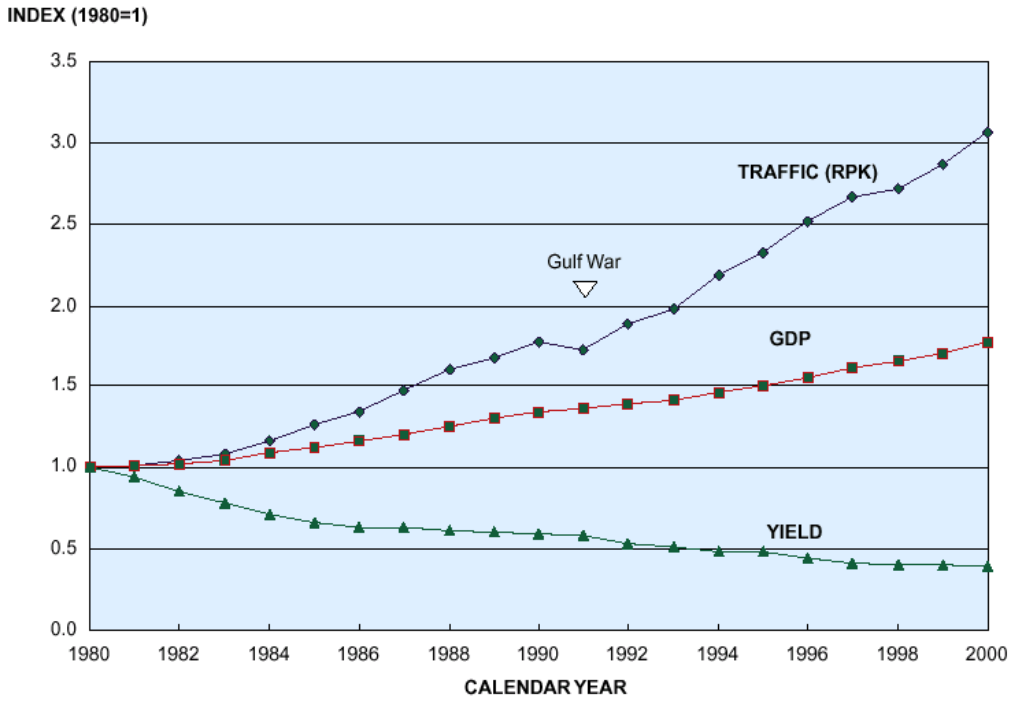
aéronautique est dès lors tributaire d'un certain nombre d'autres éléments, par exemple du nombre d'appareils utilisés, de la taille de ces appareils, du climat social et — bien évidemment — des prix pratiqués.

GRAFIEK 26

Traffic versus GDP, yield

GRAPHIQUE 26

Traffic versus GDP, yield



Bron : Japan Aircraft Development Corporation de dato 21 Juni 2001.

De prijs van een ticket wordt in de luchtvaartsector uitgedrukt als de *yield*, berekend als de verhouding tussen de passenger revenue en het aantal RPKs. De *yield* geeft een indicatie over de gemiddelde prijs van een ticket uitgedrukt in cents per kilometer (zie verder).

Bovenstaande grafiek toont aan dat vliegtuigtickets in het algemeen zijn afgenomen in prijs, wat een gunstige invloed heeft gehad op de evolutie van het luchtvervoer (RPKs). Welke invloed dat dit gehad heeft op de rentabiliteit van de verschillende maatschappijen gaan we bespreken in het volgende hoofdstuk.

Source : Japan Aircraft Development Corporation, 21 juin 2001.

Dans le secteur de la navigation aérienne, le prix du billet — c'est-à-dire le *yield* — est obtenu à partir du rapport entre le *passenger revenue* (recettes du trafic) et le nombre de RPK. Le *yield* donne une indication du prix moyen du billet exprimé en cents par kilomètre (voir plus loin).

Il ressort du graphique reproduit ci-dessus que, d'une manière générale, le prix des billets d'avion a diminué, cette diminution ayant eu des répercussions favorables sur l'évolution du transport aérien (RPK). Nous examinerons dans le chapitre suivant les répercussions de cette diminution sur la rentabilité des différentes compagnies.

4.C.4. **Besluit en opmerkingen betreffende de vraag naar luchtverkeer**

In *de eerste drie periodes* is de vraag naar luchtverkeer, in termen van Revenue Passenger Kilometers, bij Sabena trager gegroeid dan de meeste concurrenten en het gemiddelde. *Van 1995 tot 2000* is Sabena daarentegen bijna tweemaal zo snel gegroeid als het gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij het AEA en het snelste van al de beschouwde maatschappijen.

De groei werd enerzijds gerealiseerd door een groei in het aantal gevlogen kilometers (zie punt 4.2), anderzijds door een groei in het aantal passagiers op langeafstand en op korteafstandsvluchten.

Van *1975 tot 1981 en van 1982 tot 1989* is de groei van het aantal passagiers op korteafstandsvluchten iets lager dan het gemiddelde van het AEA en bevindt Sabena zich eerder bij de bad performers. In de periode van *1990-1994 en 1995-2000* groeit Sabena meer dan het marktgemiddelde en bevindt ze zich bij de best performers.

Bij de lange afstand daarentegen is de groei van het aantal passagiers reeds iets hoger in de periode van *1975-1981*, Sabena is de mediaan van de peergroep. In de periode van *1982-1989* groeit het aantal langeafstandspassagiers trager dan het gemiddelde en is Sabena één van de slechts presterende maatschappijen betreffende groei van het passagiersvervoer. Van *1990 tot 1994* is er zelfs een gemiddelde daling van het aantal vervoerde passagiers. In de vierde en *laatste periode* stijgt het aantal vervoerde passagiers expansief, sneller dan het gemiddelde en dan alle andere maatschappijen.

Concluderend kunnen we hieruit vermoeden dat ook de evolutie van de vraag naar luchtverkeer een directe invloed kan hebben op de rendabiliteit van Sabena.

4.C.4. **Conclusion et observations concernant la demande de transport aérien**

Au cours des *trois premières périodes* examinées, la demande de transport aérien — dont l'unité de mesure est le *Revenue Passenger Kilometer* (passager-kilomètre payant) — a augmenté, à la Sabena, plus lentement que dans la plupart des compagnies aériennes concurrentes, et plus lentement que dans la moyenne des compagnies. *De 1995 à 2000*, la croissance constatée à la Sabena a par contre été près de deux fois plus rapide que celle de la moyenne des compagnies affiliées à l'AEA, et plus rapide que celle constatée dans toutes les compagnies prises en considération.

Cette croissance résulte, d'une part, de l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus (voir point 4.2) et, d'autre part, de l'augmentation du nombre de passagers sur les vols long-courriers et court-courriers.

De *1975 à 1981 et de 1982 à 1989*, la croissance du nombre de passagers sur les vols court-courriers est légèrement inférieure à la moyenne des compagnies affiliées à l'AEA, et la Sabena se trouve alors plutôt parmi les compagnies les moins performantes. Au cours des périodes *1990-1994 et 1995-2000*, la croissance constatée à la Sabena est supérieure à la moyenne du marché, et elle se situe alors parmi les compagnies les plus performantes.

Sur les vols long-courriers, l'augmentation du nombre de passagers est déjà un peu plus importante au cours de la période *1975-1981*, où la Sabena occupe une position médiane dans le groupe de ses *peers*. Au cours de la période *1982-1989*, le nombre de passagers sur ses vols long-courriers augmente plus lentement que la moyenne, et la Sabena est alors l'une des sociétés les moins performantes quant au nombre de passagers transportés. De *1990 à 1994*, le nombre moyen de passagers transportés est même en diminution. Au cours de la quatrième et dernière période examinée, le nombre de passagers transportés augmente de manière importante, plus rapidement que la moyenne, et plus rapidement que celui de toutes les autres compagnies aériennes.

En conclusion, on peut présumer que l'évolution de la demande de transport aérien peut, elle aussi, avoir eu des conséquences directes sur la rentabilité de la Sabena.

4.D. WINSTGEVENDHEID VAN DE GEVOERDE STRATEGIEËN

De rentabiliteit van de gevoerde strategieën hebben we getest aan de hand van de vergelijking van de *overall load factor* met de *break-even load factor*, de verhouding van de eenheidsopbrengst tot de eenheidskost, de *operating ratio* en een bespreking van de kostenstructuur van Sabena. De cijfers worden steeds uitgedrukt in USD cent, omwille van de standaard van het AEA.

Onze analyse zijn we omwille van de beschikbaarheid van de gegevens pas vanaf het jaar 1990 begonnen. Bovendien hebben we voor de meeste indicatoren enkel gegevens voor Sabena en het gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij het AEA. Omwille van de confidentialiteit van de gegevens konden de gegevens voor de andere maatschappijen betrokken in de benchmark immers niet beschikbaar gesteld worden.

4.D.1. ***Overall en Break-Even Load Factor***

De *overall load factor* geeft een indicatie over het percentage van de totale beschikbare capaciteit voor passagiers, vracht en post dat werkelijk werd verkocht op passagiersvluchten. De *overall load factor* wordt berekend door het aantal *Revenue-Tonne-Kilometres* (RTKs) te delen door het aantal *Available-Tonne-Kilometres* (ATKs).

De evenwichtsbezettingsgraad is de bezettingsgraad die moet bekomen worden om alle vaste en variabele kosten te dragen of waarbij het netto bedrijfsresultaat nul is.

Beide *load factor*s worden met elkaar vergeleken om te analyseren of de behaalde *load factor* op alle passagiersvluchten samen voldoende is om een *break-even* bedrijfsresultaat te realiseren. Als de *overall load factor* kleiner is dan de *break-even load factor*, hadden de vliegtuigen een te lage bezettingsgraad om *break-even* te zijn.

4.D. RENTABILITÉ DES STRATÉGIES MENÉES

Nous avons vérifié la rentabilité des stratégies menées sur la base de la comparaison entre l'*overall load factor* et le *break-even load factor*, du rapport entre le revenu unitaire et le coût unitaire, du ratio d'exploitation et d'un examen de la structure des coûts de la Sabena. Les chiffres sont toujours exprimés en USD cents (USDc), étant donné qu'il s'agit de la norme utilisée par l'AEA.

Pour des raisons de disponibilité des données, notre analyse ne commence qu'à partir des années 1990. Pour la plupart des indicateurs, nous ne disposons en outre que des données relatives à la Sabena et à la moyenne de toutes les compagnies aériennes affiliées à l'AEA. Pour des motifs de confidentialité, nous n'avons pu avoir accès aux données relatives aux compagnies faisant partie du groupe de référence.

4.D.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 nul.

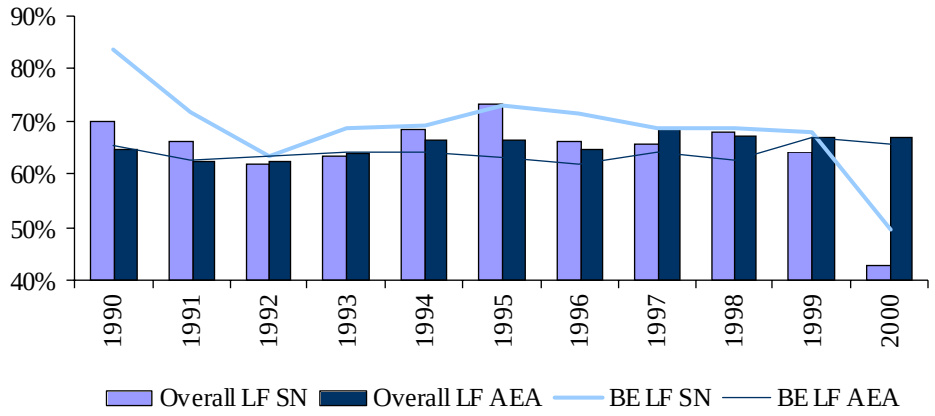
Les deux coefficients de remplissage sont comparés afin d'analyser si le coefficient de remplissage obtenu sur l'ensemble des vols de passagers est suffisant pour atteindre le seuil de rentabilité (résultat d'exploitation nul). Si l'*overall load factor* est inférieur au *break-even load factor*, cela signifie que les avions ont un coefficient de remplissage trop faible pour atteindre le seuil de rentabilité.

GRAFIEK 27

Overall load factor & break-even load factor

GRAPHIQUE 27

Overall Load Factor & Break-even Load Factor



Bron : AEA.

Uit grafiek 27 blijkt in de eerste plaats dat de *overall load factor* van Sabena in geen enkel jaar, behalve in 1995, voldoende hoog was om een *break-even* operationeel resultaat te hebben op passagiersvluchten. De gemiddelde maatschappij heeft in de periode van 1990 tot 1994 eveneens een *overall load factor* die steeds lager is dan de *break-even load factor*, behalve in 1994. In de tweede periode daarentegen is de *overall load factor* steeds hoger dan de *break-even load factor* en worden zodoende bedrijfswinsten gerapporteerd.

Als we de *break-even load factor* van Sabena vergelijken met deze van een gemiddelde luchtvaartmaatschappij van het AEA, blijkt dat de *break-even load factor* van Sabena bijna altijd hoger is, wat impliceert dat zij een hogere bezetting van hun vliegtuigen moeten 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. Ook de *overall* bezettingsgraad is in dat jaar enorm laag.

Het verschil tussen de *overall* en de *break-even load factor* noemen we de marge.

We hebben de marge tussen de *break-even* en *overall load factor* voor de verschillende maatschappijen betrokken in de benchmark in kaart gebracht in grafiek 28. De gegevens starten vanaf 1993 door een gebrek aan vroegere gegevens voor de vergelijkbare of grotere maatschappijen.

Source : AEA.

Le graphique 27 montre tout d'abord que 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 1994, la compagnie moyenne affiche également un coefficient de remplissage total en permanence inférieur au coefficient de remplissage d'équilibre, sauf en 1994. Au cours de la seconde période, l'*overall load factor* est en revanche toujours supérieur au *break-even load factor* et des bénéfices d'exploitation sont dès lors dégagés.

Si nous comparons le *break-even load factor* de la Sabena avec celui d'une compagnie moyenne de l'AEA, nous constatons que le *break-even load factor* de la compagnie belge est presque toujours plus élevé, ce qui signifie que la Sabena 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 est aussi extrêmement faible.

La différence entre l'*overall* et le *break-even load factor* constitue la marge.

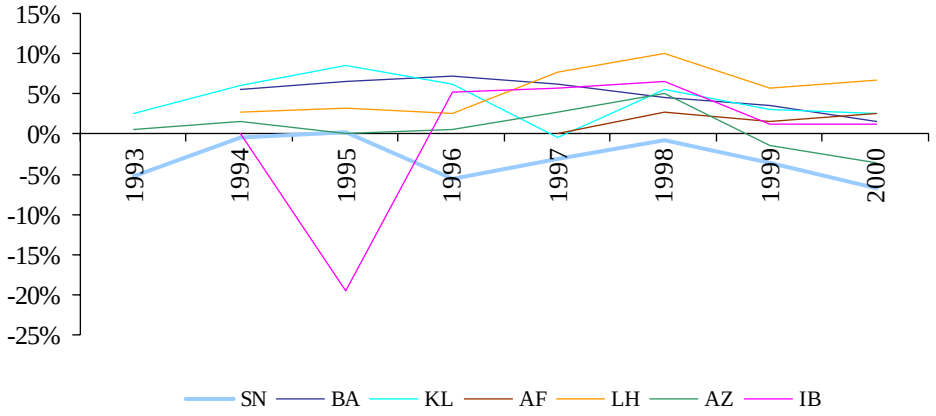
Dans le graphique 28, nous avons représenté la marge entre le *break-even* et l'*overall load factor* des différentes compagnies composant le groupe de référence. Nous ne remontons que jusqu'à 1993, à défaut de données antérieures pour les compagnies comparables ou de plus grande taille.

GRAFIEK 28

Marge op *load factor*

GRAPHIQUE 28

Marge sur le *load factor*



Bron : SchröderSalomonSmithBarney, SN gegevens : AEA

In de vergelijking van Sabena met vergelijkbare en grotere maatschappijen op basis van het verschil tussen de *overall* en *break-even load factor* positioneert Sabena zich beneden het niveau van de andere. Zij heeft meestal als enigste niet voldoende bezetting heeft om uit de operationele kosten te komen. In 1995 hebben zij en marge van + 0,3 % en scoren zij beter dan Iberia, dat een uitzonderlijk jaar heeft betreffende het niveau van de bezettingsgraad.

Van 1993 tot en met 1995 heeft KLM de grootste marge op de *overall load factor*. Van 1997 tot en met 2000 Lufthansa. In 1996 heeft British Airways de grootste marge.

4.D.2. **Eenheidsopbrengst**

De vraag naar luchtverkeer wordt voornamelijk bepaald door de groei van het GDP. Naarmate markten satureren zal de vraag echter meer gevoelig worden voor de werkelijke tarieven. Initieel, wanneer luchtverkeer enkel toegankelijk was voor een klein percentage van de bevolking, was het tarief irrelevant en de geriefgelijkheid van de reis primeerde. Maar naarmate luchtverkeer meer en meer betaalbaar werd wilden mensen bepaalde ongemakken erbij nemen om een goedkopere vlucht te krijgen (1). Om competitief te blijven hebben luchtvaartmaatschappijen bijgevolg moeten blijven zoe-

(1) Bron : 2000 *Global market forecast*, Airbus

Source : SchröderSalomonSmithBarney; données SN : AEA

Dans la comparaison avec des compagnies comparables et de plus grande taille sur la base de la différence entre l'*overall* et le *break-even load factor*, la Sabena se situe à un niveau inférieur à celui des autres compagnies. Elle est généralement la seule à ne pas avoir une occupation suffisante pour couvrir les charges d'exploitation. En 1995, elle enregistre cependant une marge de + 0,3 %, une performance supérieure à celle d'Iberia, qui connaît une année exceptionnellement mauvaise en termes de taux d'occupation.

De 1993 à 1995, KLM affiche la marge sur le coefficient de remplissage total la plus élevée. De 1997 à 2000, ce privilège revient à Lufthansa. En 1996, c'est au tour de British Airways de réaliser la marge la plus élevée.

4.D.2. **Revenu unitaire**

La demande de transport aérien est déterminée principalement par la croissance du PIB. Au fur et à mesure de la saturation des marchés, la demande deviendra cependant de plus en plus sensible aux tarifs réels. À l'origine, à l'époque où le transport aérien était accessible uniquement à un faible pourcentage de la population, le tarif n'avait aucune importance, et c'était le confort du voyage qui primait. Avec la démocratisation progressive de ce mode transport, les voyageurs ont accepté certains désagréments en échange d'un vol meilleur marché (1). Pour demeurer compétitives, les

(1) Source : 2000 *Global market forecast*, Airbus .

ken naar manieren om hun tarieven te verminderen. Bovendien moesten zij concurreren met opkomende substituten zoals de hogesnelheidstrein.

Tarieven worden meestal gemeten aan de hand van de Passenger Revenue gedeeld door het aantal RPKs, ook wel *yield* genaamd. We hebben de evolutie van de *yield* voor Sabena en de gemiddelde maatschappij weergegeven in volgende grafiek. We hebben ook de Yield per ASK weergegeven.

GRAFIEK 29

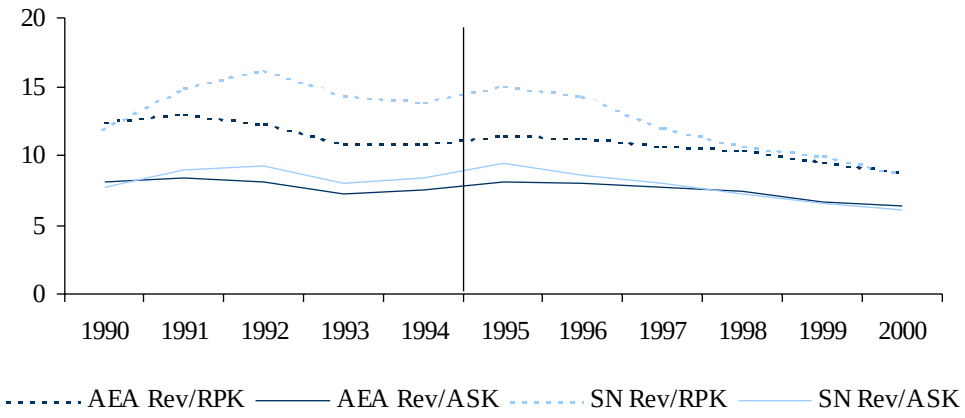
Eenheidsopbrengst (USDc)

compagnies aériennes ont, par conséquent, dû continuer à chercher des formules leur permettant de réduire leurs tarifs. En outre, elles ont dû faire face à la concurrence croissante de modes de transport de remplacement, comme le train à grande vitesse.

Les tarifs sont généralement évalués sur la base du *yield*, qui est obtenu en divisant le Passenger Revenue par le nombre de RPK. Nous avons représenté l'évolution du *yield* de la Sabena et de la compagnie moyenne dans le graphique suivant. Nous avons également mentionné le *yield* par ASK.

GRAPHIQUE 29

Revenu unitaire (USDc)



Bron : AEA.

In 1990 was het gemiddelde tarief betaald per RPK van Sabena lager dan het gemiddelde tarief van alle leden van het AEA. Van 1991 tot 1999 daarentegen is het tarief gemiddeld hoger. In 2000 is het tarief terug iets lager. Sabena heeft zich steeds gepositioneerd als zijnde een *flag carrier* gericht op business class passagiers, wat het hoger gemiddeld tarief verklaart.

Het tarief van Sabena vertoont in het algemeen na 1992 een dalend verloop, net zoals het tarief van een gemiddelde maatschappij, maar de evolutie van deze laatste is minder uitgesproken. De tarievenoorlog die de maatschappijen in 1991 hadden ingezet als gevolg van de slechte economische omstandigheden en de problemen inzake overcapaciteit (zie grafiek 22) hebben een zeer ongunstige invloed op de ganse sector, met een belangrijke *yield* daling tot gevolg. De passagier daarentegen wordt er beter van door een gestegen aanbod en competitieve tarieven.

Source : AEA.

En 1990, le tarif moyen payé par RPK de la Sabena était inférieur au tarif moyen de tous les membres 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 Sabena 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.

Après 1992, le tarif de la Sabena tend en général à baisser, tout comme le tarif d'une compagnie moyenne, mais chez cette dernière, l'évolution est moins marquée. La guerre des prix dans laquelle s'étaient engagées les compagnies en 1991, à la suite de la conjoncture économique défavorable, et les problèmes de surcapacité (voir graphique 22) ont eu un impact très négatif sur l'ensemble du secteur, avec pour corollaire une diminution importante du *yield*. Le passager a en revanche tiré profit de cette situation, sous la forme d'une offre accrue et de tarifs compétitifs.

De sterkere daling van de eenheidsopbrengst van Sabena vooral vanaf 1995 kan grotendeels verklaard worden door een wijziging in de passagiersmix. Ten eerste, is het aandeel van de *business class* passagiers sterker afgenomen. In grafiek 30 en 31 hebben we de samenstelling van de passagiers (*first, business en economy class*) voorgesteld voor Sabena en de gemiddelde maatschappij.

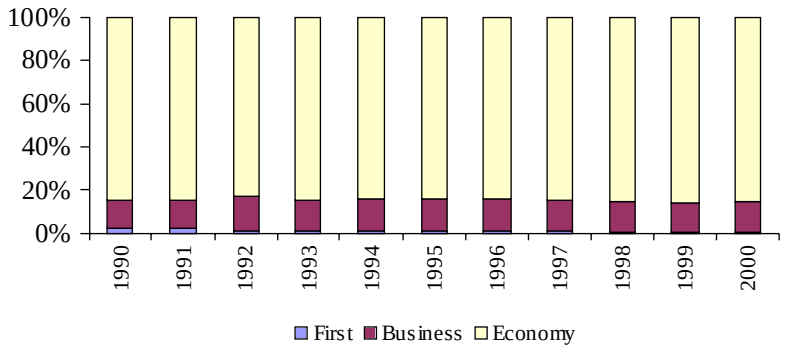
La diminution plus prononcée du revenu unitaire de la Sabena, surtout à partir de 1995, peut s'expliquer en grande partie par une modification du mix de passagers. Tout d'abord, la part des passagers de classe affaires a diminué plus fortement. Dans les graphiques 30 et 31, nous avons présenté la composition du mix de passagers (*first, business et economy class*) de la Sabena et de la compagnie moyenne.

GRAFIEK 30

AEA RPK's per klasse

GRAPHIQUE 30

RPK par classe AEA



Bron : AEA.

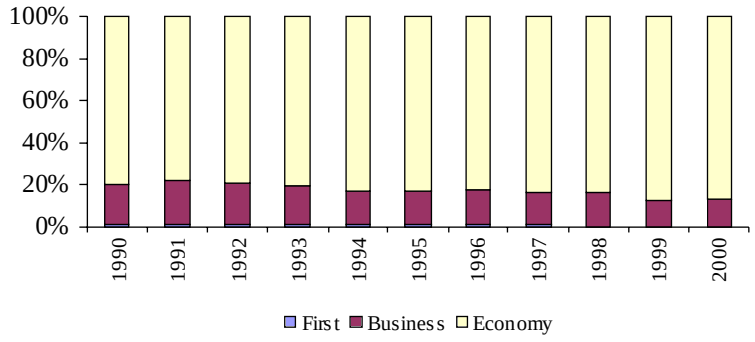
Source : AEA.

GRAFIEK 31

Sabena RPK's per klasse

GRAPHIQUE 31

RPK par classe Sabena



Bron : AEA.

Source : AEA.

In de periode van 1990 tot 1994 was het aandeel business class passagiers bij Sabena groter dan bij een gemiddelde maatschappij. In de periode van 1995 tot 2000 is dit nog slechts gedeeltelijk het geval, daar vanaf

Pendant la période de 1990 à 1994, la part des passagers de business class est plus élevée à la Sabena qu'auprès de la compagnie moyenne. Dans la période de 1995 à 2000, ce n'est plus le cas qu'en partie, étant

1999 het aandeel bij Sabena kleiner is. Bij de gemiddelde maatschappij blijft het aandeel ongeveer gelijk.

In 1991 was het aandeel business class passagiers 21,3 % bij Sabena en 13 % bij AEA. In 2000 daarentegen is het aandeel respectievelijk 12,7 % en 13,4 %.

Ten tweede, toont de analyse van de *Boston Consulting Groep* de dato 26 januari 2000 aan dat in 1993, 1996 en vervolgens in 1998, respectievelijk 44 %, 49 % en 57 % van de totale RPKs uit RPKs voor transit passagiers bestond, die in het algemeen een lagere *yield* genereren.

4.D.3. **Eenheidskost**

Na de eenheidsopbrengst, is het eveneens interessant om de eenheidskost te bekijken. Omwille van gebrek aan gedetailleerde gegevens is het niet mogelijk om dit enkel te doen voor het passagiersvervoer op passagiersvluchten, vermits de operationele kosten zowel de kosten van het passagiersvervoer als van de vracht (vracht en post) bevatten. Het totaal van de bedrijfskosten gaan we zodoende uitgedrukken ten opzichte van het aantal ATKs of de *Available-Tonne-Kilometers.*

donné qu'à partir de 1999, la part est plus faible à la Sabena. Auprès de la compagnie moyenne, la part demeure plus ou moins inchangée.

En 1991, la part des passagers de classe affaires s'élevait à 21,3 % à la Sabena et à 13 % auprès de l'AEA. En 2000, en revanche, cette part est de respectivement 12,7 % et 13,4 %.

Par ailleurs, l'analyse du B*oston Consulting Group* datée du 26 janvier 2000 montre qu'en 1993, en 1996 et ensuite en 1998, respectivement 44 %, 49 % et 57 % du nombre total de RPK consistaient en des RPK de passagers en transit, qui génèrent en général un *yield* moins élevé.

4.D.3. **Coût unitaire**

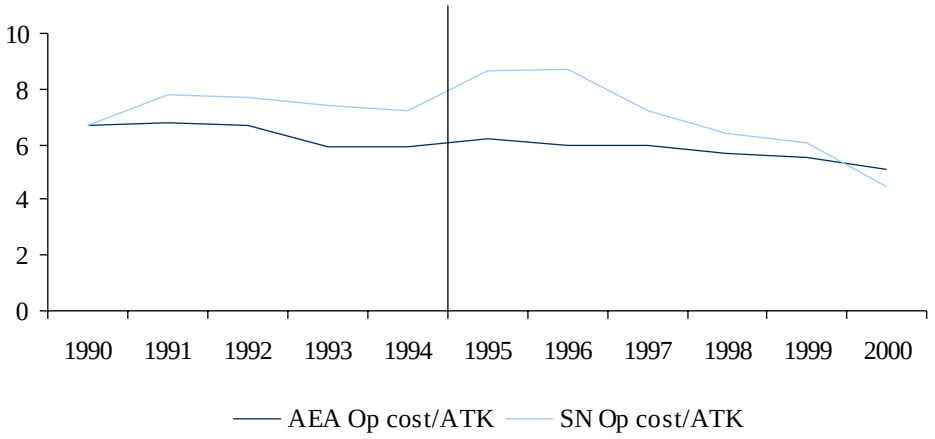
Après le revenu unitaire, il est également intéressant de se pencher sur le coût unitaire. En l'absence de données détaillées, il est cependant impossible d'isoler ce coût unitaire pour le seul transport de passagers sur les vols de passagers, étant donné que les coûts d'exploitation comprennent tant les coûts afférents au transport de passagers que ceux afférents au fret (marchandises et courrier). Nous allons dès lors exprimer la charge d'exploitation par rapport au nombre d'ATK (*Available Tonne-Kilometers*).

GRAFIEK 32

Bedrijfskost/ATK (USDc)

GRAPHIQUE 32

Charge d'exploitation par ATK (USDc)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Als we 1990 vergelijken met 2000 heeft Sabena haar eenheidskost verlaagd van 6,69 USDcent per ATK naar 4,45 USDcent per ATK, een daling van 33 % over 10 jaar.

Si nous comparons 1990 avec 2000, nous constatons que la Sabena a ramené son coût unitaire de 6,69 USD cents par ATK à 4,45 USD cents par ATK, soit

De sector kende een daling van 6,71 USDcent naar 5,13 USDcent, een daling van 23 %. De dalende trend van de sector kende wel een geleidelijker verloop in vergelijking met Sabena.

Sabena kent een spectaculaire 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 1990 tot 1994 als van 1995 tot 2000 is de bedrijfskost per ATK van Sabena groter dan deze van een gemiddelde Europese luchtvaartmaatschappij. 1990 en 2000 echter zijn een uitzondering.

In punt 4.4.5 gaan we meer in detail bekijken door verbeteringen in welke specifieke kosten de daling in de eenheidskosten zou kunnen veroorzaakt zijn.

Indien we de verhouding tussen de eenheidskost en de eenheidsopbrengst willen bepalen, dienen we beide elementen op gelijke noemer te brengen. Vermits de bedrijfskosten enkel kunnen berekend worden per ATK of per RTK opteren we voor de verhouding ten opzichte van het aantal ATKs of de kost en opbrengst per beschikbare ton kilometer.

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 Sabena.

En effet, la Sabena enregistre une augmentation spectaculaire de la charge d'exploitation par ATK en 1995 et 1996, avant de la voir diminuer de nouveau par la suite, à un rythme supérieur à la moyenne.

Tant de 1990 à 1994 que de 1995 à 2000, la charge d'exploitation par ATK de la Sabena est supérieure à celle d'une compagnie aérienne européenne moyenne. Les années 1990 et 2000 font cependant exception.

Au point 4.4.5, nous allons examiner plus en détail quels sont les coûts spécifiques à l'origine de la réduction du coût unitaire.

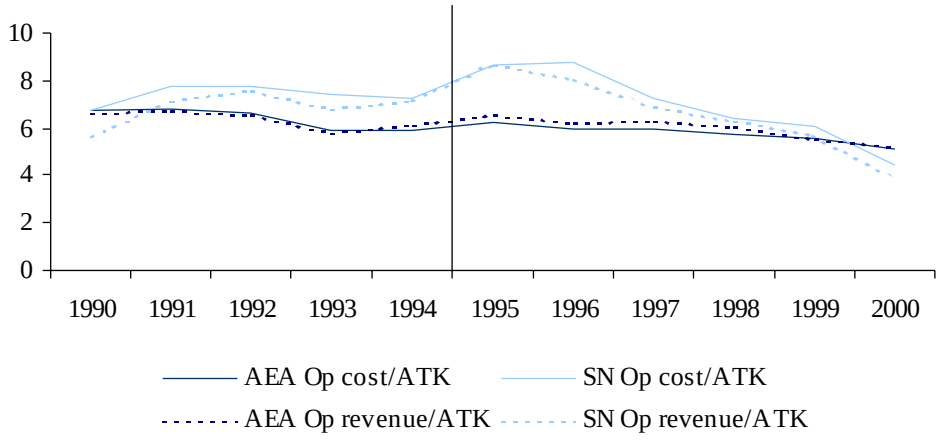
Si nous voulons déterminer le rapport entre le coût unitaire et le revenu unitaire, nous devons porter les deux éléments sous un même dénominateur. Puisque les coûts d'exploitation ne peuvent être calculés que par ATK ou par RTK, nous optons pour le rapport au nombre d'ATK, soit le coût et le revenu par tonne-kilomètre disponible.

GRAFIEK 33

Bedrijfskost en -opbrengst/ATK (USDc)

GRAPHIQUE 33

Charge d'exploitation et revenu d'exploitation par ATK (USDc)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Uit de bovenstaande grafiek blijkt de negatieve marge per ATK voor Sabena. Bovendien wordt aangetoond, door de cijfers van de gemiddelde maatschappij, dat gemiddeld slechts kleine operating winstmarges worden gehaald in de Europese sector. De kleine marge heeft tot gevolg dat wijzingen in de capaciteit en de bezettingsgraad een belangrijke invloed kunnen hebben op de winstgevendheid van een maatschappij. Meer capaciteit wil zodoende niet zeggen meer winst. In de periode 1995 tot 2000 is de capaciteit van Sabena expansief toegenomen (zie vroeger), maar de eenheidsopbrengst daarentegen is ieder jaar gedaald (zie grafiek 29). Uit onze analyse bleek dat de capaciteit van Sabena gemiddeld (CAGR), in termen van ATKs, van 1990 tot en met 1994 met – 3,4 % groeide, de bedrijfsopbrengsten daarentegen met + 1,3 %. Tussen 1995 en 2000 nam de capaciteit toe met 18,2 %, de bedrijfsopbrengsten stegen daarentegen gemiddeld maar 3,2 %.

De eenheidskost van Sabena is steeds groter dan de eenheidsopbrengst, wat resulteert in een operationeel verlies, behalve in 1995. Hetzelfde hebben we geconstateerd bij de vergelijking van de *overall* en *break-even load factor*.

De gemiddelde Europese maatschappij daarentegen heeft een ander verloop. Tussen 1990 en 1994 is de eenheidskost eveneens hoger dan de eenheidsopbrengst, behalve in 1994. Van 1995 tot 2000 daarentegen is het omgekeerde het geval en schijnt de gemiddelde Europese maatschappij haar operationeel resultaat te verbeteren.

4.D.4. ***Operating Ratio* voor en na intrest**

De *operating ratio* geeft de verhouding weer tussen bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten en kan voor of na intrest berekend worden. De intrest is gelijk aan de netto intrestkosten (betaalde — ontvangen intresten).

Le graphique ci-dessus fait apparaître une marge par ATK négative à la Sabena. En outre, les chiffres de la compagnie moyenne montrent qu'en moyenne, le secteur européen n'enregistre que des marges d'exploitation tout au plus légèrement positives. Il résulte de cette faible marge que les modifications de la capacité et du taux d'occupation des avions peuvent avoir un impact important sur la rentabilité d'une compagnie. Une capacité accrue ne rime dès lors pas avec un bénéfice accru. Pendant la période de 1995 à 2000, la capacité de la Sabena a sensiblement augmenté (voir *supra*), mais le revenu unitaire a, par contre, diminué d'année en année (voir graphique 29). Notre analyse a révélé que, de 1990 à 1994, la capacité de la Sabena a connu une croissance moyenne (CAGR), en termes d'ATK, de – 3,4 %, alors que les revenus d'exploitation ont enregistré une croissance moyenne de + 1,3 %. Entre 1995 et 2000, la capacité a en revanche augmenté de 18,2 %, alors que les revenus d'exploitation ont baissé en moyenne de 3,2 %.

Le coût unitaire de la Sabena est en permanence supérieur au revenu unitaire, ce qui génère une perte d'exploitation, sauf en 1995. Nous avions fait le même constat en comparant l'*overall load factor* avec le *break-even load factor*.

La compagnie européenne moyenne a en revanche connu un autre parcours. Entre 1990 et 1994, son coût unitaire est également supérieur à son revenu unitaire. Par contre, de 1995 à 2000, c'est le cas contraire et la compagnie européenne moyenne semble enregistrer une amélioration de son résultat d'exploitation.

4.D.4. ***Operating Ratio* avant et après intérêts**

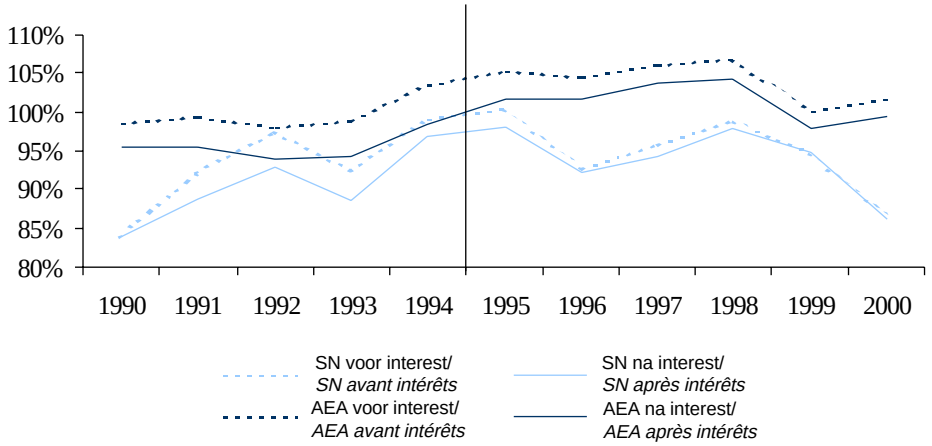
L'*operating ratio* ou ratio d'exploitation indique le rapport entre les produits (ou revenus) d'exploitation et les charges d'exploitation et peut être calculé avant ou après intérêts. Il s'agit des intérêts nets (charges d'intérêts — intérêts perçus).

GRAFIEK 34

Operating ratio

GRAPHIQUE 34

Operating ratio



Bron : AEA.

Van 1990 tot en met 2000 is de *operating ratio* voor/na intrest van Sabena kleiner dan deze van een gemiddeld lid van het AEA. Beide ratios vertonen bovendien een zeer grillig verloop in vergelijking met het gemiddelde van de sector.

In de periode 1990-1994 neemt de *operating ratio* voor intrest jaarlijks toe, behalve in 1993, toch blijft hij steeds lager dan 100 % wat indiceert dat de bedrijfsopbrengsten kleiner waren dan de bedrijfskosten. De gemiddelde *operating ratio* van het AEA kent eveneens globaal een stijgend verloop in deze periode en bereikt in 1994 zelfs 103,5 %.

Sabena heeft het bestaande verschil in 1990 van 14,7 % tussen haar *operating ratio* voor intrest en deze van de gemiddelde maatschappijen geleidelijk verminderd. In 1994 is het verschil nog slechts 6,8 %. De rendabiliteit van Sabena is zodoende verbeterd, maar blijft nog steeds onder het gemiddeld niveau.

Van 1995 tot 2000 kent de *operating ratio* van Sabena een negatief verloop. In 1995 is de verhouding als eerste jaar groter dan 100 %, maar daalt daarna terug tot 86,5 % in 2000. De gemiddelde *operating ratio* voor intrest is in deze periode steeds groter dan 100 % en kent een stijgend verloop. Op het einde van de tweede periode is hij ook iets lager als in 1995, maar het verschil is veel kleiner dan bij Sabena.

Source : AEA.

De 1990 à 2000, l'*operating ratio* avant/après intérêts de la Sabena est inférieur à celui d'un membre moyen de l'AEA. Les deux ratios présentent en outre une évolution très capricieuse par rapport à la moyenne du secteur.

Pendant la période 1990-1994, le ratio d'exploitation avant intérêts augmente chaque année, sauf en 1993, mais demeure en permanence inférieur à 100 %, ce qui indique que les produits d'exploitation sont inférieurs aux charges d'exploitation. Le ratio d'exploitation moyen de l'AEA connaît également dans l'ensemble une évolution positive pendant cette période et atteint même 103,5 % en 1994.

La Sabena a réduit progressivement l'écart de 14,7 % qui existait en 1990 entre son ratio d'exploitation avant intérêts et celui de la compagnie moyenne. En 1994, cet écart ne s'élève plus qu'à 6,8 %. La rentabilité de la Sabena s'est ainsi améliorée, tout en demeurant néanmoins inférieure au niveau moyen.

De 1995 à 2000, l'*operating ratio* de la Sabena évolue de manière négative. En 1995, le rapport est pour la première fois supérieur à 100 %, avant de retomber par la suite à 86,5 % en 2000. L'*operating ratio* moyen avant intérêts est en permanence supérieur à 100 % au cours de cette période et connaît une évolution ascendante. Au terme de la seconde période, il est également légèrement inférieur à son niveau de 1995, mais la différence est beaucoup plus faible que dans le cas de la Sabena.

Het verschil tussen de *operating ratio* na intrest van Sabena en de gemiddelde maatschappij is steeds kleiner dan het verschil tussen de ratios voor intrest. Dit heeft tot gevolg dat het aandeel intresten bij Sabena kleiner is dan bij een gemiddelde maatschappij.

De ratio van Sabena is van 1990 tot 1995 kleiner dan het gemiddelde en kleiner dan 100 %. Hij kent globaal, net zoals het gemiddelde een stijgend verloop. In de tweede periode is de gemiddelde ratio na intrest groter dan 100 %, behalve in 1999 en 2000. In tegenstelling tot de ratio van het AEA kent de ratio van Sabena een dalend verloop.

Opmerkelijk is dat het verschil tussen de ratio voor en na intrest voor Sabena kleiner wordt vanaf 1995 en in 2000 slechts 0,2 % is. De lage intrestvoeten (netto intrest/totale kost) komen van *intercompany loans* tussen Sabena en Swissair, volgens het AEA.

De winst van luchtvaartmaatschappijen is nauw verbonden met de operationele kosten, die voornamelijk bestaan uit onderhoud en leasekosten, personeel en brandstofkosten. Deze gaan we bespreken in de volgende paragraaf.

4.D.5. **Benchmark kostenstructuur**

In grafiek 35 en 36 analyseren we de kostenstructuur van Sabena en een gemiddelde luchtvaartmaatschappij, waarbij een opdeling wordt gemaakt in 8 kostencategorieën, gebaseerd op opsplitsingen gemaakt door het AEA. In punt 4.4.5 zullen we een aantal van deze categorieën, die bestaan uit verschillende kostensoorten, meer in detail bekijken.

Als we de kosten analyseren, moeten we in de eerste plaats een onderscheid maken tussen de externe en de interne kosten. Interne kosten kunnen de verschillende maatschappijen zelf beheersen op de externe kosten echter hebben zij geen invloed daar zij aangerekend worden door de verschillende instanties verbonden aan de luchthaven. Voorbeelden van externe kosten zijn luchthaventaksen, landingsrechten, aangerekende slots,… Ten tweede, kan een onderscheid gemaakt worden tussen de directe en indirecte kosten. De eerste hebben te maken met de echte vliegactiviteit, de indirecte kosten zijn kosten zoals *ticketing, sales, handling*,…

La différence entre l'*operating ratio* après intérêts de la Sabena et celui de la compagnie moyenne est toujours plus petite que la différence entre les ratios avant intérêts. Il en résulte que la part des intérêts à la Sabena est plus petite que dans une compagnie moyenne.

De 1990 à 1995, le ratio de la Sabena est en deçà de la moyenne et est inférieur à 100 %. Globalement, il connaît, tout comme la moyenne, une évolution à la hausse. Au cours de la seconde période, le ratio moyen après intérêts est supérieur à 100 %, sauf en 1999 et en 2000. Contrairement au ratio de l'AEA, le ratio de la Sabena connaît une évolution à la baisse.

Il est à noter que la différence entre le ratio avant intérêts et le ratio après intérêts de la Sabena se réduit à partir de 1995 et n'est plus que de 0,2 % en 2000. Selon l'AEA, la faible part des intérêts (intérêts nets/coût total) est due aux prêts interentreprises entre la Sabena et Swissair.

Le bénéfice des compagnies aériennes est étroitement lié aux coûts d'exploitation, composés principalement des coûts de maintenance et de *leasing*, des charges salariales et des coûts de carburant. Nous allons examiner ces coûts au paragraphe suivant.

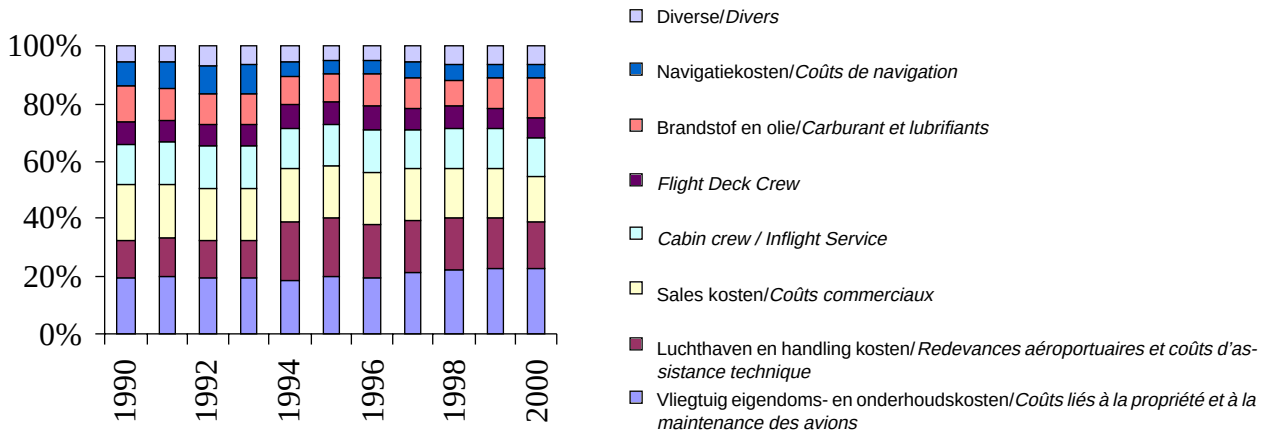
4.D.5. **Structure des coûts de référence**

Dans les graphiques 35 et 36, nous analysons la structure des coûts de la Sabena et d'une compagnie moyenne, en distinguant 8 catégories de coûts sur la base de la ventilation opérée par l'AEA. Au point 4.4.5, nous examinerons plus en détail plusieurs de ces catégories, qui se composent de divers types de coûts.

Lorsque nous analysons les coûts, nous devons d'abord opérer une distinction entre les coûts externes et les coûts internes. Si les différentes compagnies peuvent maîtriser elles-mêmes les coûts internes, elles n'ont en revanche aucune emprise sur les coûts externes, étant donné que ceux-ci sont imputés par les différents organes liés à l'aéroport. Parmi les coûts externes, citons les taxes d'aéroport, les droits d'atterrissage, la facturation des slots, etc. Ensuite, une distinction peut être opérée entre les coûts directs et les coûts indirects. Les premiers sont liés à l'activité aéronautique proprement dite, tandis que les seconds concernent des coûts tels que ceux liés à la vente des billets, aux activités commerciales, à l'assistance technique, etc.

GRAFIEK 35

Kostenstructuur AEA



Bron : AEA.

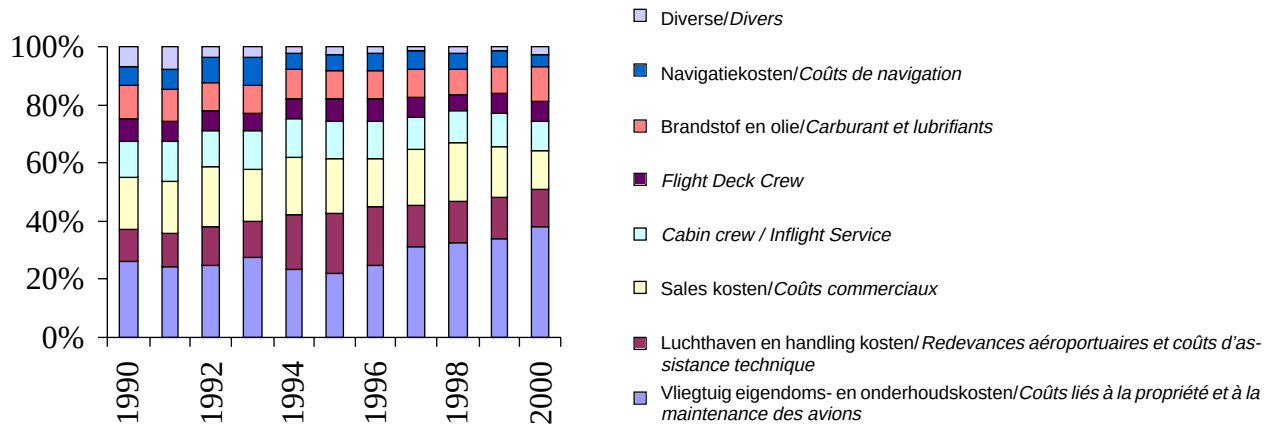
GRAPHIQUE 35

Structure des coûts AEA

Source : AEA.

GRAFIEK 36

Kostenstructuur Sabena



Bron : AEA.

GRAPHIQUE 36

Structure des coûts Sabena

Source : AEA.

Het grootste aandeel van de kosten wordt ingenomen door vliegtuiggerelateerde kosten zoals *leasing* en onderhoudskosten, zowel bij Sabena als bij de gemiddelde luchtvaartmaatschappij. Het aandeel van deze kosten is bij Sabena wel betrekkelijk hoger dan bij het gemiddelde ([1]).

([1]) Het grote verschil in aandeel kan leiden tot vertekening van het procentueel aandeel van de andere kosten. Bijgevolg dienen we alle kosten te relateren ten opzichte van een bepaalde eenduidige standaard.

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 Sabena qu'au sein de la compagnie aérienne moyenne. À la Sabena, la part de ces coûts est cependant nettement plus élevée que dans la compagnie moyenne ([1]).

([1]) La grande différence dans la part de ces coûts peut déformer la part représenté par les autres coûts. Par conséquent, nous devons rapporter tous les autres coûts à une norme déterminée.

Van 1990 tot en met 1994 is het verschil jaarlijks ongeveer 6 procent, daar het gemiddelde aandeel rond de 19 % schommelt en het aandeel bij Sabena 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 25,1 % in 1996 naar 31 % in 1997. De stijging zal aanhouden tot 2000 waardoor een verschil ontstaat tussen het aandeel bij Sabena en de gemiddelde maatschappij van 15 % in 2000.

De kosten verbonden aan Ticketing en *sales* nemen het tweede belangrijkste aandeel in de kosten in, gebaseerd op 2000 cijfers. Er bestaat geen groot verschil tussen Sabena en de gemiddelde maatschappij over de ganse periode. Soms heeft Sabena een iets groter aandeel, soms een iets kleiner.

De personeelskosten zijn een derde belangrijke factor ter verklaring van verschillen tussen maatschappijen. In de analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen het cabinepersoneel en de piloten (*flight deck crew*). Beide kosten zullen in detail bekeken worden.

De luchthaven en *handling*kosten zijn de vierde belangrijkste kostencategorie (2000 cijfers). Ze bestaan enerzijds uit de *airport charges* en anderzijds uit de *station & ground handling*kosten. De *airport charges*(1) werden echter tot en met 1993 geïncorporeerd in de navigatiekosten en pas daarna mee in de luchthaven, *station & ground handling* (2) kosten. We kunnen de evolutie van de luchthaven en handlingkosten zodoende niet echt bekijken daar we geen detail gegevens hebben om de airport charges uit de navigatiekosten te filteren tot 1993. De *station & ground handling*kosten zullen zodoende kort apart bekeken worden.

Het aandeel van de kosten met betrekking tot brandstof en olie zijn eveneens lager bij Sabena, behalve in

(1) Kosten met betrekking tot het gebruik van *terminals, taxiways,* het parkeren van de vliegtuigen, …

(2) Omvat het loon, vergoedingen en alle kosten van het personeel en derden betrokken bij de handling van zowel de passagiers als de vracht.

De 1990 à 1994, la différence est d'environ 6 %, étant donné que dans la compagnie moyenne, la part fluctue aux alentours de 19 % et à la Sabena, aux environs de 25 %.

En 1995, l'écart entre la part des coûts liés aux avions à la Sabena (21,9 %) et celle de la compagnie moyenne (19,9 %) est particulièrement faible. À partir de 1996, la part va cependant augmenter de manière spectaculaire à la Sabena, passant de 25,1 % en 1996 à 31 % en 1997. Cette augmentation se poursuivra jusqu'en 2000, ce qui portera la différence entre la part à la Sabena et celle dans la compagnie moyenne à 15 % en 2000.

Les coûts liés à la vente des billets et aux activités commerciales constituent le deuxième poste le plus important parmi les coûts (sur la base de 2000 chiffres). Sur l'ensemble de la période, nous ne constatons pas de grande différence entre la Sabena et la compagnie moyenne. La Sabena présente une part tantôt un peu plus grande, tantôt un peu plus petite.

Les charges salariales constituent un troisième facteur déterminant des différences entres compagnies. Dans l'analyse, il est opéré une distinction entre le personnel de cabine (*cabin crew*) et les pilotes (*flight deck crew*). Les deux postes seront examinés en détail.

Les coûts d'aéroport et d'assistance technique constituent la quatrième plus grande catégorie de coûts (2000 chiffres). Ils se composent, d'une part, des redevances aéroportuaires (*airport charges*) et, d'autre part, des coûts d'assistance au sol et en escale (*station & ground handlin*g). Jusqu'en 1993, les redevances aéroportuaires (1) ont cependant été incorporées dans les coûts de navigation, et ce n'est que par la suite, qu'elles ont été intégrées dans les coûts d'aéroport et les coûts d'assistance au sol et en escale (2). Nous ne pouvons dès lors pas vraiment examiner l'évolution des coûts d'aéroport et d'assistance technique, étant donné que jusque 1993, nous ne disposons pas de données détaillées permettant d'extraire les redevances aéroportuaires des coûts de navigation. Les coûts de *station & ground handling* seront par conséquent examinés succinctement de manière distincte.

La part des coûts relatifs au carburant et aux lubrifiants est également moins élevée à la Sabena que dans

(1) Coûts relatifs à l'utilisation des terminaux et des voies de circulation, au stationnement des avions, etc.

(2) Comprend la rémunération, les indemnités et tous les frais du personnel et des tiers chargés de l'assistance technique, tant en matière de passagers que de fret.

1994, dan bij de gemiddelde maatschappij. Deze kost zullen we echter in detail bespreken in de detailanalyse.

De bovenstaande grafieken geven de relatieve kostenstructuur van Sabena in vergelijking met het gemiddelde weer. Als we echter dezelfde kosten uitzetten ten opzichte van de beschikbare capaciteit, verkrijgen we een totaal ander beeld.

Een efficiëntiemaatstaf kan immers pas uitgedrukt worden in termen van beschikbare capaciteit.

4.D.6. **Kostenanalyse**

Een aantal kosten werden in punt 4.4.5 samengenomen om tot een bepaalde kostencategorie te komen. Zo bestonden de kosten met betrekking tot het bezit van de vliegtuigen uit zowel *leasing*kosten, afschrijvingskosten, onderhoud en verzekering. De eerste drie kosten worden nu apart bekeken, omwille van hun belang bij Sabena. Bovendien zullen ook een aantal andere belangrijke kosten meer worden toegelicht.

We hebben deze kostenanalyse opgebouwd in drie stappen. Eén grafiek geeft steeds de evolutie van de kost in relatieve termen weer, zowel voor Sabena als voor de gemiddelde maatschappij. 1990 is daarbij als basisjaar gebruikt (index : 1990 = 100). Een stijging (daling) ten opzichte van een vorig jaar kan echter verklaard worden door verschillende elementen, zoals een uitbreiding (inkrimping) van de capaciteit, stijging (daling) van de eenheidsprijs van de kost, … waardoor het interessant is om alles op een zelfde basis, zijnde de beschikbare capaciteit, te brengen. We hebben zodoende de kost per ATK (totaal aantal beschikbaar ton maal het totaal aantal gevlogen kilometers voor de totale vloot) berekend.

Bovendien hebben we soms het procentueel aandeel van de kost in het totaal van de kosten berekend, om het aandeel of de belangrijkheid van kosten binnen een maatschappij te kunnen vergelijken.

Wij willen in deze context opmerken dat de berekende kost per ATK echter niet als alleenstaand element ter verklaring van de rendabiliteit mag bekeken worden. De rendabiliteit van een luchtvaartmaatschappij is immers opgebouwd rond drie pijlers, zijnde de *load factor*, de *yield* en de kost per ATK.

Bovendien moeten we steeds voldoende achtergrond gegevens hebben om een éénduidige uitspraak te kunnen doen over de werkelijke positie van Sabena.

la compagnie moyenne, sauf en 1994. Nous examinerons cependant ces coûts de manière plus approfondie dans l'analyse détaillée.

Les graphiques ci-dessus présentent la structure des coûts de la Sabena par rapport à la moyenne. Lorsque nous rapportons ces mêmes coûts à la capacité disponible, nous obtenons cependant une image totalement différente.

Un critère de rendement ne peut en effet être exprimé qu'en termes de capacité disponible.

4.D.6. **Analyse des coûts**

Au point 4.4.5., une série de coûts ont été regroupés pour former une catégorie de coûts déterminée. C'est ainsi que les coûts relatifs à la possession d'avions se composaient tant de coûts de *leasing* que de coûts d'amortissement, de maintenance et d'assurance. Les trois premiers coûts vont à présent être examinés séparément, étant donné l'importance qu'ils revêtent à la Sabena. En outre, plusieurs autres coûts importants seront également examinés plus en détail.

Nous avons décomposé cette analyse des coûts en trois phases. Un graphique présente toujours l'évolution du coût en termes relatifs, et ce, tant pour la Sabena que pour la compagnie moyenne. L'année 1990 est utilisée comme année de référence (indice : 1990 = 100). Une augmentation (diminution) par rapport à une année précédente peut cependant être expliquée par divers éléments, comme une extension (réduction) de la capacité, une hausse (baisse) du prix unitaire, etc., de sorte qu'il est intéressant de porter tous les coûts sur une même base, à savoir la capacité disponible. Nous avons dès lors calculé le coût par ATK (nombre total de tonnes disponibles, multiplié par le nombre total de kilomètres parcourus pour l'ensemble de la flotte).

En outre, nous avons parfois calculé le pourcentage que représente le coût dans le total des coûts, afin de pouvoir comparer la part ou l'importance des coûts au sein d'une compagnie.

Dans ce contexte, nous tenons à souligner que le coût par ATK calculé ne peut cependant pas être considéré comme le seul élément permettant d'expliquer la rentabilité. La rentabilité d'une compagnie aérienne repose en effet sur trois piliers, à savoir le *load factor*, le *yield* et le coût par ATK.

En outre, nous devons toujours disposer de suffisamment de données contextuelles, afin de pouvoir nous prononcer clairement sur la position réelle de la Sabena.

— *Evolutie van de Leasingkosten*

De *leasing*kosten omvatten de huur of operationele *leasing*kost van de vliegtuigen. Grafiek 37 toont aan dat de absolute kost van Sabena in 2000 acht keer zo groot is als in 1990, niettegenstaande dat de kost van een gemiddelde maatschappij slechts 3,5 keer zo groot is. Vooral vanaf 1995 begint de kost expansief toe te nemen met een maximum in 1998 en 1999. Deze periode van verhoogde kosten komt overeen met de periode van expansieve stijging van de capaciteit. Wat doet vermoeden dat een groot deel van de nieuwe vloot zal gefinancierd zijn door operationele *leasing*.

— *Évolution des coûts de leasing*

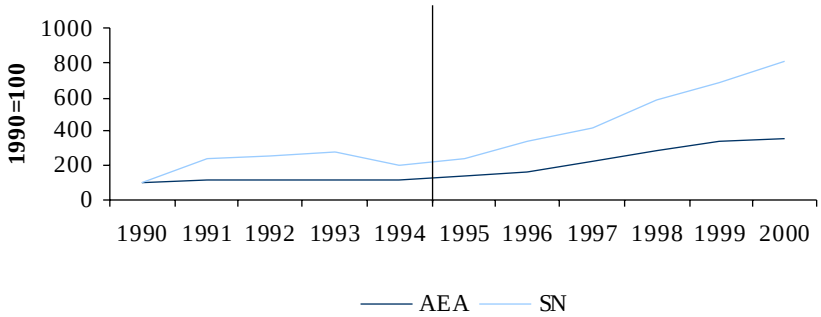
Le coûts de *leasing* comprennent le loyer ou le coût de *leasing* opérationnel des avions. Le graphique 37 montre que le coût absolu pour la Sabena, en 2000, est huit fois plus élevé qu'en 1990, alors qu'au cours de la même période, le coût pour une compagnie moyenne n'a été multiplié que par un coefficient de 3,5. C'est surtout à partir de 1995 que le coût commence à augmenter de manière expansive, atteignant un sommet en 1998 et 1999. Cette période d'accroissement des coûts correspond à la période de forte augmentation de la capacité, ce qui laisse supposer qu'une grande partie de la nouvelle flotte a été financée par un *leasing* opérationnel.

GRAFIEK 37

Huurkosten

GRAPHIQUE 37

Coûts de *leasing*



Bron : AEA.

Source : AEA.

Als we uitgaan dat de andere kosten die het totaal van de kosten uitmaken niet beduidend verschillend zijn, constateren we in grafiek 38 dat het aandeel van de *leasing*kosten in de totale kosten beduidend hoger is bij Sabena dan bij de gemiddelde maatschappij. Dit kan verklaard worden doordat Sabena ofwel meer beroep doet op operationele *leasing* ofwel hogere prijzen moet betalen per vliegtuig voor het leasen van haar vliegtuigen in vergelijking met de gemiddelde maatschappij. We merken opnieuw de expansieve toename vanaf 1995 (periode van capaciteitsuitbreiding).

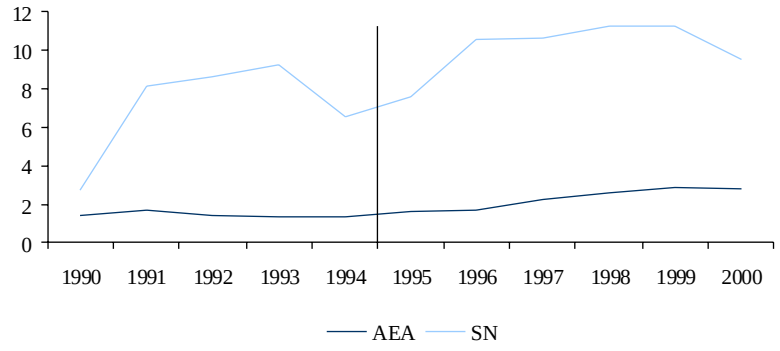
Si nous partons du principe que les autres coûts qui constituent le total des coûts ne sont pas fort différents, nous constatons, dans le graphique 38, que la part que représentent les coûts de *leasing* dans le total des coûts est nettement plus élevée à la Sabena que dans la compagnie moyenne. Cette part plus élevée peut s'expliquer par le fait que la Sabena recourt davantage au *leasing* opérationnel ou qu'elle doit payer des loyers plus élevés pour ses avions loués que la compagnie moyenne. Épinglons une nouvelle fois l'augmentation expansive à partir de 1995 (période d'extension de la capacité).

GRAFIEK 38

***Leasing*kosten per ATK (USDc)**

GRAPHIQUE 38

Coûts de *leasing* par ATK (USDc)



Bron : AEA.

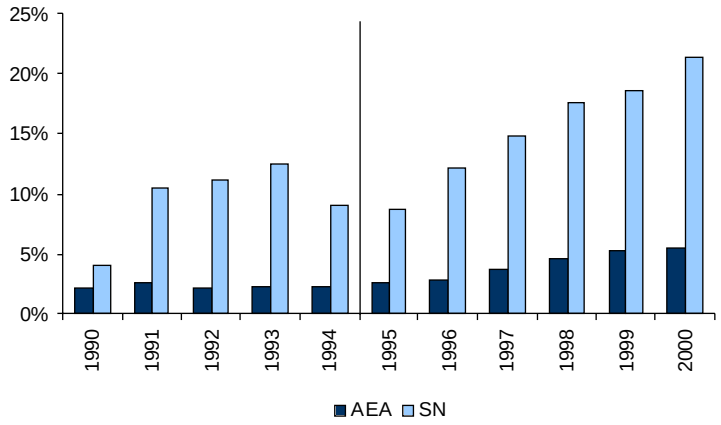
Source : AEA.

GRAFIEK 39

Huurkosten % aandeel

GRAPHIQUE 39

Part des coûts de *leasing* (en %)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Operationele *leasing* wordt gesloten met gespecialiseerde vennootschappen die eigenaar blijven van de toestellen en ze verhuren tegen een contractueel vastgelegde prijs en duur. Operationele *leasing* is in het algemeen korte termijn *leasing* en contracten kunnen makkelijker opgezegd worden, wat een voordeel is. Operationele *leasing* is in de luchtvaart dan ook grotendeels in het leven geroepen om op korte termijn de capaciteit van de luchtvaartmaatschappij gemakkelijk aan te passen. De huurprijs daarentegen is aan de hoge kant, omdat de *lessor* het risico loopt dat er na de afloop van het contract voor het vliegtuig geen nieuwe huurder te vinden is.

Le *leasing* opérationnel est conclu avec des sociétés spécialisées, qui restent propriétaires des appareils et qui les louent à un prix et pour une durée fixés contractuellement. Le *leasing* opérationnel est en général un *leasing* à court terme et les contrats peuvent être résiliés aisément, ce qui constitue un avantage. Dans le secteur aéronautique, le *leasing* opérationnel a dès lors été créé en grande partie pour pouvoir adapter facilement, à court terme, la capacité de la compagnie aérienne. Le loyer est en revanche élevé, parce que le bailleur court le risque de ne pas trouver de nouveau preneur pour l'avion au terme du contrat.

Een luchtvaartmaatschappij die over voldoende eigen middelen beschikt zal eerder kiezen voor aankoop van de vliegtuigen en die vervolgens afschrijven. Sabena heeft, gelet op de zwakke eigen middelen, weinig mogelijkheden daartoe. En zal zodoende vooral op andere vormen van financiering beroep moeten doen.

Financiële *leasing* met één of meer gespecialiseerde banken geeft de maatschappij de kans eigenaar van het vliegtuig te zijn, ten minste op het einde van de *leasing*-overeenkomst, en de kosten te beperken. De stevigheid van de balans en haar economische vooruitzichten zijn belangrijke criteria voor de banken. Deze contracten zijn echter lange termijn en de contracten kunnen niet-opzegbaar genoemd worden. Gezien de zwakke positie van Sabena komen zij hier waarschijnlijk niet te veel voor in aanmerking en is de keuze voor een groot deel operationele *leasing* te verklaren.

Vermits we geen detail gegevens hebben over de betaalde *leasing*prijs per vliegtuig kunnen we hierover geen uitspraak doen.

Grafiek 38 toont aan dat de *leasing*kost per ATK groter is bij Sabena dan bij een gemiddelde maatschappij, wat dezelfde vragen als bij grafiek 37 doet reizen (groter aandeel of hogere prijs). Bovendien is er een zeer grillig verloop in de kost per ATK, in tegenstelling tot de gemiddelde maatschappij. Een constant verloop zou enerzijds kunnen betekenen dat zij het aandeel van de vloot dat operationeel geleast wordt constant houden of dat de betaalde prijzen per vliegtuig niet veel schommelen, … We hebben echter niet voldoende informatie om hierover een éénduidige uitspraak te doen.

In de periode van 1990 tot 1994 vindt bij Sabena een spectaculaire stijging (daling) plaats in 1991 en 1994. In 1995 en 1996 zien we een enorme toename van respectievelijk 15,6 % en 39,6 %. In 1999 en 2000 gaat de betaalde prijs per ATK daarentegen afnemen.

De sterke stijging van de kost in 1991 kan misschien verklaard worden doordat het aantal ATKs sterk afnam door de heersende crisis, vermits er met een aantal vliegtuigen niet werd gevlogen, maar de *leasing*kost wel bleef bestaan.

— *Evolutie van de afschrijvingskosten*

Het aandeel van de afschrijvingskost in de totale kosten, wat een indicatie geeft over het aandeel van de afschrijvingskosten betreffende de financiële *leasing* en de vliegtuigen in eigendom, is ieder jaar lager in vergelijking met het aandeel operationele *leasing*kosten (zie

Une compagnie aérienne qui dispose de suffisamment de fonds propres optera plutôt pour l'achat des avions, qu'elle pourra ensuite amortir. Étant donné la faiblesse de ses fonds propres, la Sabena n'a guère la possibilité de faire un tel achat et devra dès lors recourir surtout à d'autres formes de financement.

Le *leasing* financier auprès d'une ou de plusieurs banques spécialisées offre à une compagnie la possibilité d'être propriétaire de l'avion, du moins au terme du contrat de *leasing*, et de limiter les coûts. À cet égard, la solidité du bilan et ses perspectives économiques sont des critères importants aux yeux des banques. Ces contrats sont conclus à long terme et peuvent être qualifiés de non résiliables. Étant donné la position déforcée de la Sabena, cette option n'est probablement guère retenue, ce qui explique le recours massif au *leasing* opérationnel.

Puisque nous ne disposons pas de données détaillées sur le loyer payé par avion, nous ne pouvons pas nous prononcer sur ce point.

Le graphique 38 montre que le coût de *leasing* par ATK est plus élevé à la Sabena que dans la compagnie moyenne, ce qui soulève les mêmes questions qu'au graphique 37 (part plus grande ou prix plus élevé). En outre, l'évolution du coût par ATK s'avère très capricieuse, en comparaison avec la compagnie moyenne. Une évolution constante pourrait signifier que la part de la flotte en *leasing* opérationnel est maintenue à un niveau constant ou que les prix payés par avion ne fluctuent pas beaucoup. Nous ne disposons toutefois pas d'informations suffisantes pour pouvoir nous prononcer clairement sur cette question.

Au cours de la période de 1990 à 1994, nous assistons, respectivement en 1991 et 1994, à une augmentation et à une diminution spectaculaires à la Sabena. En 1995 et 1996, nous constatons des augmentations considérables de respectivement 15,6 % et 39,6 %. Par contre, en 1999 et 2000, le prix payé par ATK diminue.

La forte augmentation du coût en 1991 peut peut-être s'expliquer par le fait que le nombre d'ATK a chuté en raison de la crise. En effet, si une série d'avions sont, de ce fait, restés au sol, la Sabena n'en a pas moins continué à payer le loyer de ces avions.

— Évolution des frais d'amortissement

La part des frais d'amortissement dans le total des coûts, qui donne une indication de la part que représentent les frais d'amortissement des avions en *leasing* financier et des avions en propriété, est chaque année inférieure à la part des coûts de *leasing* opérationnel

grafiek 39). Dit zou kunnen verklaard worden doordat Sabena meer aan operationele *leasing* doet dan aan financiële *leasing* en het zelf aankopen van vliegtuigen in de laatste 10 jaar, wat we ook in het financiële stuk al hebben geconstateerd.

Bij de gemiddelde maatschappij daarentegen is het aandeel van de afschrijvingen steeds belangrijker dan het aandeel van de huurkosten (1).

(voir graphique 39). Ce constat peut s'expliquer par le fait qu'au cours des dix dernières années, la Sabena recourt davantage au *leasing* opérationnel qu'au *leasing* financier et à l'achat d'avions en propriété, ce que nous avons déjà constaté dans la partie financière.

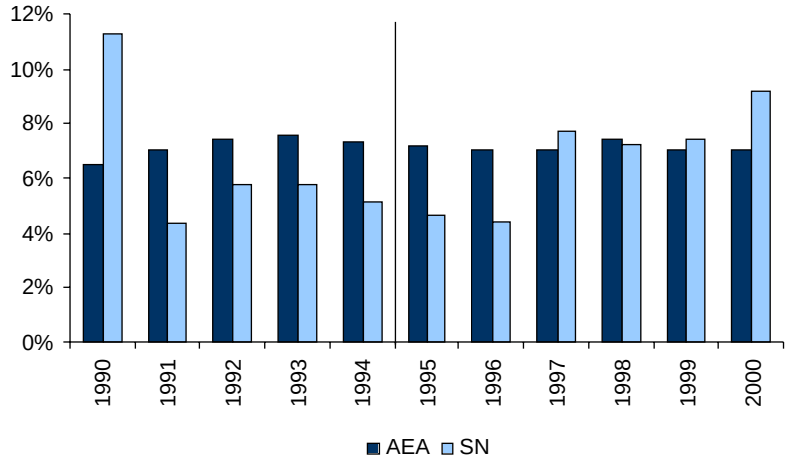
Dans la compagnie moyenne, en revanche, la part des amortissements est toujours supérieure à celle des frais de *leasing* (1).

GRAFIEK 40

Afschrijvingskost % aandeel

GRAPHIQUE 40

Part des frais d'amortissement (en %)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Het aandeel afschrijvingen bij Sabena is lager dan het gemiddelde van 1990 tot en met 1994, behalve 1990 is een uitzondering. In 1995 en 1996 gaat het aandeel van de afschrijvingen nog meer dalen. Vanaf 1997 daarentegen merken we dat het aandeel aanzienlijk toeneemt en zelfs groter wordt dan het gemiddelde. Wellicht heeft dit te maken met de aankoop van de 34 nieuwe Airbussen die gedeeltelijk via aankoop en financiële *leasing* worden verworven, wat een aanzienlijke stijging in het afschrijvingsbedrag tot gevolg heeft.

La part des amortissements à la Sabena est inférieure à la moyenne de 1990 à 1994, sauf en 1990. En 1995 et 1996, la part des amortissements recule encore davantage. À partir de 1997, en revanche, nous constatons qu'elle augmente sensiblement et qu'elle dépasse même la moyenne. Cette évolution est probablement due à l'achat des 34 nouveaux Airbus, qui ont été acquis en partie par achat et par *leasing* financier, d'où une augmentation considérable du montant des amortissements.

(1) We dienen wel het belang van de gebruikte afschrijvingstechnieken en de leeftijd van de vloot op te merken, vermits zij het afschrijvingsbedrag aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Als er bijvoorbeeld over een kortere periode wordt afgeschreven dan de termijn van een operationeel leasingcontract kan dit een groot verschil in de jaarlijkse kost tot gevolg hebben.

Bovendien moeten we ook rekening houden een tweede kost van de leasing, zijnde de betaalde intresten bij operationele leasing en de intresten op de lening verbonden aan de aankoop.

(1) Nous devons toutefois souligner l'importance des techniques d'amortissement utilisées et de l'âge de la flotte, dans la mesure où ces facteurs peuvent influencer considérablement le montant de l'amortissement. Si l'amortissement s'effectue, par exemple, sur une durée plus courte que celle du contrat de leasing opérationnel, il peut en résulter un coût annuel totalement différent.

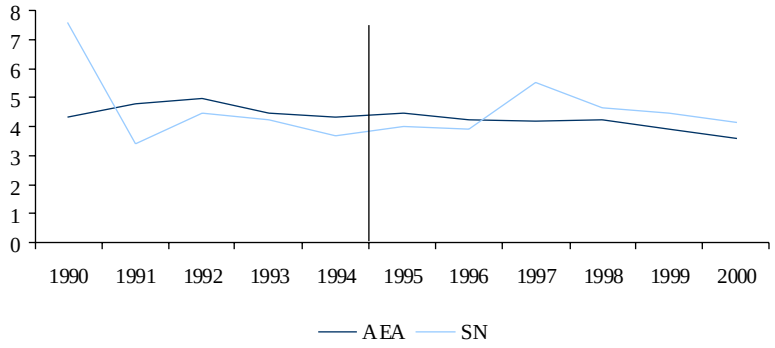
En outre, nous devons tenir compte d'un second coût afférent au leasing, à savoir les intérêt payés pour le leasing opérationnel et les intérêts du prêt accordé pour l'achat.

GRAFIEK 41

Afschrijvingskost per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 41

Frais d'amortissement par ATK (USDc)



Bron : AEA.

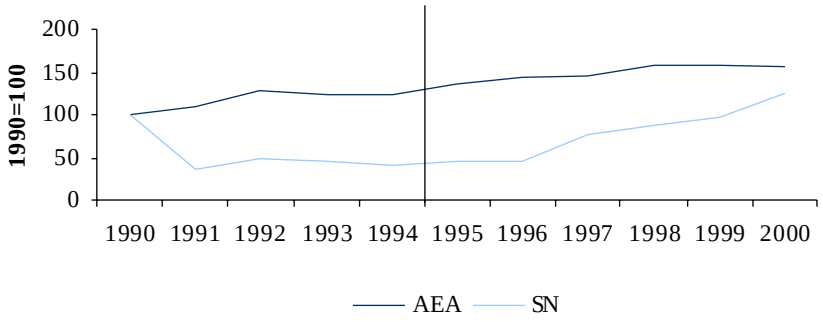
Source : AEA.

GRAFIEK 42

Afschrijvingen

GRAPHIQUE 42

Amortissements



Bron : AEA.

Source : AEA.

Als we de evolutie van de afschrijvingskosten bekijken zoals weergegeven in grafiek 42, merken we dat het absolute bedrag in de periode 1990-1994 eerst opmerkelijk daalt in 1991 en dan ongeveer gelijk blijft. Vanaf 1995 stijgt de kost geleidelijk terug, wat onder andere kan verklaard worden door de aankoop van nieuwe vliegtuigen. Vooral in 2000 vindt een spectaculaire stijging plaats van 27,9 %.

De vergelijking van 1990 en 1991 toont aan dat het aantal vliegtuigen ongeveer gelijk blijft, maar de samenstelling van de vloot is wel anders. Misschien zullen de nieuw aangekochte toestellen op een andere manier gefinancierd worden wat een wijziging in het bedrag tot gevolg heeft.

Si nous examinons l'évolution des frais d'amortissement (graphique 42), nous constatons que pendant la période 1990-1994, le montant absolu diminue d'abord considérablement en 1991, avant de se stabiliser. À partir de 1995, les frais augmentent de nouveau progressivement, ce qui peut s'expliquer notamment par l'achat de nouveaux avions. En 2000, en particulier, nous assistons à un bond spectaculaire de 27,9 %.

La comparaison entre 1990 et 1991 montre que le nombre d'avions demeure plus ou moins le même, mais que la composition de la flotte a néanmoins changé. Peut-être les nouveaux appareils acquis sont-ils financés d'une autre manière, ce qui peut induire une modification du montant.

De afschrijvingskost per ATK is voor Sabena in het algemeen iets kleiner dan de kost van de gemiddelde maatschappij. 1990 en 1997 tot 2000 zijn een uitzondering. In 1997 stijgt de kost met 43 % en wordt groter dan het marktgemiddelde, wat het geval blijft tot en met 2000. Bij de gemiddelde maatschappij daarentegen vertoont de afschrijvingskost per ATK niet dergelijke stijgingen.

— *Evolutie Onderhoudskosten*

Grafiek 43 toont de evolutie van de onderhoudskosten. In 1991 heeft zowel bij Sabena als bij de gemiddelde maatschappij een daling in de onderhoudskosten plaats. Tot en met 1994 echter zullen de onderhoudskosten van Sabena zich tegenover gesteld gedragen als deze van de gemiddelde maatschappij. Vanaf 1995 gaan de kosten jaarlijks stijgen zowel bij Sabena als bij de gemiddelde maatschappij.

En général, les frais d'amortissement par ATK à la Sabena sont légèrement inférieurs à ceux de la compagnie moyenne. Les années 1990 et 1997 à 2000 font exception. En 1997, les frais augmentent de 43 % et dépassent la moyenne du marché, ce qui restera le cas jusqu'en 2000. Dans la compagnie moyenne, en revanche, les frais d'amortissement par ATK ne connaissent pas un tel accroissement.

— Évolution des coûts de maintenance

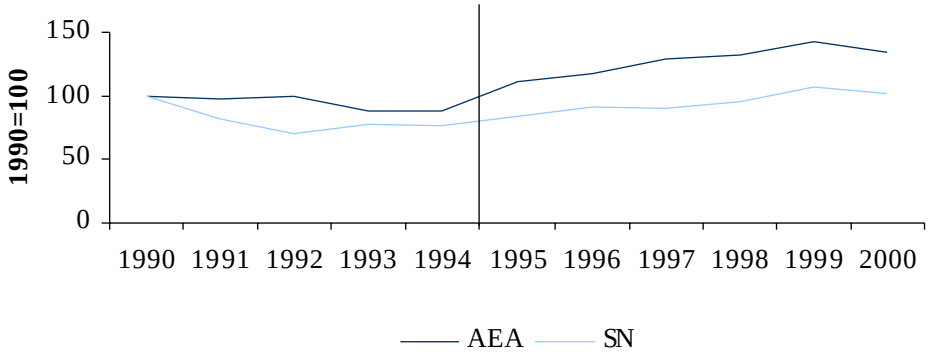
Le graphique 43 présente l'évolution des coûts de maintenance. En 1991, la Sabena comme la compagnie moyenne enregistrent un recul des coûts de maintenance. Jusqu'en 1994, les coûts de maintenance à la Sabena et dans la compagnie moyenne évoluent cependant en sens opposé. À partir de 1995, les coûts vont augmenter chaque année, tant à la Sabena que dans la compagnie moyenne.

GRAFIEK 43

Onderhoudskosten

GRAPHIQUE 43

Coûts de maintenance



Bron : AEA.

Source : AEA.

De kost per ATK wordt weergegeven in grafiek 44. Niettegenstaande dat de absolute onderhoudskost niet veel schommeling vertoont, zien we toch een aantal spectaculaire wijzigingen in de kost per ATK, zowel voor Sabena als voor de gemiddelde maatschappij.

In de periode vanaf 1990 tot 2000 is de kost per ATK van Sabena groter in 1991 en vanaf 1993 tot 1997. Vanaf 1998 lijkt Sabena efficiënter dan een gemiddelde maatschappij, vermits de eenheidskost lager is. We hebben echter meer info nodig om hierover een uitspraak te doen.

Les coûts de maintenance par ATK sont présentés dans le graphique 44. Bien que les coûts de maintenance absolus ne fluctuent pas considérablement, nous observons néanmoins plusieurs modifications spectaculaires des coûts par ATK, et ce, tant à la Sabena que dans la compagnie moyenne.

Pendant la période de 1990 à 2000, les coûts par ATK de la Sabena sont plus élevés en 1991 et de 1993 à 1997. À partir de 1998, la Sabena semble afficher une rentabilité supérieure à la moyenne, puisque le coût unitaire est inférieur. Il nous faudrait cependant plus d'informations pour pouvoir nous prononcer sur ce point.

De daling wordt immers vooral verklaard door een expansieve toename van het aantal ATKs door de capaciteitsuitbreiding. We moeten dit echter aan de andere elementen koppelen zoals de lage *overall load factor* van Sabena en de lage *yield*.

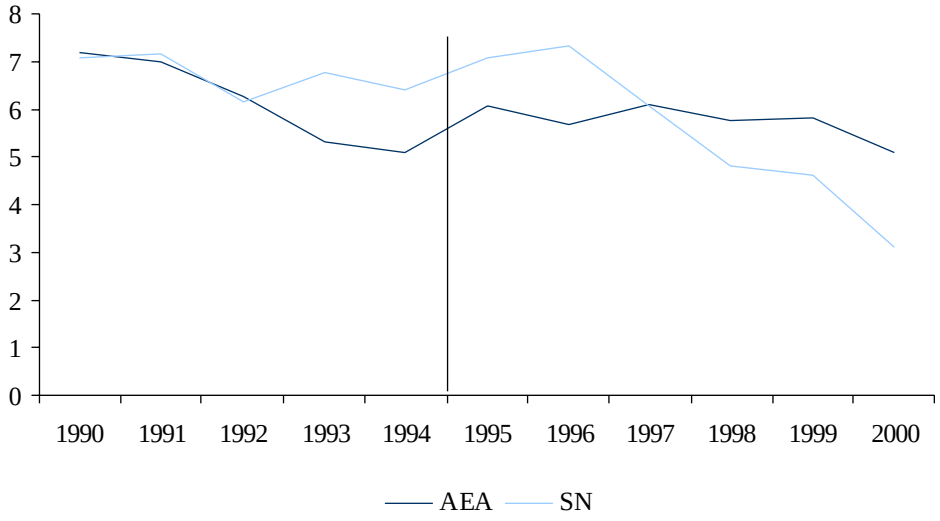
La diminution s'explique en effet surtout par une augmentation expansive du nombre d'ATK, induite par l'extension de la capacité. Nous devons cependant associer cette évolution aux autres éléments, comme le faible coefficient de remplissage total de la Sabena et son faible *yield*.

GRAFIEK 44

Onderhoudskost per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 44

Coûts de maintenance par ATK (USDc)



Bron : AEA.

Source : AEA.

— *Evolutie van Station en Ground handlingkosten*

De station en ground handling kosten omvatten grotendeels de lonen en kosten van het personeel en third parties betrokken bij de het laden, lossen van bagage, vracht.

De relatieve evolutie van de kost wordt weergegeven in grafiek 46, de kost per ATK in grafiek 45.

— *Évolution des coûts d'assistance au sol et en escale*

Les coûts d'assistance en escale et au sol (station & ground handling) comprennent majoritairement les rémunérations et les frais du personnel et des tiers qui s'occupent du chargement et du déchargement des bagages et du fret.

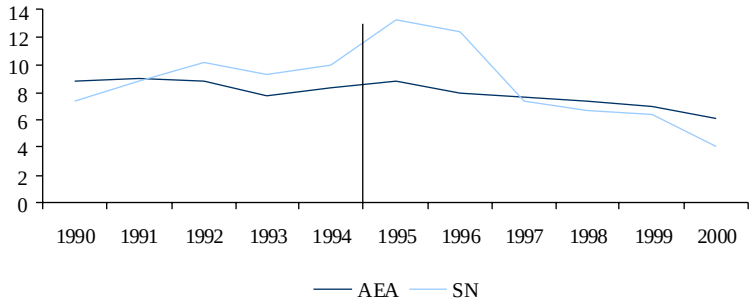
L'évolution relative est présentée dans le graphique 46 et le coût par ATK, dans le graphique 45.

GRAFIEK 45

***Station & Ground Handling*kost per ATK (USDc)**

GRAPHIQUE 45

Coûts de *Station & Ground Handling* par ATK (USDc)



Bron : AEA.

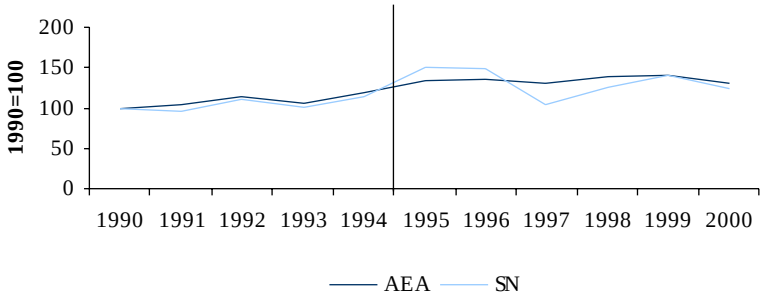
Source : AEA.

GRAFIEK 46

***Station & Ground Handling*kost**

GRAPHIQUE 46

Coûts de *Station & Ground Handling*



Bron : AEA.

Source : AEA.

De relatieve evolutie van de luchthaven en handling kosten van Sabena (grafiek 46) vertoont geen grote verschillen in vergelijking met het gemiddelde.

De kost per ATK is enkel van 1992 tot en met 1996 groter dan de gemiddelde kost. 3 spectaculaire evoluties doen zich voor, namelijk een stijging van 33 % in 1995 en een daling van 40 % en 37 % in respectievelijk 1997 en 2000.

— *Evolutie van de Ticketing en Saleskosten*

De evolutie van de absolute kost ten opzichte van basisjaar 1990, weergegeven in grafiek 48, vertoont geen grote schommelingen over de periode 1990-1997. Vanaf

L'évolution relative des coûts d'aéroport et d'assistance technique de la Sabena (graphique 46) présente de grandes différences par rapport à la moyenne.

Le coût par ATK n'est supérieur à la moyenne que de 1992 à 1996. Trois évolutions spectaculaires sont à noter, à savoir une augmentation de 33 % en 1995 et des diminutions de 40 % et 37 %, respectivement en 1997 et 2000.

— *Évolution des coûts liés à la vente des billets et aux activités commerciales*

L'évolution du coût absolu par rapport à l'année de référence 1990, rendue par le graphique 48, ne présente pas d'importantes fluctuations au cours de la période

1997 doen grotere schommelingen zich voor. In 1998 en 1999 zien we een spectaculaire stijging en is de procentuele groei van Sabena groter dan deze van AEA.

Dat de kost in de meeste jaren toeneemt, kan gedeeltelijk verklaard worden doordat er meer passagiers worden vervoerd en meer beschikbare capaciteit is wat natuurlijk aanleiding geeft tot verhoogde *sales* en *ticketing* kosten.

Analyse van de kost per ATK van 1990 tot en met 1994 toont een dalende trend voor het gemiddelde, in tegenstelling tot Sabena. Vanaf 1995 kennen beide een dalend verloop. De daling in de eenheidskost van Sabena is groter dan deze van het gemiddelde. De daling in de kost per ATK zou betekenen dat Sabena een aantal besparende maatregelen succesvol zou hebben doorgevoerd. De kost per ATK blijft echter wel groter dan deze van een gemiddelde maatschappij.

Over 10 jaar was de gemiddelde kost per ATK, op 2 jaar na (1990 en 2000), steeds groter dan de kost per ATK bij de gemiddelde maatschappij. Dit wil zeggen dat Sabena zodoende meer spendeerde aan het loon van het personeel, de vergoedingen en algemene kosten verbonden aan *ticketing*, *sales* en promotie activiteiten dan een gemiddelde maatschappij.

Wanneer we beide grafieken vergelijken merken we een verschil in trend van 1990 tot 1992. In 1991 en 1992 gaat de kost per ATK immers stijgen, maar de absolute kost gaat in 1991 dalen. Dit kan enkel verklaard worden door een nog sterkere daling van het aantal ATKs. 1991 komt overeen met de Golfoorlog waarbij er inderdaad een grote vermindering in de beschikbare capaciteit is geweest.

1990-1997. En revanche, des variations plus importantes sont enregistrées à partir de 1997. En 1998 et en 1999, nous observons une augmentation spectaculaire, et l'accroissement en pour-cent à la Sabena est plus élevé que la moyenne.

L'augmentation presque constante des coûts peut s'expliquer en partie par le fait que le nombre de passagers transportés et la capacité disponible augmentent en permanence, ce qui entraîne naturellement une augmentation des coûts liés à la vente des billets et aux activités commerciales.

L'analyse du coût par ATK de 1990 à 1994 révèle une tendance à la baisse pour la moyenne et à la hausse pour la Sabena. À partir de 1995, la Sabena comme la compagnie moyenne connaissent une évolution à la baisse. La diminution du coût unitaire est plus marquée à la Sabena. Cette diminution pourrait signifier que la Sabena a mis en œuvre, avec succès, une série de mesures d'économies. Le coût par ATK demeure cependant supérieur à celui enregistré par une compagnie moyenne.

Sur 10 ans, le coût moyen par ATK a toujours été, à deux années près (1990 et 2000), supérieur au coût par ATK dans la compagnie moyenne. Cela signifie que la Sabena a dépensé davantage en rémunérations du personnel, en indemnités et en frais généraux liés à la vente des billets, aux activités commerciales et à la promotion qu'une compagnie moyenne.

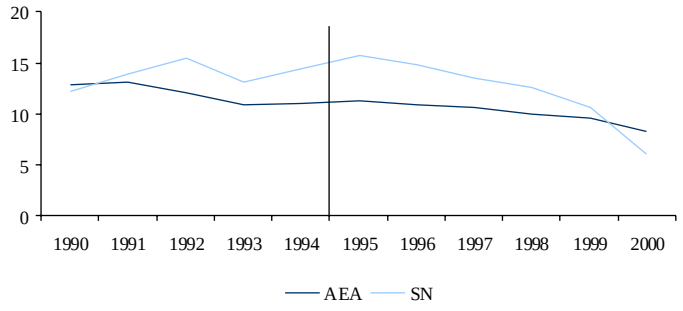
Lorsque nous comparons les deux graphiques, nous constatons une différence de tendance de 1990 à 1992. En effet, en 1991 et 1992, le coût par ATK augmente, mais le coût absolu diminue en 1991. Ce phénomène ne peut s'expliquer que par une diminution encore plus forte du nombre d'ATK. Or, l'année 1991 correspond à la guerre du Golfe, qui a effectivement vu la capacité disponible diminuer considérablement.

GRAFIEK 47

***Ticketing & sales*kosten per ATK (USDc)**

GRAPHIQUE 47

Coûts liés à la vente des billets et aux activités commerciales par ATK (USDc)



Bron : AEA.

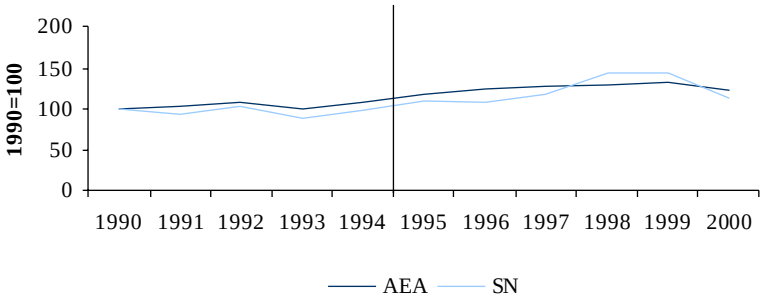
Source : AEA.

GRAFIEK 48

***Ticketing & sales*kosten**

GRAPHIQUE 48

Coûts liés à la vente des billets et aux activités commerciales



Bron : AEA.

Source : AEA.

— *Evolutie van de Personeelskosten van het Cabinepersoneel en de Piloten*

In onze analyse hadden we graag een aantal ratio's gerelateerd aan het personeelsaantal. Vermits deze gegevens op het moment niet op vergelijkbare basis beschikbaar zijn, gaan we ons enkel toespitsen op de kost per ATK. We maken een onderscheid tussen het cabinepersoneel en de piloten.

— *Évolution des charges salariales du personnel de cabine et des pilotes*

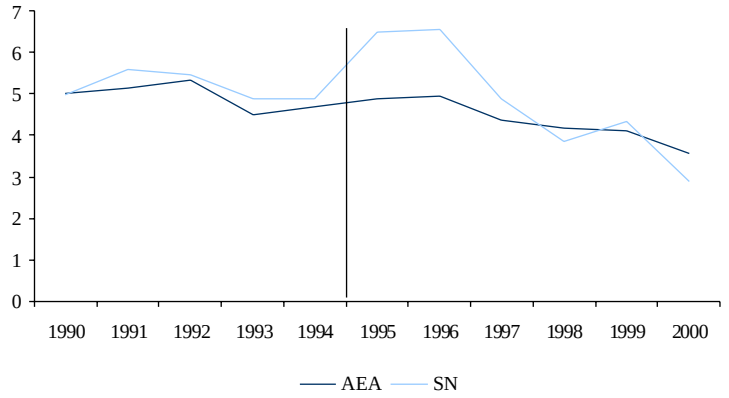
Dans notre analyse, nous aurions souhaité rapporter une série de ratios au nombre de membres du personnel. Étant donné que ces données ne sont pas disponibles actuellement sur une base comparable, nous allons uniquement nous concentrer sur le coût par ATK. À cet égard, nous opérons une distinction entre le personnel de cabine et les pilotes.

GRAFIEK 49

***Flight deck crew* — kosten per ATK (USDc)**

GRAPHIQUE 49

Coûts du *Flight Desk Crew* par ATK (USDc)



Bron : AEA.

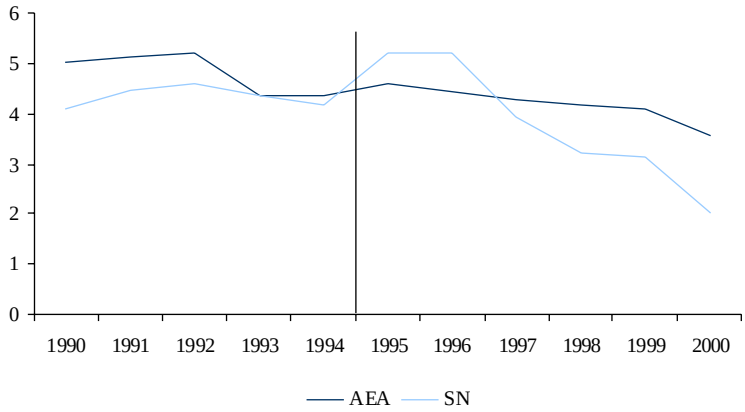
Source : AEA.

GRAFIEK 50

Cabinepersoneel — kosten per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 50

Coûts du personnel de cabine par ATK (USDc)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Beide grafieken vertonen in de eerste plaats een zeer grillig verloop bij Sabena.

Uit grafiek 49 blijkt dat de kost per ATK van de Sabena piloten enkel in 1990, 1998 en 2000 kleiner was in vergelijking met de gemiddelde kost. De eenheidskost van het cabinepersoneel daarentegen is enkel groter in 1995 en 1996. Dit wil zeggen dat piloten net iets meer kosten in vergelijking met het gemiddelde, het cabinepersoneel daarentegen doorgaans iets minder.

Pour les deux catégories de personnel, les coûts présentent tout d'abord une évolution très chaotique à la Sabena.

Le graphique 49 fait apparaître que le coût par ATK des pilotes de la Sabena n'a été inférieur à la moyenne qu'en 1990, 1998 et 2000. Par contre, le coût unitaire du personnel de cabine n'est supérieur à la moyenne qu'en 1995 et 1996. Cela signifie que les pilotes coûtent un peu plus que la moyenne et que le personnel de cabine coûte, quant à lui, un peu moins que la moyenne.

Bovendien merken we een expansieve daling in de eenheidskost bij zowel de piloten als het cabinepersoneel in 1997, doordat de loonkost enerzijds daalt en de het aantal ATKs stijgt.

In het algemeen is er voor het totaal van het beschouwde personeel een daling in de eenheidskost, zowel bij Sabena als bij het AEA.

— *Evolutie van de brandstof en smeermiddelenkost*

In punt 4.4.5 hebben we reeds het belang van de brandstof en smeermiddelen in het totaal bekeken. Analyse van deze grafiek indiceert dat twee opmerkelijke stijgingen in het aandeel van de kosten plaatshebben in 1990 en 2000, zowel bij Sabena als bij de gemiddelde maatschappij. Dit kan verklaard worden door een stijging in de internationale brandstofkosten weergegeven in grafiek 51 op basis van de Antwerp Rotterdam Amsterdam (ARA) *Jet Fuel Kero Spot Price*.

En outre, nous constatons, en 1997, une diminution sensible du coût unitaire tant des pilotes que du personnel de cabine, diminution due à la conjonction d'une baisse du coût salarial et d'un accroissement du nombre d'ATK.

D'une manière générale, nous observons une diminution du coût unitaire pour l'ensemble du personnel en question, et ce, tant à la Sabena qu'auprès de l'AEA.

— *Évolution des coûts de carburant et de lubrifiants*

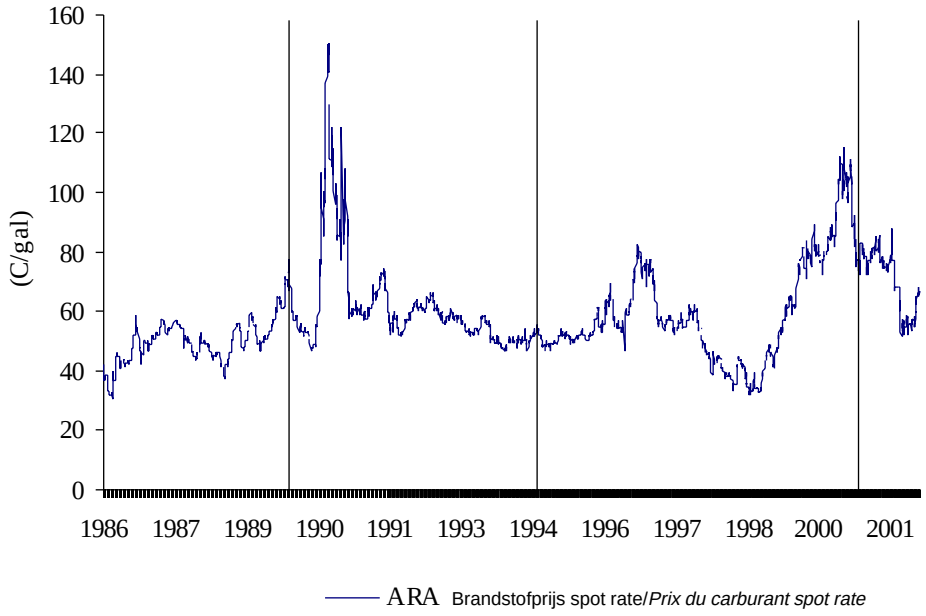
Au point 4.4.5, nous avons déjà examiné la part des coûts de carburant et de lubrifiants dans le total des coûts. L'analyse de ce graphique met en évidence deux accroissements notables de la part représentée par les coûts de carburant, en 1990 et en 2000, et ce, tant à la Sabena que dans la compagnie moyenne. Ces deux pics peuvent être expliqués par l'augmentation de la facture pétrolière internationale, présentée dans le graphique 51, sur la base de l'Antwerp Rotterdam Amsterdam (ARA) *Jet Fuel Kero Spot Price*.

GRAFIEK 51

***Jet fuel* kosten**

GRAPHIQUE 51

Coût du kérosène



Bron : ARA website.

Source : Site web ARA.

We merken een aantal belangrijke evoluties binnen de prijs van de brandstof, gebaseerd op de evolutie van de ruwe olie. Deze prijsschommelingen kunnen zich in verschillende mate voordoen in de evolutie van de brandstofkosten. Brandstof wordt immers gekocht aan vaste prijzen uitgedrukt in dollars, die vooraf bepaald zijn in contracten, wat de maatschappijen de mogelijkheid geeft om hun wisselkoersrisico in te dekken via hedging contracten. Deze indekking kan verschillen van maatschappij tot maatschappij.

Uit grafiek 36 lijkt het belang van de brandstofkosten in het totaal van de kosten bij Sabena lager dan bij een gemiddelde maatschappij. Dit moet echter met enige omzichtigheid worden bekeken. In grafiek 52 hebben we de kost per ATK voorgesteld en blijkt dat de betaalde kost per ATK bij Sabena meestal hoger is dan bij een gemiddelde maatschappij, behalve in 1990 en vanaf 1999.

Nous observons une série de variations importantes du prix du carburant, dues à l'évolution du cours du pétrole brut. Ces variations de prix peuvent intervenir dans des mesures diverses dans l'évolution des coûts de carburant. En effet, le carburant est acheté à des prix fixes, libellés en dollars, qui sont déterminés préalablement dans des contrats, ce qui permet aux compagnies de se couvrir contre le risque de change par le biais de contrats de hedging. Cette couverture peut varier d'une compagnie à l'autre.

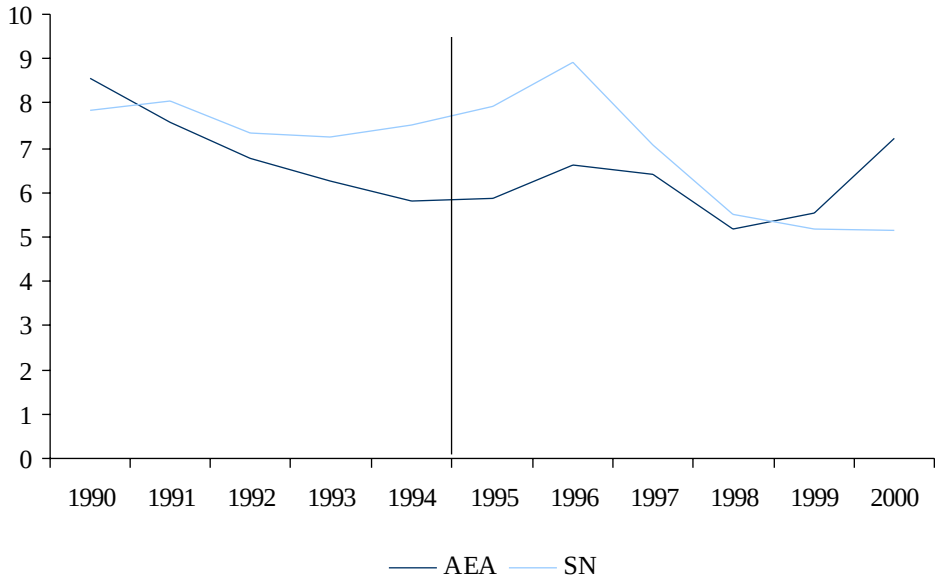
Le graphique 36 semble indiquer que la part des coûts de carburant dans le total des coûts est moins élevée à la Sabena que dans une compagnie moyenne. Il convient toutefois de faire preuve d'une certaine circonspection. Dans le graphique 52, nous avons présenté le coût par ATK et il s'avère que celui-ci est plus élevé à la Sabena que dans une compagnie moyenne, sauf en 1990 et à partir de 1999.

GRAFIEK 52

Brandstof- en oliekosten per ATK (USDc)

GRAPHIQUE 52

Coûts de carburant et de lubrifiants par ATK (USDc)



Bron : AEA.

Source : AEA.

Dit kan verklaard worden doordat zij ofwel meer betalen per aangekochte eenheid ofwel dat zij met minder zuinige vliegtuigen vliegen. Grafiek 53 geeft de evolutie weer van de prijs betaald per gallon. Deze is van 1991 tot 1995 steeds hoger bij Sabena dan bij een gemiddelde maatschappij. In 1996 daarentegen is de betaalde

Il peut y avoir deux explications à cela: ou la Sabena paie un prix supérieur par unité achetée, ou elle vole avec des avions moins économiques. Le graphique 53 présente l'évolution du prix payé par gallon. De 1991 à 1995, celui-ci est en permanence supérieur à la moyenne à la Sabena. En 1996, en revanche, le prix payé est

prijs kleiner, net zoals in 1999 en 2000. De kleinere kost per ATK in de verschillende jaren kan zodoende gedeeltelijk verklaard worden door een lagere aankoopprijs. In 1996 daarentegen merken we dat de prijs per gallon eveneens kleiner is dan de prijs betaald door de gemiddelde maatschappij, maar de kost per ATK is toch groter dan het gemiddelde.

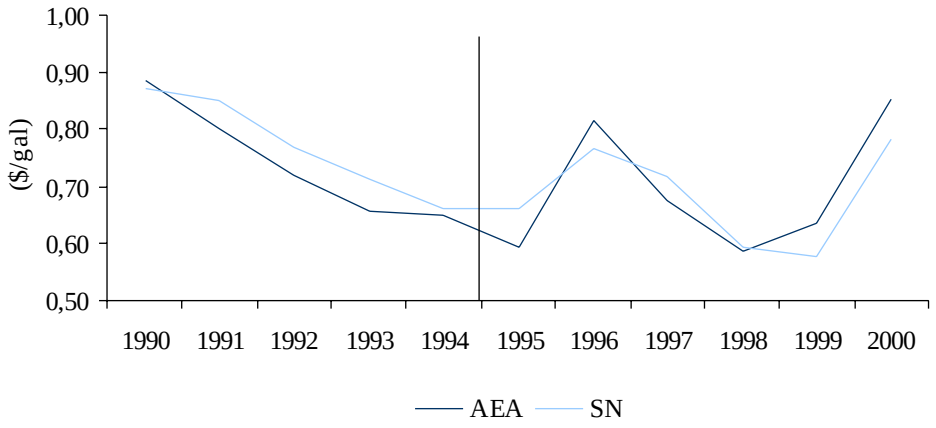
GRAFIEK 53

Prijs per gallon

inférieur à la moyenne, tout comme en 1999 et en 2000. Le coût par ATK inférieur à la moyenne observé en 1999 et 2000 peut dès lors s'expliquer en partie par un prix d'achat inférieur. En revanche, en 1996, nous remarquons que bien que le prix par gallon soit également inférieur à la moyenne, le coût par ATK n'en est pas moins supérieur à la moyenne.

GRAPHIQUE 53

Prix par gallon



Bron : AEA.

Source : AEA.

Het verschil in kostprijs tussen Sabena en de gemiddelde maatschappij wordt enorm groot vanaf 1994. Men heeft ons meegedeeld dat de kosten in verband met financiële transacties inzake brandstoffen vanaf 1994 op de aankooprekening « brandstoffen en smeermiddelen » wordt geboekt en daarvoor als financiële kost. Dit heeft natuurlijk een enorme invloed op de berekening van de eenheidskost. Dit effect zou dus eigenlijk moeten uitgezuiverd worden, maar omwille van gebrek aan gegevens hebben we dit niet kunnen doen.

4.D.7. **Besluit en opmerkingen betreffende de winstgevendheid van de gevoerde strategieën**

De rendabiliteit van Sabena tussen *1990 en 2000* is in het algemeen lager dan deze van een gemiddelde maatschappij. De *overall load factor* van Sabena is immers in geen enkel jaar, behalve in 1995, voldoende hoog om een *break-even* operationeel resultaat te hebben op de passagiervluchten. De gemiddelde maatschappij is in de periode van 1990 tot 1994 doorgaans in dezelfde

La différence entre le prix de revient de la Sabena et celui de la compagnie moyenne s'accentue considérablement à partir de 1994. Nous avons appris qu'à partir de 1994, les coûts relatifs aux transactions financières en matière de carburant ont été comptabilisés sur le compte d'achats « carburant et lubrifiants », alors qu'auparavant, ils étaient comptabilisés en charge financière. Cette modification a naturellement un impact considérable sur le calcul du coût unitaire. Il conviendrait donc d'éliminer cet effet, mais faute des données nécessaires, nous n'avons pu le faire.

4.D.7. **Conclusion et observations concernant la rentabilité des stratégies menées**

Entre *1990 et 2000*, la rentabilité de la Sabena a été en général inférieure à celle de la compagnie moyenne. En effet, l'*overall load factor* (coefficient de remplissage total) de la Sabena 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. Pendant la période entre 1990 et 1994, la com-

positie, maar vanaf 1995 is de *overall load factor* doorgaans groter dan de *break-even load factor*.

Zowel van *1991 tot 1994 als van 1995 tot 1999* is de bedrijfskost per ATK van Sabena groter dan deze van een gemiddelde Europese luchtvaartmaatschappij. De eenheidsopbrengst daarentegen was doorgaans groter dan het gemiddelde, wat kan verklaard worden door de positie van Sabena zijnde een *flag carrier* gericht op *business class passagiers* die gemiddeld een hogere prijs betalen. De eenheidskost was, behalve in 1995, steeds lager dan de eenheidsopbrengst.

Er heeft zich zowel een daling in de eenheidskost als in de eenheidsopbrengst voorgedaan, vooral vanaf 1995. De daling van de eenheidsopbrengst kan grotendeels verklaard worden door een negatieve wijziging in de passagiersmix.

pagnie moyenne se trouve généralement dans la même situation, mais à partir de 1995, le coefficient de remplissage total de cette dernière est 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 Sabena est supérieure à celle d'une compagnie aérienne européenne moyenne. En revanche, le revenu d'exploitation de la Sabena a été généralement supérieur à la moyenne, ce qui peut s'expliquer par le fait que la Sabena 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.

La Sabena a enregistré une diminution 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 négative du mix de passagers.

DEFINITIES

AEA : *Association of European Airlines*, vertegenwoordigt het gemiddelde van alle maatschappijen aangesloten bij de organisatie

AY : Finnair

AZ : Alitalia

IB : Iberia

KL : KLM

OA : Olympic Airways

OS : Austrian Airlines

SN : Sabena

SR : Swissair

TK : Turkish Airlines

Revenue Passenger Load Factor : het percentage van beschikbare zetels dat werkelijk werd verkocht. De verhouding van het aantal vervoerde (betalende) passagiers (RPKs) ten opzichte van de beschikbare capaciteit (ASKs)

Overall Load Factor : het percentage van de totale beschikbare capaciteit voor passagiers, vracht en post dat werkelijk werd verkocht op passagiersvluchten. De *overall load factor* wordt berekend door het aantal *Revenue Tonne-Kilometres* (RTK) te delen door het aantal *Available Tonne-Kilometre*s (ATK)

Break-Even Load Factor : De evenwichtsbezettingsgraad is de bezettingsgraad die moet bekomen worden om alle vaste en variabele kosten te dragen of waarbij het netto bedrijfsresultaat nul is

ASK (*Available Seat Capacity*) : Aantal beschikbare zetels vermenigvuldigd met het aantal gevlogen kilometers, geeft een indicatie over de capaciteit van een luchtvaartmaatschappij

RPK (*Revenue Passenger Kilometer*) : Eén passagier-kilometer wordt gecreëerd wanneer één passagier over één kilometer vervoerd wordt. Het aantal passagierskilometers van een bepaalde vlucht is dus gelijk aan het aantal passagiers vermenigvuldigd met de vluchtafstand

DÉFINITIONS

AEA : *Association of European Airlines*, représente la moyenne de toutes les compagnies affiliées à l'organisation

AY : Finnair

AZ : Alitalia

IB : Iberia

KL : KLM

OA : Olympic Airways

OS : Austrian Airlines

SN : La Sabena

SR : Swissair

TK : Turkish Airlines

Revenue Passenger Load Factor (coefficient de remplissage en passagers payants) : le pourcentage de sièges disponibles qui a été effectivement vendu. Il est obtenu en divisant le nombre de passagers (payants) transportés (RPK) par la capacité disponible (ASK)

Overall Load Factor (coefficient de remplissage total) : 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. L'*overall load factor* est calculé en divisant le nombre de *Revenue Tonne-Kilometres* (RTK) par le nombre d'*Available Tonne-Kilometres* (ATK)

Break-Even Load Factor (coefficient de remplissage d'équilibre) : il s'agit du 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 nul

ASK (*Available Seat Capacity*) (capacité de sièges disponible) : il s'agit du produit du nombre de sièges disponibles et du nombre de kilomètres parcourus, qui donne une indication de la capacité d'une compagnie aérienne

RPK (*Revenue Passenger Kilometer*) (passager-kilomètre payant) : 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 parcourue

*Revenue Tonne-Kilometre*s (RTK) : Het aantal RTKs wordt berekend als het aantal ton opbrengst (passagiers, vracht en post) vervoerd vermenigvuldigd met het aantal gevolgen kilometers. Passagier ton-kilometers worden berekend door het gebruik van een standaard gewicht per passagier (inclusief bagage). Dit gewicht kan verschillen per maatschappije en per categorie vlucht (*short/long haul, domestic*)

ATK (*Available Tonne-Kilometre*) : De beschikbare plaats voor het vervoer van passagiers, vracht en post, uitgedrukt in ton, vermenigvuldigd met het aantal gevlogen kilometers

Yield of Unit Revenue : De gemiddelde opbrengst die wordt ontvangen per RTK. De *Passenger Yield* wordt berekend als de verhouding tussen de passenger revenue en het aantal RPKs en geeft een indicatie over de gemiddelde prijs van een ticket uitgedrukt in cents per kilometer (eenheidsopbrengst)

Unit Cost : De eenheidskost wordt berekend door het totaal van de operationele kosten te delen door het totaal aantal ATKs. De *passenger unit cost* wordt berekend als de verhouding tussen de passenger en het aantal RPKs en geeft een indicatie over de gemiddelde prijs van een ticket uitgedrukt in cents per kilometer (eenheidsopbrengst)

Operating Ratio : De verhouding tussen bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten. Dit kan voor of na intresten berekend worden

Compound Average Growth Rate (CAGR) : Gemiddelde jaarlijkse groei over een bepaalde periode. Wordt berekend als (eindwaarde gedeeld door startwaarde) ^ (1/ aantal jaren)-

Short en Medium Haul : De som van geografisch Europa, Noord-Afrika en het Midden-Oosten

Long Haul : Alle geografische steden die niet voldoen aan de criteria voor *short* en *medium haul*

Domestic Flight of Binnenlandse Vlucht : vlucht tussen twee steden van eenzelfde land

Chartervlucht : Vakantievluchten, bepaalde vliegtuigen worden ingezet voor het vervoeren van vakantiegangers die gereserveerd hebben via een touroperator

Revenue Tonne-Kilometres (RTK) (tonne-kilomètre payante) : le nombre de RTK est obtenu en multipliant le nombre de tonnes payantes (passagers, fret et courrier) par le nombre de kilomètres parcourus. Le nombre de tonnes-kilomètres passagers est calculé en utilisant une pondération standard par passager (bagages compris). Cette pondération peut varier d'une compagnie à l'autre et en fonction de la catégorie de vol (court-courrier, long-courrier, intérieur)

ATK (*Available Tonne-Kilometre*) (tonne-kilomètre disponible) : la place disponible pour le transport de passagers, de fret et de courrier, exprimée en tonnes, multipliée par le nombre de kilomètres parcourus

Yield ou Unit Revenue : le revenu moyen perçu par RTK. Le *Passenger Yield* est égal au rapport entre le passenger revenue et le nombre de RPK et donne une indication du prix moyen d'un billet, exprimé en cents par kilomètre (revenu unitaire)

Unit Cost : le coût unitaire est calculé en divisant le total des coûts d'exploitation par le nombre total d'ATK

Operating Ratio (ratio d'exploitation) : le rapport entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation. Ce rapport peut être calculé avant ou après intérêts

Compound Average Growth Rate (CAGR) (taux de croissance moyen composé) : croissance annuelle moyenne sur une période donnée. Elle est calculée comme suit : (valeur finale/valeur initiale) ^ (1/nombre d'années)-1

Short and Medium Haul (court-courrier et moyen-courrier) : la somme des régions géographiques d'Europe, d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient

Long Haul (long-courrier) : toutes les villes géographiques qui ne répondent pas aux critères de court-courrier ou de moyen-courrier

Domestic Flight (vol intérieur) : vol entre deux villes d'un même pays.

Vol charter : vol vers des destinations de vacances; certains vols sont organisés pour le transport de vacanciers qui ont réservé par le biais d'un tour-opérateur

Gemiddelde vluchtafstand (in Kms) of *Average stage distance* : Het aantal gevolgen Kilometers delen door het aantal landingen

Code-sharing : Een overeenkomst die een carrier toelaat om tickets te verkopen onder eigen naam voor een vlucht uitgevoerd door een vliegtuig van een andere carrier. Code-sharing wordt dikwijls gebruikt om de binnenlandse markten van de partner carrier te bedienen die anders niet toegankelijk zouden blijven

AEA : De regionale, Europese organisatie Association of European Airlines behartigt de gemeenschappelijke belangen van de aangesloten luchtvaartmaatschappijen

Financiële *lease* of *dry lease* : de diensten verstrekt door de lessor betreffen enkel de kapitaalfinanciering. Het geleasde actief wordt opgenomen op de balans van de lessee. Deze laatste verkrijgt daarbij de volledige eigendom en voorziet ook de gerelateerde diensten. Deze contracten zijn meestal niet opzegbaar

Operationele *leasing* : De *leasing*overeenkomst wordt meestal afgesloten voor een periode korter dan de levensduur van het vliegtuig. Het contract is opzegbaar. De lessor blijft de wettelijke eigenaar en voorziet meestal nog steeds de gerelateerde diensten

Wet lease : Dit is een *leasing*overeenkomst waarin zowel het vliegtuig als gerelateerde diensten, verzekering, bemanning en onderhoud worden voorzien. De contracten zijn tevens opzegbaar

Average Stage Distance (distance de vol moyenne) (en km) : le nombre de kilomètres parcourus, divisé par le nombre d'atterrissages

Code-sharing (partage de code) : convention en vertu de laquelle un transporteur peut vendre des billets sous son propre nom pour un vol effectué par un avion d'un autre transporteur. Le code-sharing est souvent utilisé pour desservir les marchés intérieurs du transporteur partenaire, marchés qui ne seraient pas accessibles sans une telle convention

AEA : l'organisation régionale européenne Association of European Airlines représente les intérêts communs des compagnies aériennes affiliées

Leasing financier ou *dry lease* : les services fournis par le bailleur (lessor) portent uniquement sur le financement du capital. L'actif en *leasing* est inscrit au bilan du preneur (lessee). Celui-ci obtient la pleine propriété de l'avion et prévoit aussi les services connexes. Ces contrats ne peuvent généralement pas être résiliés

Leasing opérationnel : le contrat de *leasing* est généralement conclu pour une durée inférieure à la durée de vie de l'avion. Le contrat peut être résilié. Le bailleur reste le propriétaire légal et se charge encore le plus souvent des services connexes

Wet lease (location-service) : il s'agit d'un contrat de *leasing* qui couvre tant l'avion que les services connexes, l'assurance, l'équipage et la maintenance. Ce type de contrat peut également être résilié

1.3. DERDE VERSLAG (30 april 2002)

ANALYSE SABENA-SAIR GROUP 1990-2000

(Aanvulling bij 1e en 2e verslag van 9 en 16 april 2002)

INLEIDING

Op 15 en 23 april 2002 werd respectievelijk het financiële en operationeel luik van de micro en macro analyse Sabena 1975-2001 ter beschikking gesteld.

Nu wordt U opnieuw een financiële en operationele analyse voorgesteld, maar slechts voor de periode 1990-2000. We vergelijken daarbij Sabena enkel met de SAirGroup, partner sinds 1995. We hebben een opsplitsing gemaakt in volgende periodes :

N°	Omschrijving	Periode	Scharnierjaar	
A	SWA periode	1990/1991	NVT	Alleen afgezonderd wegens discontinuïteit gegevensreeksen
B	AF periode	1992/1994	1994	
C	SR periode	1995/2001	Detail	

Brussel, 30 april 2002

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCV
vertegenwoordigd door

Prof. Dr. E. DE LEMBRE
Vennoot

1.3. TROISIÈME RAPPORT (30 avril 2002)

ANALYSE SABENA-SAIR GROUP 1990-2000

(Complément aux 1er et 2e rapports des 9 et 16 avril 2002)

INTRODUCTION

Les volets financiers et opérationnels de l'analyse micro et macroéconomique de la Sabena au cours de la période 1975-2000 ont été déposés respectivement les 15 et 23 avril 2002.

Le présent rapport contient à nouveau une analyse financière et opérationnelle qui se limite cependant à la période 1990-2000. Nous y comparons uniquement la Sabena et SAir Group, partenaire depuis 1995. À cet effet, nous avons distingué les périodes suivantes :

N°	Définition	Péeriode	Année charnière	
A	Période SWA	1990/1991	Sans objet	A uniquement été isolée en raison de la discontinuité des séries de données
B	Période AF	1992/1994	1994	
C	Période SR	1995/2001	Détail	

Bruxelles, le 30 avril 2002

Ernst & Young Réviseurs d'entreprises BCV
représenté par

Le professeur E. DE LEMBRE
Associé

INHOUD

Blz.

I. FINANCIËLE ANALYSE 248
1. Inleiding 248
2. Vergelijkend balansonderzoek 248
3. Onderzoek netto bedrijfskapitaal 249
4. Onderzoek kostenstructuur 250
5. Liquiditeit 251
6. Solvabiliteit 251
6.1. Algemene graad van onafhankelijkheid 251
6.2. Interest coverage ratio 252
7. Rentabiliteit 252
7.1. EBIT, EBITDA, EBITDAR, cash-flow 252
7.2. EBIT, EBITDA, EBITDAR, margins 253
7.3. Rentabiliteitsratio's 253
8. Personeel 254
8.1. Voorafgaandelijke opmerking 254
8.2. Personeelsaantal en personeelskosten 255
8.3. Personeelsratio's op basis van balansgegevens 255
8.4. Personeelsratio's op basis van resultatenrekening 256
9. Besluit 256

II. OPERATIONELE ANALYSE 257
1. Executive summary 257
2. Uitgangspunten en methodologie 258
3. Company profiles van Sabena en de SairGroep 258
3.1. Sabena 258
3.2. SairGroep 258
4. Operationele vergelijking van de luchtvaartactiviteit 259
4.1. Capaciteitsbezetting 259
4.1.1. Revenue passenger load factor 259
4.1.2. Aantal vlieguren per dag 262
4.2. Het aanbod van luchtverkeer 263
4.2.1. Available seat capacity 263
4.2.2. Aantal gevlogen kilometers en de gemiddelde vluchtafstand 266
4.2.3. Aantal vluchten 269
4.2.4. Groei en samenstelling van de vloot 270
4.3. De vraag naar luchtverkeer 273
4.3.1. Revenue passenger kilometer 273
4.3.2. Passagiervervoer 276
5. Besluit 279

DEFINITIES 279

SOMMAIRE

Page

I. ANALYSE FINANCIÈRE 248
1. Introduction 248
2. Analyse de bilan comparée 248
3. Examen du capital d'exploitation net 249
4. Examen de la structure des charges 250
5. Liquidité 251
6. Solvabilité 251
6.1. Degré global d'indépendance financière 251
6.2. Interest coverage ratio 252
7. Rentabilité 252
7.1. EBIT, EBITDA, EBITDAR, cash-flow 252
7.2. Marges EBIT, EBITDA, EBITDAR 253
7.3. Ratios de rentabilité 253
8. Personnel 254
8.1. Observation préalable 254
8.2. Effectif du personnel et frais de personnel 255
8.3. Ratios du personnel basés sur des données du bilan 255
8.4. Ratios du personnel basés sur le compte de résultats 256
9. Conclusion 256

II. ANALYSE OPÉRATIONNELLE 257
1. Résumé 257
2. Points de départ et méthodologie 258
3. Profils d'entreprise de la Sabena et de SairGroup 258
3.1. Sabena 258
3.2. SairGroup 258
4. Comparaison opérationnelle des activités de navigation 259
4.1. Utilisation de la capacité 259
4.1.1. Revenue passenger load factor 259
4.1.2. Nombre d'heures de vol par jour 262
4.2. L'offre en matière de transport aérien 263
4.2.1. Available seat capacity 263
4.2.2. Nombre de kilomètres parcourus et distance moyenne de vol 266
4.2.3. Nombre de vols 269
4.2.4. Croissance et composition de la flotte 270
4.3. La demande de transport aérien 273
4.3.1. Revenue passenger kilometer 273
4.3.2. Transport de passagers 276
5. Conclusion 279

DÉFINITIONS 279

1.3.1. — FINANCIËLE ANALYSE

1. INLEIDING

In deze studie nemen we alleen gegevens van Sabena (SN) en SairGroup (SR) op, met de bedoeling na te gaan of de evolutie gelijklopend dan wel verschillend is.

2. VERGELIJKEND BALANSONDERZOEK

Het geconsolideerd balanstotaal van beide vennootschappen evolueert als volgt (in duizenden euro) :

1.3.1. — ANALYSE FINANCIÈRE

1. INTRODUCTION

La présente étude s'intéresse aux seules données concernant la Sabena (SN) et Sair Groupe (SR) afin de vérifier si elles ont évolué de manière parallèle ou différente.

2. ANALYSE DE BILAN COMPARÉE

Le total du bilan consolidé des deux compagnies évolue comme suit (en milliers d'euros) :

	1996	1997	1998	1999	2000
Balanstotaal SR — *Total du bilan SR*	7.522.542	7.438.448	9.191.906	11.102.785	13.406.269
Balanstotaal SN — *Total du bilan SN*	1.845.376	1.646.016	1.814.256	2.471.424	2.358.409

Het balanstotaal van SN groeit in de periode 1996-2000 met 27,8 %. Het balanstotaal van SR groeit in dezelfde periode met 78,2 %. De toename van het balanstotaal werd mede veroorzaakt door de uitbreiding en groei van de bedrijfsactiviteiten gedurende de onderzochte periode.

De vaste activa groeien in dezelfde periode bij SN met 19,6 % en bij SR met 76,8 %. Bij SR stellen wij in deze periode een significante investeringsgroei in vaste activa vast.

Au cours de la période 1996-2000, le total du bilan de la Sabena augmente de 27,8 %. Au cours de la même période, le total du bilan de SR s'accroît de 78,2 %. L'augmentation du total du bilan a notamment été attribuée à l'extension et à la croissance des activités d'exploitation au cours de la période examinée.

Au cours de la même période, les immobilisations de la Sabena augmentent de 19,6 %, celles de SR, de 76,8 %. Dans le cas de SR, nous constatons au cours de cette période une croissance significative des investissements en immobilisations.

	1996	1997	1998	1999	2000
Vaste Activa SR — *Immobilisations SR*	4.881.345	4.712.784	6.021.853	7.380.299	8.630.679
Vaste Activa SN — *Immobilisations SN*	1.153.789	939.031	864.785	1.402.879	1.380.370

Het aandeel van de vaste activa in het balanstotaal evolueert als volgt :

	SR	SN
1996	64,9 %	62,5 %
1998	65,5 %	47,7 %
2000	64,4 %	58,5 %

De langdurige passiva dalen in deze periode bij SN met 4,3 %. Bij SR stijgen deze langdurige passiva met 57,6 %.

La part des actifs immobilisés dans le total du bilan évolue comme suit :

	SR	SN
1996	64,9 %	62,5 %
1998	65,5 %	47,7 %
2000	64,4 %	58,5 %

Au cours de cette période, la SN enregistre une diminution du passif à long terme de 4,3 %, alors que SR enregistre une augmentation de ce passif à long terme de 57,6 %.

	1996	1997	1998	1999	2000
Eigen vermogen SR *Capitaux propres SR*	1.469.242	1.561.897	2.353.203	2.731.855	896.625
Schulden op lange termijn SR *Dettes à long terme SR*	4.122.534	3.669.163	4.469.276	5.309.487	7.915.767
Permanent vermogen SR *Capitaux permanents SR*	5.591.776	5.231.060	6.822.479	8.041.342	8.812.392
Eigen vermogen SN *Capitaux propres SN*	287.265	227.798	248.142	231.508	-91.002
Schulden op lange termijn SN *Dettes à long terme SN*	844.474	737.155	817.720	1.313.588	1.173.949
Permanent vermogen SN *Capitaux permanents SN*	1.131.739	964.953	1.065.862	1.545.096	1.082.947

Het aandeel van de lange termijnpassiva (permanent vermogen) in het balanstotaal evolueert als volgt :

	SR	SN
1996	74,3 %	61,3 %
1998	74,2 %	58,8 %
2000	65,7 %	45,9 %

Een vergelijking van de vaste activa met het permanent vermogen toont aan dat bij SR het procentueel aandeel van de vaste activa steeds lager is dan het aandeel van het vreemd vermogen op lange termijn. Bij SN stellen wij doorgaans de omgekeerde situatie vast.

De financiële structuur van SR is beter dan deze van SN. De evolutie van deze structuur is voor beiden negatief.

La part du passif à long terme (capitaux permanents) dans le total du bilan évolue comme suit :

	SR	SN
1996	74,3 %	61,3 %
1998	74,2 %	58,8 %
2000	65,7 %	45,9 %

Lorsqu'on compare les immobilisations et les capitaux permanents, on observe que chez SR, la part relative des immobilisations est toujours inférieure à la part des capitaux de tiers à long terme. A la SN, c'est généralement l'inverse que l'on constate.

La structure financière de SR est meilleure que celle de la SN. L'évolution de cette structure est négative dans les deux cas.

3. ONDERZOEK NETTO BEDRIJFSKAPITAAL

In deze paragraaf worden de vlottende activa (op ten hoogste één jaar) vergeleken met de schulden op ten hoogste één jaar.

3. EXAMEN DU CAPITAL D'EXPLOITATION NET

Ce paragraphe compare les actifs circulants (à un an au plus) et les dettes à un an au plus.

	1996	1997	1998	1999	2000
Vlottende activa SR *Actifs circulants SR*	2.641.197	2.725.664	3.170.053	3.722.486	4.775.589
Schulden op ten hoogste één jaar SR *Dettes à un an au plus SR*	1.930.767	2.207.387	2.369.428	3.061.444	4.593.877
Netto bedrijfskapitaal SR *Capital d'exploitation net SR*	710.430	518.277	800.625	661.042	181.712
Vlottende activa SN *Actifs circulants SN*	691.587	706.985	949.472	1.068.520	978.064
Schulden op ten hoogste één jaar SN *Dettes à un an au plus SN*	713.637	681.063	748.394	926.329	1.275.462
Netto bedrijfskapitaal SN *Capital d'exploitation net SN*	-22.050	25.922	201.078	142.191	-297.398

In de periode 1996-2000 schommelt het netto bedrijfskapitaal van SN tussen positief en negatief met een scherpe daling in 2000 terwijl het netto bedrijfskapitaal van SR steeds positief blijft. In 2000 merken wij ook bij SR een sterke terugval.

Au cours de la période 1996-2000, le capital d'exploitation net de la SN oscille entre un résultat positif et un résultat négatif avec un net recul en 2000, alors que le capital d'exploitation net de SR reste toujours positif, même s'il accuse, lui aussi, une forte baisse en 2000.

4. ONDERZOEK KOSTENSTRUCTUUR

De database Amadeus maakt een specifieke analyse van de volgende kostensoorten :

— *material costs*
— *costs of employees*
— *depreciation*
— *interest paid.*

Dit betreft slechts een deel van de totale kosten. Normaal betreft dit circa 50 % van de totale kosten. De vierdelige analyse (van een deel van de totale kosten) heeft bijgevolg enkel een indicatieve waarde. Voor SR, en voor SN ook voor de jaren 1999 en 2000, ontbreken bovendien de bedragen met betrekking tot de materiaalkosten (aankopen handelsgoederen). In deze paragraaf zullen wij dan ook enkel de afschrijvingskosten en de financieringskosten bespreken. De specifieke bespreking van de personeelskost volgt in paragraaf 8.

4. EXAMEN DE LA STRUCTURE DES CHARGES

La banque de données Amadeus effectue une analyse spécifique des types de coût suivants :

— *material costs*
— *costs of employees*
— *depreciation*
— *interest paid.*

Cette analyse ne porte que sur une partie des coûts totaux, qui représente normalement quelque 50 % des coûts totaux. Les quatre volets de cette analyse (d'une partie des coûts totaux) n'ont dès lors qu'une valeur indicative. En outre, les montants concernant les coûts des matériaux (approvisionnements) font défaut pour SR, ainsi que pour la SN pour les années 1999 et 2000. Nous nous bornerons donc à examiner en l'occurrence les frais d'amortissement et les frais de financement. Quant aux frais de personnel, ils seront analysés de façon spécifique au paragraphe 8.

	1996	1997	1998	1999	2000
Personeelskosten SR *Frais de personnel SR*	1.666.583	1.633.749	1.850.862	2.172.176	2.988.308
Afschrijvingskosten SR *Frais d'amortissement SR*	399.776	494.130	448.675	714.523	1.323.716
Interestkosten SR *Charges d'intérêts SR*	185.247	187.875	243.994	294.764	456.271
Personeelskosten SN *Frais de personnel SN*	480.562	486.152	530.665	590.456	597.622
Afschrijvingskosten SN *Frais d'amortissement SN*	89.756	84.791	89.249	126.822	128.111
Interestkosten SN *Charges d'intérêts SN*	57.838	54.587	29.127	55.528	60.808

Volgende vaststellingen werden gemaakt :

— De afschrijvingskosten zijn in de periode 1996-2000 bij SR met 231,1 % gestegen. Bij SN merken wij in dezelfde periode slechts een stijging van 42,7 %. Het aandeel van de afschrijvingen is voor Sabena laag wat nogmaals illustreert dat transport via operationele leasing en onderaanneming in belang toeneemt.

Nous avons fait les constatations suivantes :

— Au cours de la période 1996-2000, les frais d'amortissement de SR se sont accrus de 231,1 %. L'augmentation observée à la SN au cours de la même période ne s'élève qu'à 42,7 %. La part des amortissements est faible à la SN, ce qui reflète une fois encore l'augmentation du transport effectué par le biais d'un leasing opérationnel et confié en sous-traitance.

— De interestkosten bij SR stijgen in deze periode met 146,3 %. Bij SN merken wij slechts een geringe stijging van 5,1 %. Dit illustreert dat bij SN een aantal vliegtuigen via special purpose entities werden verwerkt. De activa en passiva van deze entities worden niet in de SN balans opgenomen.

— Les charges d'intérêts de SR augmentent de 146,3 % au cours de cette période. La SN, quant à elle, n'enregistre qu'une hausse modérée de 5,1 %. Cela montre qu'à la SN, un certain nombre d'avions ont été repris dans des special purpose entities. L'actif et le passif de ces entités ne figurent pas au bilan de la SN.

5. **LIQUIDITEIT**

5. **LIQUIDITÉ**

	1996	1997	1998	1999	2000
Current ratio SR	1,4	1,2	1,3	1,2	1,0
Liquidity ratio SR	1,3	1,1	1,2	1,1	1,0
Current ratio SN	1,0	1,0	1,3	1,2	0,8
Liquidity ratio SN	0,8	0,9	1,2	1,1	0,7

De *current ratio* (liquiditeitsratio in ruime zin) van SN bereikt een waarde van 1 in 1995 en in de periode 1997-1999. De current ratio van SR is daarentegen altijd groter dan 1. De *liquidity ratio* (liquiditeitsratio in enge zin dit wil zeggen exclusief de minder liquide balanspost « voorraden en bestellingen in uitvoering ») van SN is enkel groter dan 1 in de jaren 1995, 1998 en 1999. Voor SR is deze behalve voor 2000 steeds groter dan 1.

Le ratio de liquidité au sens large (*current ratio*) de la SN s'élève à 1 en 1995 et au cours des années 1997-1999. Le *current ratio* de SR, en revanche, est toujours supérieur à 1. Le ratio de liquidité au sens strict (liquidity ratio, c'est-à-dire abstraction faite du poste du bilan moins liquide « stocks et commandes en cours d'exécution ») de SN n'est supérieur à 1 qu'en 1995, 1998 et 1999. Chez SR, ce ratio est toujours supérieur à 1, sauf en 2000.

6. **SOLVABILITEIT**

6. **SOLVABILITÉ**

	1996	1997	1998	1999	2000
Shareholders liquidity ratio SR	0,4	0,4	0,5	0,5	0,1
Solvency ratio (%) SR	19,5	21	25,6	24,6	6,7
Gearing (%) SR	287,6	237,5	192,1	208,9	1020,7
Shareholders liquidity ratio SN	0,3	0,3	0,3	0,2	-0,1
Solvency ratio (%) SN	15,6	13,8	13,7	9,0	-4,10
Gearing (%) SN	300,0	335,0	331,3	627,4	-1525,6

a) *Algemene graad van onafhankelijkheid*

De solvency ratio of solvabiliteitsratio (algemene graad van financiële onafhankelijkheid dit wil zeggen eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal in %) en de *shareholders' liquidity ratio* (financiële onafhankelijkheid op lange termijn dit wil zeggen de verhouding tussen het eigen vermogen en de passiva op lange termijn) van SN zijn steeds lager dan die van SR. Door het negatieve eigen vermogen zijn deze ratio's voor SN in 2000 zelfs negatief. Vanaf 1995 vertonen beide ratio's van SN een dalende trend. Deze van SR stijgen tot 1998 maar vallen in 2000 sterk terug.

De *gearing ratio* (schuldgraad op lange termijn d.w.z. de verhouding tussen de passiva op lange ter-

a) *Degré global d'indépendance financière*

Le ratio de solvabilité (solvency ratio, degré global d'indépendance financière, c'est-à-dire la part des fonds propres dans le total du bilan) et le *shareholders' liquidity ratio* (indépendance financière à long terme, c'est-à-dire le rapport entre les capitaux propres et le passif à long terme) de la SN sont toujours inférieurs à ceux de SR. Ces ratios sont même négatifs pour la SN en 2000, étant donné que les capitaux propres sont négatifs. Les deux ratios de la SN accusent une tendance à la baisse dès 1995. Ceux de SR augmentent jusqu'en 1998, mais retombent sensiblement en 2000.

Le *gearing ratio* (endettement à long terme, c'est-à-dire le rapport entre le passif à long terme (+ dettes

mijn (+ financiële schulden op minder dan één jaar) en het eigen vermogen) plaatst de passiva op lange termijn en de financiële schulden op minder dan één jaar in de teller en het eigen vermogen in de noemer. De gearing ratio van SN ligt steeds hoger dan die van SR. Wegens het lage eigen vermogen worden hier bij SN relatief hoge waarden berekend. De (ongebruikelijke) negatieve waarde voor SN in 2000 is het gevolg van het negatief eigen vermogen.

Algemeen kan met betrekking tot de solvabiliteitsratio's opgemerkt worden dat SR in 2000 geconfronteerd wordt met een erg verslechterde situatie. SN kwam reeds in 1999 in deze situatie.

b) *Interest coverage ratio*

financières à moins d'un an] et les capitaux propres) s'obtient en divisant le passif à long terme et les dettes financières à moins d'un an par les capitaux propres. Le gearing ratio de la SN est toujours plus élevé que celui de SR. Les capitaux propres de la SN étant faibles, les valeurs obtenues sont relativement élevées. La valeur négative (inhabituelle) enregistrée par la SN en 2000 s'explique par le fait que les capitaux propres de la compagnie sont négatifs.

En ce qui concerne les ratios de solvabilité, on peut dire d'une manière générale que SR est confronté à une détérioration très sensible de la situation en 2000. À la SN, cette détérioration s'est manifestée dès 1999.

b) *Interest coverage ratio*

	1996	1997	1998	1999	2000
Interest cover SR	1,18	2,06	1,79	1,42	0,88
Interest cover SN	– 1,49	0,28	2,28	0,27	– 2,69

De « *interest coverage* » ratio drukt de verhouding uit tussen de operationele winst en de intrestkosten van het boekjaar. In geval van een operationeel verlies laten de operationele activiteiten niet toe om de intrestkosten te dekken. Dit wordt door een negatieve ratio uitgedrukt.

Behalve voor het jaar 1998 ligt de *interest coverage ratio* van SN lager dan die van SR.

Le ratio de couverture des intérêts (*interest coverage ratio*) exprime le rapport entre le bénéfice opérationnel et les charges d'intérêts de l'exercice. En cas de perte opérationnelle, les activités opérationnelles ne permettent pas de couvrir les charges d'intérêts. Cela se traduit par un ratio négatif.

Sauf en 1998, le ratio de couverture des intérêts de la SN est inférieur à celui de SR.

7. **RENTABILITEIT**

7.1. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow*

Vanuit analysestandpunt is het aangewezen om de volgende gebruikelijke financiële variabelen te onderzoeken. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow*.

7. **RENTABILITÉ**

7.1. EBIT, EBITDA, EBITDAR, *cash-flow*

Du point de vue de l'analyse, il s'indique d'examiner les variables financières usuelles suivantes : EBIT, EBITDA, EBITDAR et *cash-flow*.

	1996	1997	1998	1999	2000
Cash flow SR	94.215	699.085	695.789	901.705	-585.592
EBIT SR	218.986	387.530	436.818	419.137	399.900
EBITDA SR	618.762	881.659	885.493	1.133.661	1.723.616
Cash flow SN	-131.468	21.813	106.681	112.866	-196.555
EBIT SN	-86.138	15.236	66.299	14.799	-163.462
EBITDA SN	3.618	100.027	155.548	141.621	-35.350

Gedurende de periode 1996-2000 heeft SR steeds een positieve EBIT en EBITDA. De EBIT van SR stijgt tot 1998 maar daalt vanaf dan. De EBITDA van SR vertoont gedurende de ganse periode een stijgende trend en stijgt van 618 762 000 euro in 1996 tot 1 723 616 euro in 2000. De EBIT en de EBITDA van SN dalen in 1999 en worden in 2000 zelfs negatief.

De EBITDAR kunnen wij wegens gebrek aan cijfers in verband met renting van SR niet vergelijken.

Au cours de la période 1996-2000, SR enregistre toujours un EBIT et un EBITDA positifs. L'EBIT de SR augmente jusqu'en 1998, après quoi, il diminue. L'EBITDA de SR s'accroît au cours de l'ensemble de la période et passe de 618 762 000 euros en 1996 à 1 723 616 000 euros en 2000. L'EBIT et l'EBITDA de la SN reculent en 1999 et sont même négatifs en 2000.

Nous ne sommes pas en mesure de comparer les EBITDAR, faute de chiffres concernant le renting de SR.

7.2. EBIT, EBITDA, EBITDAR MARGINS

7.2. MARGES EBIT, EBITDA, EBITDAR

	1996	1997	1998	1999	2000
Cash Flow/Turnover (%) SR	1,8	11,2	9,9	11,2	-5,4
EBIT Margin (%) SR	4,2	6,2	6,2	5,2	3,7
EBITDA Margin (%) SR	11,8	14,2	12,6	14,0	16,0
Cash Flow/Turnover (%) SN	-8,1	1,2	4,7	4,8	-7,3
EBIT Margin (%) SN	-5,3	0,8	2,9	0,6	-6,1
EBITDA Margin (%) SN	0,2	5,3	6,8	6,0	-1,3

De EBIT margin en de EBITDA margin van SR zijn merkelijk beter dan deze van SN die in 2000 zelfs negatief zijn. Deze vaststelling is belangrijk gezien deze ratio's enkel met operationele gegevens rekening houden.

Les marges EBIT et EBITDA de SR sont sensiblement meilleures que celles de la SN, qui sont même négatives en 2000. Il s'agit-là d'une constatation importante étant donné que ces ratios se fondent uniquement sur des données opérationnelles.

7.3. RENTABILITEITSRATIO'S

7.3. RATIOS DE RENTABILITÉ

	1996	1997	1998	1999	2000
Profit margin (%) SR	3,2	5,0	4,9	1,1	-2,1
Return on shareholders funds (%) SR	11,2	20,1	14,6	3,2	-25,4
Profit margin (%) SR	3,2	5,0	4,9	1,1	-2,1
Return on capital employed (%) SR	6,3	9,6	8,6	4,7	2,6
Return on total assets (%) SR	2,2	4,2	3,7	0,8	-1,7
Profit margin (%) SN	-6,6	0,01	2,7	0,6	-7,6
Return on shareholders funds (%) SN	-36,9	0,1	24,4	6,3	Niet relevant *Pas significatif*
Return on capital employed (%) SN	-4,3	5,7	8,4	4,5	-13,9
Return on total assets (%) SN	-5,8	0,01	3,3	0,6	-8,7

De *profit margin* evalueert de ondernemingsresultaten op een relatieve basis, namelijk in verhouding tot de omzet. De *profit margin* van SN ligt steeds lager dan die van SR. Deze ratio wordt voor beide maatschappijen negatief in 2000.

La *profit margin* évalue les résultats de l'entreprise de façon relative, à savoir par rapport au chiffre d'affaires. La *profit margin* de la SN est toujours plus faible que celle de SR. En 2000, ce ratio est négatif pour les deux compagnies.

De *return on shareholders funds en de return on capital employed* drukken het rendement uit tegenover het eigen, respectievelijk permanent vermogen. In 2000 is deze ratio voor SN niet relevant wegens de combinatie tussen een negatieve teller en een negatieve noemer.

De *return on total assets ratio* drukt het rendement van het totaal actief uit. In 2000 is deze ratio voor beide vennootschappen negatief.

Samenvattend kunnen wij stellen dat SN voor alle rentabiliteitsratio's lager scoort dan SR.

8. **PERSONEEL**

8.1. VOORAFGAANDELIJKE OPMERKING

Deze analyse heeft grotendeels een indicatieve waarde waarbij volgende onderwerpen op geconsolideerde basis worden vergeleken :

— de personeelskosten en het personeelsbestand (geconsolideerd)

— de relatie tussen personeelsgegevens (aantal, kosten) en balansgegevens (eigen vermogen, werkkapitaal, balanstotaal)

— de relatie tussen personeelsgegevens (aantal, kosten) en gegevens uit de resultatenrekening.

De personeelsaantallen die in onderstaande tabellen werden opgenomen komen uit de Amadeus database. Voor SN neemt deze database bij gebrek aan het geconsolideerde cijfers het aantal werknemers op enkelvoudige basis.

De diverse ratio's waarbij het aantal personeelsleden een rol speelt zijn dus geflatteerd.

In 1999 en 2000 is Sabena Technics (in de tabel ST) een afzonderlijke juridische entiteit. Voor deze twee jaren hebben wij het personeelsaantal van Sabena Technics bij het aantal personeelsleden op enkelvoudige basis bijgeteld. Dit impliceert het grootste deel van het verschil tussen de enkelvoudige en de geconsolideerde aantallen.

Deze vaststelling en het feit dat beide luchtvaartmaatschappijen in de loop van deze periode overgeschakeld zijn op IAS principes wat ondermeer het bedrag van de personeelskosten heeft beïnvloed, brengen met zich mee dat deze analyse slechts een beperkte indicatieve waarde heeft.

Le *return on shareholders funds et le return on capital employed* expriment le rendement par rapport aux capitaux propres et aux capitaux permanents. En 2000, ce ratio n'est pas significatif pour la SN en raison de la combinaison d'un numérateur négatif et d'un dénominateur négatif.

Le *return on total assets* exprime le rendement de l'actif total. En 2000, ce ratio est négatif pour les deux compagnies.

En résumé, on peut affirmer que tous les ratios de rentabilité de la SN sont inférieurs à ceux de SR.

8. **PERSONNEL**

8.1. OBSERVATION PRÉALABLE

La présente analyse a essentiellement une valeur indicative et compare les éléments suivants sur une base consolidée :

— les frais de personnel et l'effectif du personnel (consolidés)

— le rapport entre les données relatives au personnel (nombre, coût) et les données du bilan (capitaux propres, fonds de roulement, total du bilan)

— le rapport entre les données relatives au personnel (nombre, coût) et les données du compte de résultats.

Les chiffres du personnel qui figurent dans les tableaux suivants sont extraits de la banque de données Amadeus. Faute de chiffres consolidés, cette banque de données reprend, pour la SN, le nombre de travailleurs sur une base non consolidée.

Les différents ratios influencés par le nombre de membres du personnel sont donc enjolivés.

En 1999 et 2000, Sabena Technics (ST dans le tableau) constitue une entité juridique distincte. Pour ces deux années, nous avons ajouté l'effectif du personnel de Sabena Technics à l'effectif du personnel sur une base non consolidée. Cela explique l'essentiel de la différence entre les chiffres non consolidés et les chiffres consolidés.

Compte tenu de cette constatation et du fait qu'au cours de cette période les deux compagnies aériennes sont passées aux principes IAS, ce qui a notamment influencé le montant des frais de personnel, cette analyse ne présente qu'une valeur indicative limitée.

8.2. PERSONEELSAANTAL EN PERSONEELSKOSTEN

8.2. EFFECTIF DU PERSONNEL ET FRAIS DE PERSONNEL

	1996	1997	1998	1999	2000
Aantal werknemers SR *Nombre de travailleurs SR*	36.050	39.967	43.696	68.442	71.905
Personeelskosten SR *Frais de personnel SR*	1.666.583	1.633.749	1.850.862	2.172.176	2.988.308
Gemiddelde personeelskost per jaar (th EUR) SR *Coût moyen du personnel par an (milliers EUR) SR*	46	41	42	32	42
Aantal werknemers SN *Nombre de travailleurs SN*	9.816	8.771	9.411	8.437	7.846
				2.009	2.076
				(ST)	(ST)
				10.446	9.922
Personeelskosten SN *Frais de personnel SN*	480.562	486.152	530.665	599.456	597.622
Gemiddelde personeelskost per jaar (th EUR) SN *Coût moyen du personnel par an (milliers EUR) SN*	49	55	56	57	60

Personeelskosten	Aantal	Gemiddelde kost
1996-2000 SR +79,3 %	+99,5 %*	-8,7 %*
1996-2000 SN +24,4 %	+1,1 %*	+22,4 %*

* zie voorafgaandelijke opmerking

De gemiddelde personeelskost daalt bij SR met 9 % en stijgt bij SN met 22 % over de onderzochte periode 1996-2000. In 1996 lagen deze gemiddelde personeelskosten nog dicht bij elkaar (46 000 euro tegen 49 000 euro). Hierbij verwijzen we opnieuw naar de voorafgaandelijke opmerking waarbij gesteld wordt dat deze vaststellingen gerelativeerd dienen te worden aangezien wij niet over voldoende gegevens kunnen beschikken om tot relevante conclusies te komen.

Opvallend is de verdubbeling van het personeelsaantal bij SR over deze periode.

Frais de personnel	Nombre	Coût moyen
1996-2000 SR +79,3 %	+99,5 %*	-8,7 %*
1996-2000 SN +24,4 %	+1,1 %*	+22,4 %*

* voir observation préalable

Le coût moyen du personnel diminue de 9 % chez SR et augmente de 22 % à la SN au cours de la période examinée 1996-2000. En 1996, ces frais de personnel étaient encore assez similaires (46 000 euros par rapport à 49 000 euros). Nous renvoyons une fois de plus à l'observation préalable pour signaler qu'il convient de relativiser ces constatations étant donné que les données dont nous disposons sont suffisantes pour nous permettre de tirer des conclusions pertinentes.

On s'étonnera du doublement de l'effectif du personnel de SR au cours de cette période.

8.3. PERSONEELSRATIO'S OP BASIS VAN BALANSGEGEVENS

Uit een vergelijkende analyse van een aantal personeelsratio's op basis van balansgegevens (eigen vermogen, werkkapitaal, balanstotaal) tussen SR en SN kunnen wij volgende tabel afleiden :

8.3. RATIOS DU PERSONNEL BASÉS SUR DES DONNÉES DU BILAN

L'analyse comparative d'un certain nombre de ratios du personnel basés sur des données extraites du bilan (capitaux propres, capital d'exploitation, total du bilan) de SR et de la SN est illustrée dans le tableau suivant :

	1996	1997	1998	1999	2000
Share funds per employee (Ths.) SR	41	39	54	40	12
Work. capital per employee(Ths.) SR	15	13	13	19	18
Total assets per employee (Ths.) SR	209	186	210	162	186
Share funds per employee (Ths.) SN	29	26	26	22	negatief *négatif*
Work. capital per employee(Ths.) SN	27	22	29	24	30
Total assets per employee (Ths.) SN	188	188	193	237	238

8.4. PERSONEELSRATIO'S OP BASIS VAN RESULTATENREKENING

Uit een vergelijkende analyse van een aantal ratio's op basis van de resultatenrekening tussen SR en SN kunnen wij volgende tabel afleiden:

8.4. RATIOS DU PERSONNEL BASÉS SUR LE COMPTE DE RÉSULTATS

L'analyse comparative d'un certain nombre de ratios basés sur le compte de résultats de SR et de la SN est illustrée dans le tableau suivant :

	1996	1997	1998	1999	2000
Costs of employees/oper. rev.(%) SR	31,88	26,28	26,25	26,87	27,77
Operat. rev. per employee (Ths.) SR	145	156	161	118	150
Costs of employees/oper. rev.(%) SN	29,65	25,66	23,26	25,29	22,17
Operat. rev. per employee (Ths.) SN	165	216	242	226	272

9. **BESLUIT**

1. Deze vergelijkende analyse duidt aan dat SR over de ganse lijn beter performeert dan SN.

2. Zowel bij SR als bij SN is de evolutie 1996/2000 negatief.

3. Er is uit de financiële analyse geen opmerkelijke trendverschuiving vast te stellen.

9. **CONCLUSION**

1. Il ressort de cette analyse comparative que, sur toute la ligne, SR enregistre de meilleurs résultats que la SN.

2. Tant SR que la SN connaissent une évolution négative au cours de la période 1996-2000.

3. L'analyse financière ne fait PAS apparaître de glissement sensible.

1.3.2. — OPERATIONELE ANALYSE

1. EXECUTIVE SUMMARY

Het blijft moeilijk om uit de analyse « duidende » besluiten te halen.

We kunnen op het volgende wijzen :

1. Inzake evolutie van de Load Factors

SN heeft in de periode 1997-2000 de load factor « *short and medium haul* » sterk verhoogd ten overstaan van de vroegere periodes 1990-1996. Vanaf 1998 bereikt SN daardoor hetzelfde niveau. SR kent over de ganse periode 1990-2000 geen markante evolutie.

Wat de « *Long Haul* » betreft, kent SN geen gelijkaardige groei gedurende 1995/2000. Waar SN in de periode 1990-1994 regelmatig een hogere *load factor long haul* heeft dan SR, wordt dit omgekeerd in 1995-2000.

Dit duidt aan dat in de periode 1995-2000 de *hub & spoke* voor SN vooral groei van de *load factor short* en *medion haul* betekende.

2. Inzake capaciteitsaanbod

In 1995-2000 heeft SN haar capaciteitsaanbod voor korte afstandsbestemmingen verhoogd in verhouding tot haar capaciteit voor lange afstandsbestemmingen. SR heeft het omgekeerde gedaan.

3. Inzake gevlogen kilometers stellen we vast dat het aantal gevlogen kilometers *short haul* sterk stijgt bij SN en deze van SR sedert 1997 overstijgt.

4. De gemiddelde vluchtafstand neemt voor SR gestadig toe, ook in de periode 1995-2000, voor SN is dit niet het geval.

5. Zowel SN als SR doen het aantal vliegtuigen toenement, maar de groei van SN is veel sterker dan deze van SR. In 1995 investeerde SN in 23 nieuwe vliegtuigen (BA's) *short haul* en in 1997 investeerde SN in 34 nieuwe Airbussen.

1.3.2. — ANALYSE OPÉRATIONNELLE

1. RÉSUMÉ

Il reste difficile de tirer des conclusions « significatives » de l'analyse.

Nous pouvons retenir les éléments suivants :

1. Coefficient de remplissage

Au cours de la période 1997-2000, la SN a considérablement accru son coefficient de remplissage (*load factor*) court-courrier et moyen-courrier par rapport à la période 1990-1996. À partir de 1998, la SN atteint ainsi le même niveau. Sur toute la période 1990-2000, SR ne connaît pas d'évolution marquante.

En ce qui concerne le transport long-courrier, la SN n'enregistre pas une croissance similaire pendant la période 1995/2000. Alors qu'au cours de la période 1990-1994, la SN enregistre régulièrement un *load factor long haul* supérieur à celui de SR, la situation est inversée pendant la période 1995-2000.

Cela signifie que pendant la période 1995-2000, le *hub & spoke* a surtout entraîné une croissance du coefficient de remplissage sur les vols court-courriers et moyens-courriers de la SN.

2. Offre de capacité

Entre 1995 et 2000, la SN a augmenté son offre de capacité sur les destinations court-courriers par rapport à la capacité offerte sur les vols long-courriers. SR a fait le contraire.

3. Nous constatons que le nombre de kilomètres parcourus sur les vols court-courriers augmente fortement à la SN et dépasse le nombre de kilomètres parcourus chez SR à partir de 1997.

4. La distance moyenne de vol augmente progressivement chez SR, y compris pendant la période 1995-2000. Ce n'est pas le cas à la SN.

5. Tant à la SN que chez SR, le nombre d'avions augmente, mais l'accroissement à la SN est beaucoup plus marqué que chez SR. En 1995, la SN a investi dans 23 nouveaux avions (BA) court-courriers et en 1997, dans 34 nouveaux Airbus.

6. Inzake *Revenue Passenger Kilometer* (RPK's) is SN meer gegroeid dan SR (14,5 % tegen 9,63 % voor de periode 1995-2000).

2. UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE

Dit hoofdstuk beoogt om uit de gedetailleerde analyse van het tweede rapport alleen te focussen op Sabena en Swissair. De gebruikte bronnen zijn deze weergegeven in het uitgebreide tweede rapport.

3. COMPANY PROFILES VAN SABENA EN DE SAIRGROEP

3.1. SABENA

Activiteiten van Sabena

De activiteiten van Sabena situeren zich binnen vijf domeinen :

— SN Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (chartermaatschappij);
— SN Cargo;
— SN *Catering*;
— SN *Ground Handling*;
— SN Technics : *Maintenance, engine shop.*

Daarenboven heeft Sabena nog hotels, BFSG (fuelling en andere diensten), SFA (vliegschool), en een *Corporate en Financial Services* afdeling (oa SIC) in eigendom.

3.2. SAIRGROEP

Activiteiten van de SAirGroep

De activiteiten van de SAirGroep worden opgesplitst in vier departementen, die een gelijkaardige structuur vertonen als deze van de Sabena Groep :

— SAirlines (vliegoperaties en *leasing* activiteit);

— SAirRelations (*catering, duty free* en hotels);
— SAirServices (*ground handling* en onderhoud);
— SAirLogistics (*cargo handling* en operaties).

Wij hebben enkel de vliegoperaties bekeken met betrekking tot Swissair en Crossair, wanneer zij onder het symbool van Swissair vliegen (*wet lease* overeenkomsten).

6. Le nombre de passagers-kilomètres payants (*Revenue Passenger Kilometer* — RPK) a augmenté davantage à la SN que chez SR (14,5 % contre 9,63 % au cours de la période 1995-2000).

2. POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre s'appuie sur l'analyse détaillée figurant dans le deuxième rapport et se concentre uniquement sur la Sabena et Swissair. Les sources utilisées sont mentionnées dans le deuxième rapport.

3. PROFILS D'ENTREPRISE DE LA SABENA ET DE SAIRGROUP

3.1. SABENA

Activités de la Sabena

Les activités de la Sabena couvrent cinq secteurs :

— SN Airlines : Sabena Airline, DAT, Sobelair (compagnie charter);
— SN Cargo;
— SN *Catering*;
— SN *Ground Handling*;
— SN Technics : *Maintenance, engine shop*.

La Sabena est en outre propriétaire d'hôtels, de la BFSG (fuelling et autres services), de la SFA (école de pilotage) et d'une division *Corporate and Financial Services* (notamment SIC).

3.2. SAIRGROUP

Activités de SAirGroup

Les activités de SAirGroup sont réparties en quatre départements, qui présentent une structure similaire à celle du Groupe Sabena :

— SAirlines (navigation aérienne et activité de *leasing*);
— SAirRelations (*catering, duty free* et hôtels);
— SAirServices (*ground handling* et maintenance);
— SAirLogistics (*cargo handling* & operations).

Nous avons examiné uniquement les activités de navigation aérienne de Swissair et Crossair, lorsque ces compagnies volent sous le symbole de Swissair (contrats de *wet lease*).

4. OPERATIONELE VERGELIJKING VAN DE LUCHTVAARTACTIVITEIT VAN DE SABENA EN DE SAIRGROEP

De luchtvaartsector is immers gebaseerd op drie pijlers, zijnde bezettingsgraad, *yield* en eenheidskost. Vermist we over de laatste twee elementen geen info hebben verkregen, kunnen we deze niet behandelen. We gaan zodoende enkel een operationele benchmark uitvoeren en Sabena positioneren ten opzichte van Swissair, partner sinds 1995. Wemaken een vergelijking van 1990 tot 2000 om eventuele evoluties in de tijd te kunnen aantonen.

In deze vergelijking focussen we ons vooral op het passagiersvervoer, vermits minimum 82,8 % (1990) en maximum 96,5 % (1997) van de airline omzet van Sabena wordt gerealiseerd door het passagiervervoer.

De cijfers voor Sabena zijn steeds inclusief DAT, Sobelair wordt uit de analyse gelaten door het gebrek aan gegevens. De gegevens van de SAirGroup hebben betrekking op Swissair en op Crossair, wanneer zij onder het symbool van Swissair vliegen (wet-lease overeenkomsten).

4.1. 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.

4.1.1. ***Revenue Passenger Load Factor***

We kunnen een onderscheid maken tussen verschillende *load factors* afhankelijk of we passagier en/of vracht beschouwen en of we enkel passagiersvluchten en/of cargovluchten nemen. Vermits e ons in deze studie vooral baseren op het passagiersvervoer bekijken we de *Revenue Passenger Load Factor*, die de bezetting van passagiers weergeeft op een passagiersvlucht.

— Revenue Passenger Load factor

De *Revenue Passenger Load Factor*, kort *load factor*, geeft het percentage van beschikbare zetels dat werkelijk werd verkocht en wordt bepaald als de verhouding van het aantal RPKs (*Revenue Passenger*

4. COMPARAISON OPÉRATIONNELLE DES ACTIVITÉS DE NAVIGATION AÉRIENNE DE LA SABENA ET DE SAIRGROUP

La rentabilité d'une compagnie arienne repose sur trois piliers, à savoir le taux d'occupation, le *yield* et le coût unitaire. Étant donné que nous n'avons pas reçu d'informations concernant les deux derniers éléments, nous ne pouvons pas les examiner. Nous allons dès lors nous limiter à une comparaison opérationnelle et positionner la Sabena par rapport à Swissair, son partenaire depuis 1995. La comparaison porte sur la période 1990-2000, ce qui nous permet de mettre en évidence d'éventuelles évolutions dans le temps.

Dans le cadre de cette comparaison, nous nous concentrons surtout sur le transport de passagers, étant donné qu'au minimum 82,8 % (1990) et au maximum 96,5 % (1997) du chiffre d'affaires des activités de navigation aérienne de la Sabena sont générés par le transport de passagers.

Les chiffres de la Sabena incluent toujours DAT, alors que Sobelair n'est pas prise en considération en l'absence de données pertinentes. Les données de SAirGroup portent sur les activités de Swissair et de Crossair, lorsque ces compagnies volent sous le symbole de Swissair (contrats de wet lease).

4.1. UTILISATION DE LA CAPACITÉ

L'exploitation d'un avion peut être mesurée, d'une part, sur la base du load factor ou coefficient de remplissage et, d'autre part, sur la base du nombre d'heures de vol par jour.

4.1.1. ***Revenue Passenger Load Factor***

Nous pouvons opérer une distinction entre plusieurs coefficients de remplissage, selon que nous prenons en considération les passagers et/ou le fret ou uniquement les vols de passagers et/ou les vols cargo. Étant donné que dans cette étude, nous nous fondons surtout sur le transport de passagers, nous allons examiner le *Revenue Passenger Load Factor* (coefficient de remplissage en passagers payants), qui indique le taux d'occupation des sièges sur un vol de passagers.

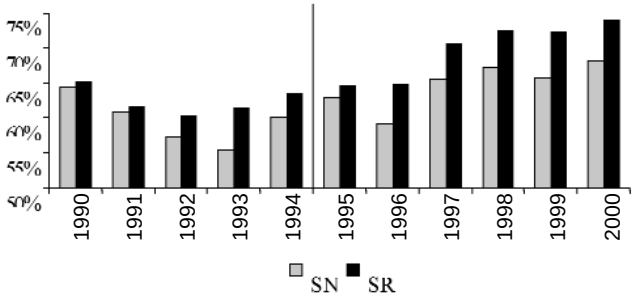
— Revenue Passenger Load factor

Le *Revenue Passenger Load Factor* (*load factor* en abrégé) indique le pourcentage de sièges disponibles qui a été effectivement vendu. Il est obtenu en divisant le nombre de passagers (payants) transportés (RPK -

Kilometers) ten opzichte van het aantal ASKs (*Available Seat Capacity*) ([1]).

GRAFIEK 1

Evolutie Load Factors



Bron : AEA

De *load factor* van Swissair is in beide periodes steeds iets hoger dan deze van Sabena. Beide bezettingsgraden kennen een enorme groei in de periode van 1995-2000, in de periode van 1990 tot 1994 kennen beide in het algemeen een daling.

De *load factor* van Sabena is 4,3 % gedaald in 1994 ten opzichte van 1990, de load factor van Swissair is slechts 1,7 % gedaald.

Vanaf 1995 verhoogt de *load factor* van Swissair jaarlijks, bij Sabena echter doen eveneens 2 daling zich voor. De *load factor* van Swissair verhoogt absoluut met 9,26 % van 1995 tot 2000, de *load factor* van Sabena verhoogt slechts met 5,24 %.

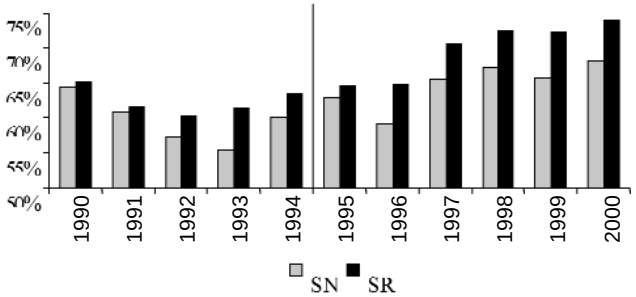
Tijdens het eerste jaar van de samenwerking, 1995, overtrof de verkeerstoename de groei van het aanbod, met een verbeterde bezettingsgraad tot gevolg, voor zowel Sabena als Swissair. In 1996 echter daalde de load factor van Sabena vermits de capaciteit (ASKs) dat jaar werd verhoogd met 11,6 % (zie grafiek 6), maar het aantal RPKs (zie grafiek 14) slechts steeg met 4,5 %. Bij Swissair deed deze daling zich niet voor. In 1998 steeg de bezettingsgraad van Sabena tot 67,3 %. In 1999 daalde de load factor opnieuw. In 2000 wordt de hoogste bezettingsgraad ooit gehaald bij zowel Sabena als Swissair.

([1]) Beide componenten worden verder in het hoofdstuk toegelicht.

Revenue Passenger Kilometers) par la capacité disponible (ASK — *Available Seat Capacity*) ([1]).

GRAPHIQUE 1

Évolution des load factors



Source : AEA

Au cours des deux périodes, le *load factor* de Swissair est en permanence légèrement supérieur à celui de la Sabena. Les deux coefficients de remplissage connaissent une croissance considérable entre 1995 et 2000, alors que pendant la période 1990-1994, tous deux sont en général orientés à la baisse.

En 1994, le *load factor* de la Sabena diminue de 4,3 % par rapport à 1990, alors que celui de Swissair ne recule que de 1,7 %.

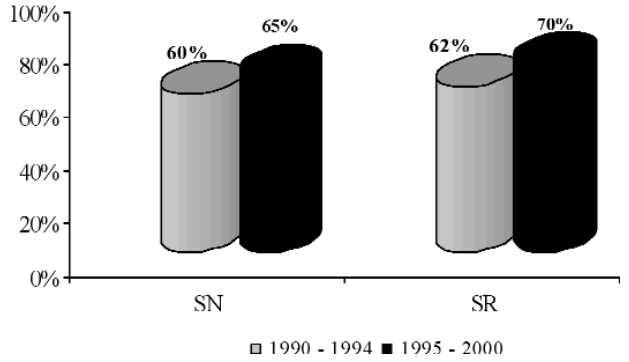
À partir de 1995, le *load factor* de Swissair augmente chaque année, alors qu'à la Sabena, il diminue aussi à deux reprises. En termes absolus, le *load factor* de Swissair augmente de 9,26 % entre 1995 et 2000, contre une augmentation de seulement 5,24 % à la Sabena.

Au cours de la première année de la collaboration, 1995, l'augmentation du trafic a été supérieure à l'accroissement de l'offre, ce qui s'est traduit par une amélioration du coefficient de remplissage, tant à la Sabena que chez Swissair. En 1996, le load factor de la Sabena a cependant diminué, puisque, au cours de cette année, la capacité (ASK) a été accrue de 11,6 % (voir graphique 6), alors que le nombre de RPK (voir graphique 14) n'a augmenté que de 4,5 %. Swissair n'a pas enregistré un tel recul. En 1998, le coefficient de remplissage de la Sabena est remonté à 67,3 %, avant de connaître un nouveau recul en 1999. Enfin, l'année 2000 voit la Sabena comme Swissair enregistrer le coefficient de remplissage le plus élevé de leur histoire.

([1]) Les deux composantes sont examinées plus en détail dans ce chapitre.

Vermits de bezettingsgraad zo verschilt van jaar tot jaar, hebben we de gemiddelde bezettingsgraad over de eerste periode van 1990 tot 1994 en over de tweede periode van 1995 tot 2000 genomen (zie grafiek 2). De gemiddelde *load factor* van Sabena bedroeg gemiddeld 60 % en is toegenomen met 5,35 % of een stijging van 9,68 % tijdens de tweede periode. De bezettingsgraad van Swissair bedroeg 62 % en is 7,65 % toegenomen of een verbetering van 12,61 %.

GRAFIEK 2



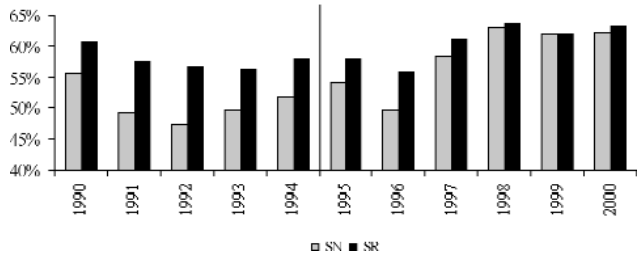
Bron : AEA

— Short en Long Haul Revenue Passenger Load factor

Per deelgebied, zijnde *short/medium haul en long haul*, wordt de *load factor* berekend om te analyseren op welke soort vluchten de maatschappij de grootste bezetting heeft.

GRAFIEK 3

Evolutie Load Factors
Short & Medium Haul

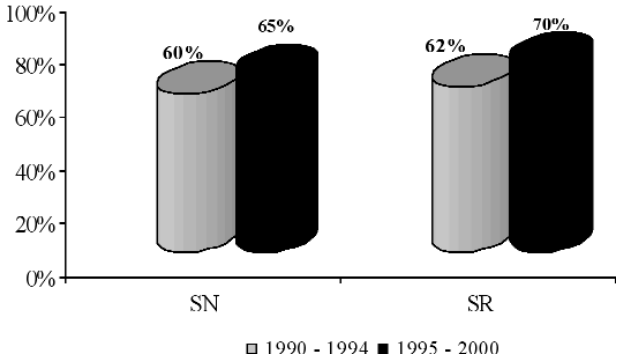


Bron : AEA

De *load factor* van Sabena is beduidend lager op korteafstandsvluchten dan deze van Swissair in de periode van 1990 tot 1994. Dit verschil wordt veel klei-

Comme le coefficient de remplissage varie à ce point d'une année à l'autre, nous avons comparé les coefficients de remplissage moyens des deux périodes (1990-1994 et 1995-2000) (voir graphique 2). Le *load factor* moyen de la Sabena, qui s'élevait à 60 % au cours de la première période, a augmenté de 5,3 % au cours de la seconde période, soit une progression de 9,68 %. Le coefficient moyen de Swissair, qui s'élevait à 62 % au cours de la première période, a, quant à lui, augmenté de 7,65 % au cours de la seconde période, soit une amélioration de 12,61 %.

GRAPHIQUE 2



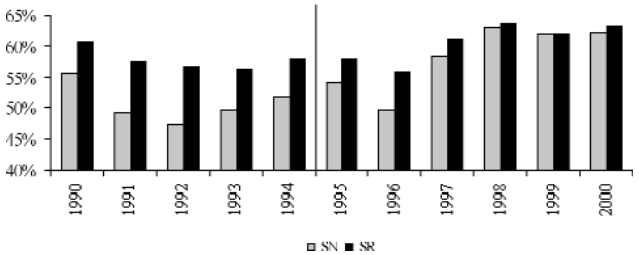
Source : AEA

— Short and Long Haul Revenue Passenger Load factor

Le *load factor* par segment (court-/moyen-courrier et long-courrier) est calculé afin de déterminer sur quel type de vols la compagnie remplit le mieux ses avions.

GRAPHIQUE 3

Évolution des load factors
Short & Medium Haul



Source : AEA

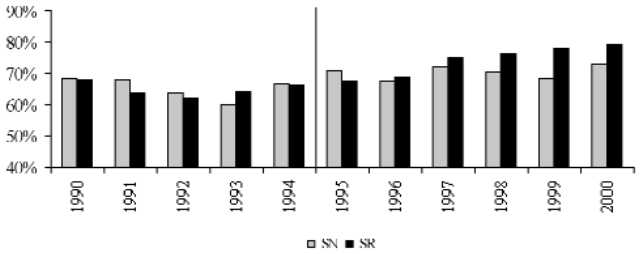
Au cours de la période entre 1990 et 1994, le *load factor* enregistré par la Sabena sur les vols court-courriers est nettement inférieur à celui de Swissair. Cette

ner van 1995 tot 2000, vooral vanaf 1997. De *load factor* blijft in het algemeen nog wel iets lager.

Vanaf 1990 legt Sabena de nadruk op het Europees *hub & spoke* netwerk, ontwikkeld in de periode van Sabena World Airlines (eind 1989) tezamen met KLM en British Airways, waardoor een verbeterd resultaat op de *short haul* kan verklaard worden.

GRAFIEK 4

Evolutie Load Factors
Long Haul



Bron : AEA

De bezettingsgraad op de langeafstandsvluchten vertoont het tegenovergestelde verloop dan deze op de korteafstandsvluchten. In de eerste periode is de bezettingsgraad van Sabena steeds hoger dan deze van Swissair, behalve in 1993. Een dalende tendens doet zich voor. In de periode van 1995 tot 2000 is de *load factor* steeds lager dan deze van Swissair, op 1995 na.

4.1.2. ***Aantal Vlieguren per Dag***

Een tweede indicatie betreffende de aanwending van een vliegtuig wordt gegeven door het aantal uren per dag dat een vliegtuig effectief wordt gebruikt voor transport van passagiers en vracht.

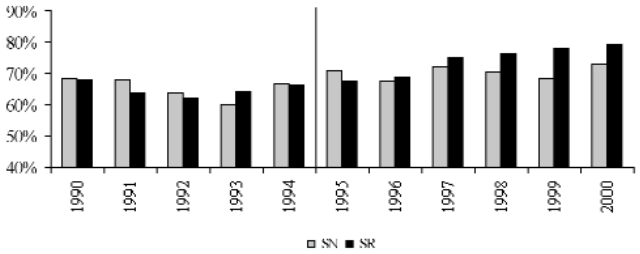
Grafiek 5 geeft de evolutie van het aantal vlieguren weer voor Sabena en Swissair voor de periode van 1990-2000.

différence s'amenuise considérablement de 1995 à 2000 et, surtout, à partir de 1997. D'une manière générale, le coefficient de remplissage de la Sabena n'en demeure pas moins légèrement inférieur.

À partir de 1990, la Sabena met l'accent sur le réseau *hub and spoke* européen, développé pendant la période Sabena World Airlines (fin 1989), en collaboration avec KLM et British Airways Cette stratégie peut expliquer l'amélioration du résultat dans le segment court-courrier.

GRAPHIQUE 4

Évolution des load factors
Long Haul



Source : AEA

Le coefficient de remplissage sur les vols long-courriers évolue de manière inverse à celui sur les vols court-courriers. Au cours de la première période, le coefficient de remplissage de la Sabena est en permanence supérieur à celui de Swissair, sauf en 1993. Une tendance à la baisse est cependant perceptible. Au cours de la période de 1995 à 2000, le *load factor* est en permanence inférieur à celui de Swissair, sauf en 1995.

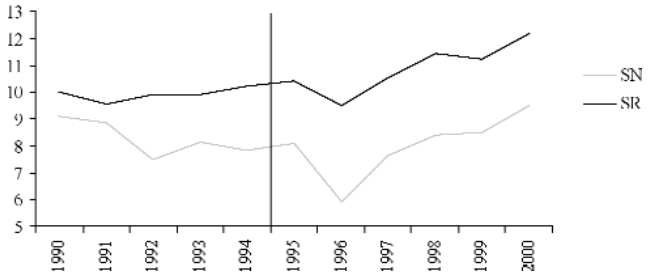
4.1.2. ***Nombre d'heures de vol par jour***

Le nombre d'heures par jour pendant lesquelles un avion est effectivement utilisé pour transporter des passagers et du fret constitue une seconde indication de l'affectation d'un avion.

Le graphique 5 présente l'évolution du nombre moyen d'heures de vol par jour à la Sabena et chez Swissair au cours de la période 1990-2000.

GRAFIEK 5

Gemiddeld aantal vlieguren per dag



Bron : AEA

Van 1991 tot 1994 constateren we een tegengesteld verloop van het aantal vlieguren van Sabena en Swissair. Bij Sabena daalt het aantal uren in het algemeen, bij Swissair daarentegen stijgt het aantal uren dat met een vliegtuig wordt gevlogen, wat een verbeterd gebruik inhoudt. Vanaf 1995 echter hebben beide maatschappijen een gelijkaardig verloop. Het aantal vlieguren van Sabena blijft wel kleiner dan het aantal uren van Swissair.

Na 1996 is Sabena het gebruik van haar vliegtuigen opnieuw gaan verhogen. Een gelijkaardige sterke expansie vindt men ook terug bij Swissair. De evolutie is hier gelijklopend.

4.2. HET AANBOD VAN LUCHTVERKEER

De capaciteit van een luchtvaartmaatschappij of het aanbod luchtverkeer kan gemeten worden door de evolutie van het aantal ASKs (*Available Seat Capacity*) te bekijken, zijnde het aantal beschikbare zetels maal het aantal gevlogen kilometers.

Indien een maatschappij haar capaciteit wil uitbreiden kan zij zodoende het aantal gevlogen kilometers of de vloot, uitgedrukt in het aantal zeteltjes, verhogen.

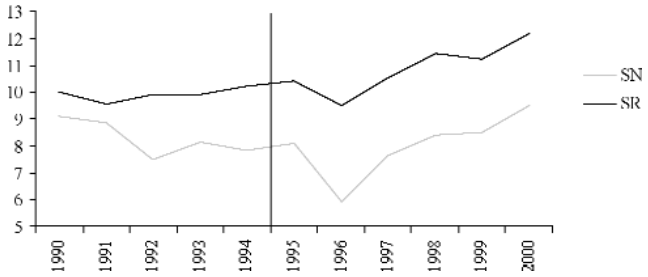
In dit hoofdstuk bekijken we de verschillende mogelijkheden apart, na een overzicht van de evolutie van de capaciteit.

4.2.1. ***Available Seat Capacity***

Van 1990 tot 2000 was Swissair de grootste maatschappij in termen van de beschikbare capaciteit. Op grafiek 6 en 7 wordt dit aangetoond evenals de opde-

GRAPHIQUE 5

Nombre moyen d'heures de vol par jour



Source : AEA

De 1991 à 1994, nous constatons une évolution opposée du nombre d'heures de vol à la Sabena et chez Swissair. À la Sabena, le nombre d'heures pendant lesquelles un avion vole diminue d'une manière générale. Chez Swissair, en revanche, ce nombre augmente, ce qui implique une meilleure utilisation. À partir de 1995, les deux compagnies présentent cependant un parcours similaire. Le nombre d'heures de vol à la Sabena demeure toutefois inférieur à celui enregistré chez Swissair.

Après 1996, la Sabena a de nouveau accru considérablement l'utilisation de ses avions. Il en va de même chez Swissair. L'évolution est similaire dans les deux compagnies.

4.2. L'OFFRE EN MATIÈRE DE TRANSPORT AÉRIEN

La capacité d'une compagnie aérienne ou l'offre en matière de transport aérien peut être mesurée sur la base de l'évolution du nombre d'ASK (*Available Seat Capacity*), c'est-à-dire le nombre de sièges disponibles multiplié par le nombre de kilomètres parcourus en vol.

Si une compagnie souhaite élargir sa capacité, elle peut dès lors augmenter le nombre de kilomètres parcourus ou accroître sa flotte, exprimée en nombre de sièges.

Dans ce chapitre, nous examinons les différentes possibilités séparément, après avoir brossé un tableau de l'évolution de la capacité.

4.2.1. ***Available Seat Capacity***

De 1990 à 2000, Swissair était la plus grande compagnie en termes de capacité disponible, comme en témoignent les graphiques 6 et 7. Ces deux graphiques

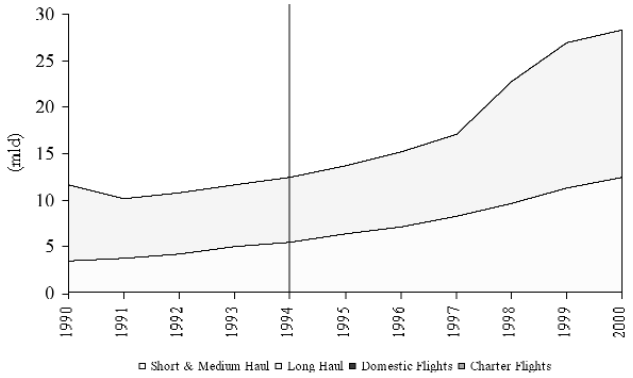
ling van het aantal ASKs naar hun oorsprong, namelijk naargelang het gaat over een langeafstandsvlucht, een korte/medium vlucht of een binnenlandse vlucht.

We dienen op te merken dat Swissair eveneens binnenlandse vluchten aanbiedt. Sabena doet dit niet. Binnenlandse vluchten worden in België uitgevoerd door kleinere maatschappijen zoals VLM.

De chartervluchten van Sabena werden niet mee in de analyse behandeld. Bij de berekeningen hebben we dit ook niet gedaan voor Swissair om een gelijke basis te hebben.

GRAFIEK 6

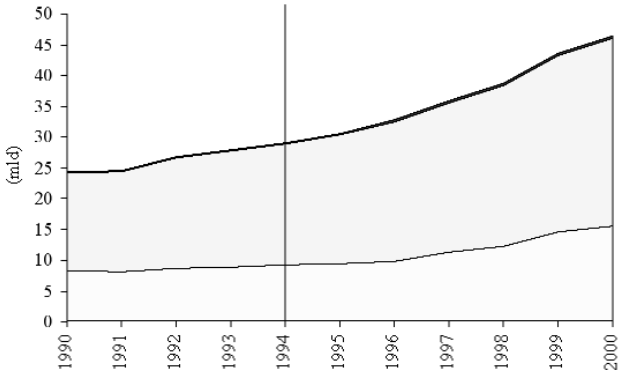
ASK : Sabena



Bron : AEA

GRAFIEK 7

ASK : Swissair



Bron : AEA

Uit beide grafieken blijkt dat het grootste aandeel van de capaciteit wordt ingenomen door langeafstandsvluchten zowel voor Sabena als voor Swissair. Dit wil echter niet zeggen dat het langeafstandsnet-

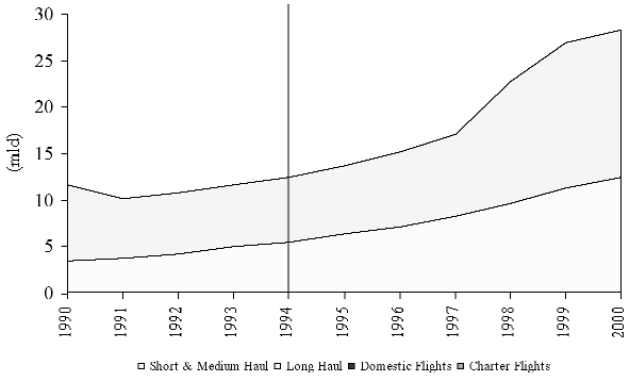
ventilent également le nombre d'ASK en fonction de leur origine (vol long-courrier, vol court-/moyen-courrier ou vol intérieur).

Il y a lieu de souligner que Swissair assure également des vols intérieurs, ce qui n'est pas le cas de la Sabena. En Belgique, les lignes intérieures sont desservies par de petites compagnies, comme VLM.

Les vols charters de la Sabena ont été exclus de l'analyse. Nous en avons fait de même pour Swissair, afin de travailler sur une base comparable.

GRAPHIQUE 6

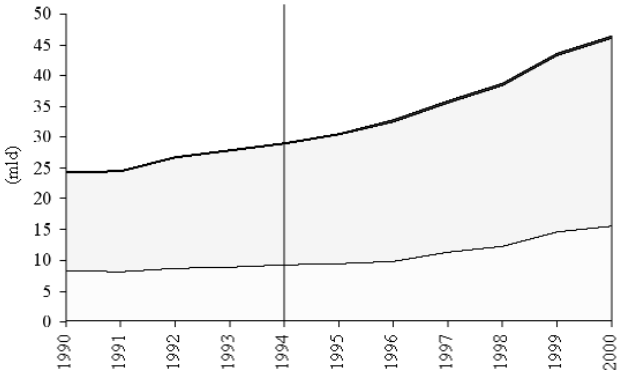
ASK : Sabena



Source : AEA

GRAPHIQUE 7

ASK : Swissair



Source : AEA

Les deux graphiques font apparaître que la plus grande partie de la capacité est utilisée par les vols long-courriers, et ce, tant à la Sabena que chez Swissair. Cela ne signifie pas pour autant que le

werk belangrijker is dan het Europese netwerk, maar valt te verklaren door het feit dat de langeafstandsvluchten worden uitgevoerd met grote vliegtuigen die per traject een groot aantal kilometers afleggen.

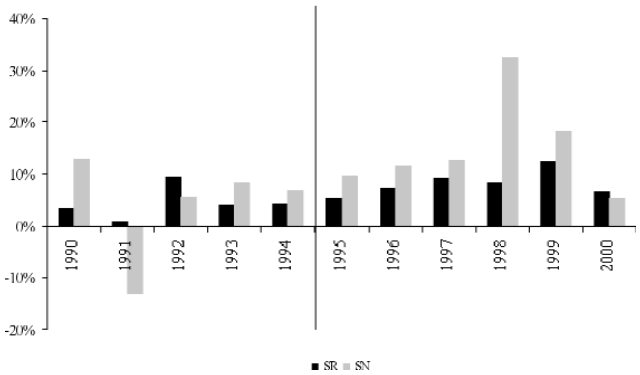
Gemiddeld over de eerste (tweede) periode is het aandeel van de korteafstandsvluchten 39 % (45 %) bij Sabena, 33 % (30 %) bij Swissair. Sabena heeft dus in de tweede periode haar capaciteit voor korteafstandsbestemmingen verhoogd in verhouding tot haar capaciteit voor langeafstandsvluchten. Swissair heeft haar capaciteit voor langeafstandsbestemmingen verbeterd. Deze beslissingen moeten geplaatst worden in het kader van de heersende strategieën.

Ondanks een verlaagd aandeel kent de long haul capaciteit van Sabena een enorme expansie in 1997. Bij Swissair doet deze expansie van de capaciteit zich minder voor.

Grafiek 8 geeft de jaarlijkse procentuele wijziging in de capaciteit weer voor de periode 1990-2000 voor Sabena en Swisair.

GRAFIEK 8

ASK Evolutie



Bron : AEA

De evolutie van het aantal ASKs kent een grillig verloop van 1990 tot 1995. Vooral 1991 is een uitzonderlijk jaar voor Sabena. In 1991 heeft Sabena haar capaciteit verminderd naar aanleiding van de Golfoorlog. Daarna heeft zij deze geleidelijk terug opgebouwd.

réseau long-courrier est plus important que le réseau européen. Cette situation est due en effet au fait que les vols long-courriers sont effectués par de plus grands avions, qui parcourent un grand nombre de kilomètres par trajet.

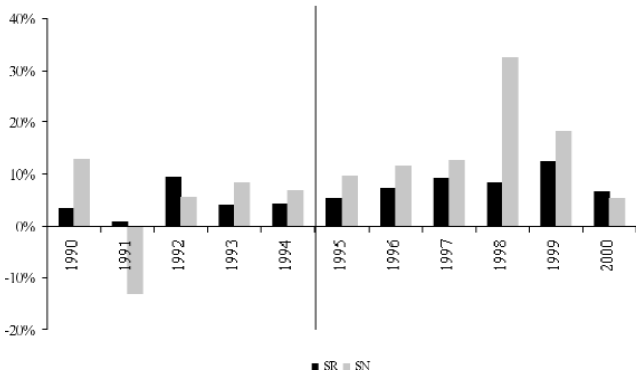
En moyenne, la part des vols court-courriers au cours des deux périodes s'élève respectivement à 39 % et 45 % à la Sabena et à 33 % et 30 % chez Swissair. Au cours de la seconde période, la Sabena a donc augmenté sa capacité sur les destinations court-courriers par rapport à sa capacité sur les vols long-courriers. Swissair a, quant à elle, amélioré sa capacité sur les destinations long-courriers. Ces décisions doivent être situées dans le cadre des stratégies menées.

En dépit du recul de la part qu'elle représente, la capacité long-courrier de la Sabena a connu une énorme expansion en 1997. Chez Swissair, cette expansion de la capacité est moins marquée.

Le graphique 8 présente l'évolution annuelle (en %) de la capacité de la Sabena et de Swissair pour la période 1990-2000.

GRAPHIQUE 8

Évolution de la capacité de sièges disponible (ASK)



Source : AEA

L'évolution du nombre d'ASK est chaotique de 1990 à 1995. L'année 1991, en particulier, revêt un caractère exceptionnel pour la Sabena, dans la mesure où elle a vu la compagnie belge réduire sensiblement sa capacité en raison de la guerre du Golfe. Par la suite, la Sabena a recommencé à augmenter progressivement sa capacité.

Tijdens de periode van 1995 tot 2000 heeft Sabena haar absolute capaciteit bijna verdubbeld, met een maximale stijging van 32 % in 1998. Swissair kent eveneens een expansie van de beschikbare capaciteit, maar deze is minder uitgesproken dan bij Sabena.

Au cours de la période entre 1995 et 2000, la Sabena a pratiquement doublé sa capacité absolue, avec une croissance record de 32 % en 1998. Swissair enregistre également une expansion de la capacité disponible, mais celle-ci est moins affirmée qu'à la Sabena.

TABEL 1 / TABLEAU 1

	ASK Totaal/Total ASK		Short & Medium Haul		Long Haul		Domestic Flights	
	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000
SN	1,19 %	12,94 %	9,17 %	11,78 %	-3,26 %	13,91 %		
SR	3,59 %	7,21 %	2,02 %	8,79 %	4,29 %	6,47 %	33,06 %	6,13 %

Als we de groei in capaciteit bestuderen aan de hand van de gemiddelde jaarlijkse groei of *Compound Annual Growth Rate* of kort CAGR (zie tabel 1), bemerken we dat van 1990 tot 1994 de gemiddelde jaarlijkse groei van Sabena kleiner is dan deze van Swissair. In de tweede periode daarentegen is de groei beduidend hoger. De groei doet zich zowel voor op short als op long haul.

De gemiddelde jaarlijkse groei van de capaciteit bestemd voor langeafstandsvluchten daalt in de eerste periode in tegenstelling tot de stijging van 4,3 % bij Swissair. De nadruk op de korteafstandsbestemmingen wordt duidelijk.

In de periode van 1995 tot 2000 daarentegen doet een uitzonderlijke stijging van de capaciteit voor langeafstandsvluchten van 14 % zich voor, niettegenstaande de nadruk op de Europese bestemmingen. Bij Swissair is er slechts een stijging in de capaciteit van 6.5 %.

De capaciteitsgroei van Sabena doet zich vooral voor vanaf 1997-1998, waardoor de CAGR (gebaseerd op de capaciteit in 2000) zo hoog is.

De capaciteit bestemd voor korteafstandsvluchten groeit in beide periode sneller dan de capaciteit van Swissair.

In volgende paragrafen onderzoeken we hoe de groei gefinancierd werd, zijnde door een verhoging van het aantal kilometers of door een uitbreiding van de vloot.

4.2.2. ***Aantal Gevlogen Kilometers en de Gemiddelde Vluchtafstand***

De jaarlijkse vluchtafstand geeft het aantal kilometers weer dat de totale vloot heeft gevlogen tijdens één

Si nous examinons l'accroissement de la capacité sur la base de la croissance annuelle moyenne (*Compound Annual Growth Rate* ou CAGR – voir tableau 1), nous constatons que de 1990 à 1994, la croissance annuelle moyenne de la Sabena est inférieure à celle de Swissair. Au cours de la seconde période, la croissance est en revanche nettement supérieure. Cette croissance est tangible tant dans le trafic court-courrier que dans le trafic long-courrier.

Au cours de la première période, la croissance annuelle moyenne de la capacité affectée aux vols long-courriers est négative à la Sabena, alors qu'elle est positive chez Swissair (4,3 %). L'accent mis sur les destinations court-courriers s'affirme.

Au cours de la seconde période (1995-2000), nous constatons en revanche un accroissement exceptionnel de la capacité long-courrier de 14 %, en dépit de l'accent mis sur les destinations européennes. Chez Swissair, l'augmentation de la capacité n'est que de 6,5 %.

L'accroissement de la capacité de la Sabena se réalise surtout à partir de 1997-1998, ce qui explique l'ampleur du CAGR (basé sur la capacité en 2000).

La capacité affectée aux vols court-courriers augmente plus rapidement à la Sabena que chez Swissair, et ce, au cours des deux périodes.

Dans les paragraphes suivants, nous allons examiner de quelle manière s'est réalisée la croissance, à savoir par une augmentation du nombre de kilomètres ou par une extension de la flotte.

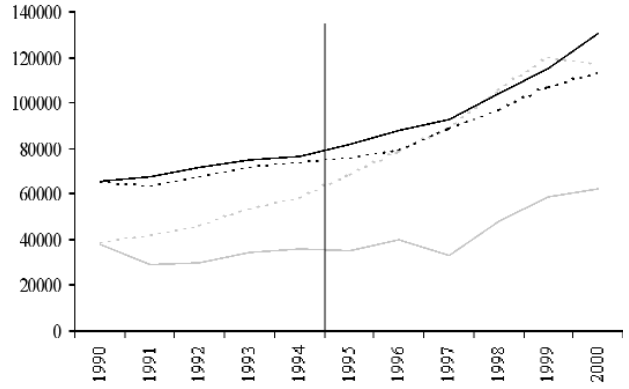
4.2.2. ***Nombre de kilomètres parcourus et distance moyenne de vol***

La distance de vol annuelle indique le nombre de kilomètres parcourus par l'ensemble de la flotte au

jaar. Als het aantal gevlogen kilometers verhoogt, kan dit een verhoging van het aantal ASKs tot gevolg hebben.

GRAFIEK 9

Aantal gevlogen kilometers



GRAFIEK 10

Aantal gevlogen kilometers

Bron : AEA

Wanneer we het aantal gevlogen kilometers op short en long haul sommeren, toont grafiek 9 aan dat Swissair elk jaar meer kilometers vliegt dan Sabena.

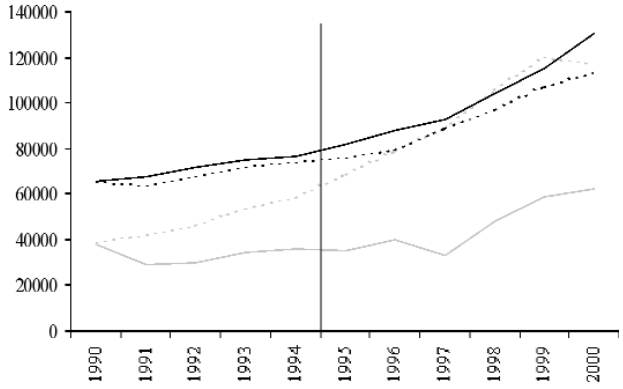
In de periode van 1990 tot en met 1994 is zowel het aantal lange als korteafstandskilometers van Sabena kleiner dan het aantal van Swissair. Van 1995 tot 2000 daarentegen is het aantal long haul kilometers nog steeds beduidend lager, maar vanaf 1997 is het aantal short haul kilometers van Sabena wel groter.

Uit grafiek 10 wordt de *hub & spoke* strategie van Sabena duidelijk vanaf 1990, vermits het aantal gevlogen kilometers op korteafstandsbestemmingen zeer

cours d'une période d'un an. Lorsque le nombre de kilomètres parcourus augmente, le nombre d'ASK augmente lui aussi.

GRAPHIQUE 9

Nombre de kilomètres parcourus



GRAPHIQUE 10

Nombre de kilomètres parcourus

Source : AEA

Lorsque nous additionnons le nombre de kilomètres parcourus sur les vols court-courriers et long-courriers, le graphique 9 montre que Swissair effectue chaque année plus de kilomètres que la Sabena.

Pendant la période de 1990 à 1994, tant le nombre de kilomètres long-courriers que le nombre de kilomètres court-courriers sont moins élevés à la Sabena que chez Swissair. De 1995 à 2000, si le nombre de kilomètres long-courriers demeure en permanence largement inférieur, le nombre de kilomètres court-courriers est en revanche plus élevé à la Sabena que chez Swissair à partir de 1997.

Le graphique 10 met clairement en évidence la stratégie *hub and spoke* adoptée par la Sabena à partir de 1990, puisque le nombre de kilomètres parcourus sur

sterk stijgt. In 1999 en 2000 vindt een kleine daling plaats. Bij Swissair stijgt het aantal kilometers geleidelijk.

Het aantal kilometers gevlogen op niet-Europese bestemmingen kent een ander verloop. Van 1990 tot 1994 daalt het aantal long haul kilometers van Sabena (zie ook tabel 2). In 1995 en 1997 zet deze daling zich verder. Na 1997 echter zal men terug meer vliegen op lange afstandsbestemmingen.

Bij Swissair zien we jaarlijks een stijging van het aantal kilometers.

In het algemeen kunnen we stellen dat het aantal gevlogen kilometers van Sabena en Swissair vooral in de periode 1995-2000 aanzienlijk gaat groeien. De expansie van Sabena is wel sterker dan deze van Swissair (zie tabel 2). Sabena groeit al expansief op short haul van 1990 tot 1994.

les destinations court-courriers augmente très fortement. Un léger recul est cependant enregistré en 1999 et 2000. Chez Swissair, l'augmentation du nombre de kilomètres est progressive.

Le nombre de kilomètres parcourus sur les destinations non européennes connaît une autre évolution. De 1990 à 1994, le nombre de kilomètres long-courriers de la Sabena diminue (voir aussi tableau 2). Cette diminution se poursuit en 1995 et 1997. Après 1997, le nombre de kilomètres parcourus sur les vols long-courriers augmente cependant de nouveau.

Chez Swissair, nous observons, année après année, une augmentation du nombre de kilomètres parcourus.

D'une manière générale, nous pouvons dire que le nombre de kilomètres parcourus de la Sabena et de Swissair augmente surtout considérablement pendant la période entre 1995 et 2000. L'expansion de la Sabena est néanmoins plus forte que celle de Swissair (voir tableau 2). La Sabena connaît déjà une croissance expansive sur les destinations court-courriers entre 1990 et 1994.

TABEL 2 / TABLEAU 2

	KMS Totaal/Total KM		Short & Medium Haul		Long Haul		Domestic Flights	
	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000
SN	4,29 %	9,63 %	8,62 %	9,39 %	-0,98 %	10,10 %		
SR	2,89 %	7,40 %	2,54 %	6,90 %	3,11 %	8,04 %	7,01 %	0,54 %

Het aantal gevlogen kilometers kan verhoogd worden doordat ofwel de frequentie op de bestaande vluchten werd verhoogd of doordat nieuwe bestemmingen werden bevlogen. We hebben echter niet alle informatie ter beschikking om dit gedetailleerd te bekijken.

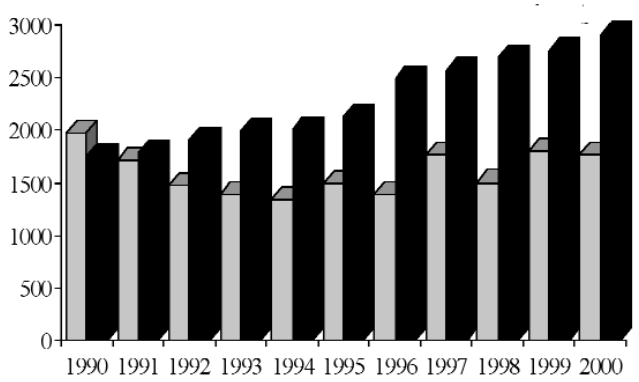
Om bedrijven onderling te vergelijken op dezelfde basis, dient het totaal aantal kilometers gerelateerd te worden aan het aantal vliegtuigen en de frequentie van de vluchten. Dit kan gebeuren aan de hand van de gemiddelde vluchtafstand, gedefinieerd als het aantal gevlogen kilometers gedeeld door het aantal landingen.

Le nombre de kilomètres parcourus peut être augmenté en accroissant la fréquence des vols existants ou en proposant de nouvelles destinations. Nous ne disposons toutefois pas de toutes les informations nécessaires pour examiner cette question en détail.

Pour pouvoir comparer des compagnies aériennes sur une même base, il convient de comparer le nombre total de kilomètres parcourus au nombre d'appareils et à la fréquence des vols effectués. Cette comparaison peut s'effectuer à partir de la distance moyenne de vol, définie comme le nombre de kilomètres parcourus divisé par le nombre d'atterrissages.

GRAFIEK 11

Evolutie van de gemiddelde vluchtafstand



Bron : AEA

Van 1991 tot en met 2000 is de gemiddelde vluchtafstand van Sabena kleiner dan deze van Swissair. Van 1990 tot en met 1994 merken we in het algemeen een dalend verloop. De vluchtafstand bereikt een bodemniveau in 1994. De daling van de gemiddelde afstand is het gevolg van de strategie gericht op kortere Europese bestemmingen.

In de periode van 1995 tot 2000 volgen stijgingen en dalingen elkaar op. De sterkste groei doet zich voor in 1997 en 1999 van respectievelijk 27 % en 20 %.

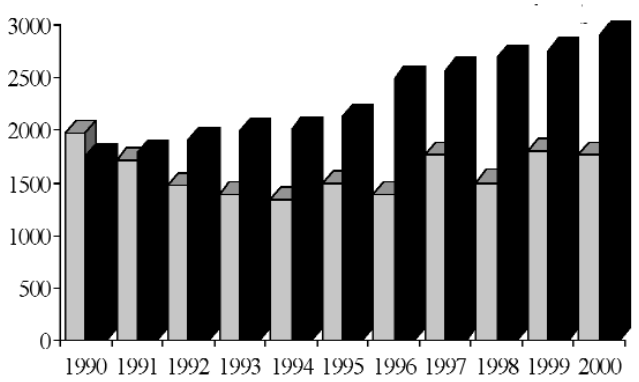
Swissair is over de ganse periode meer en meer langeafstandsvluchten gaan aanbieden, met een jaarlijkse toename van de gemiddelde afstand tot gevolg. De sterkste groei doet zich voor in 1996, met een toename van 17 %.

4.2.3. ***Aantal vluchten***

Het aantal vluchten kan gemeten worden aan de hand van het aantal landingen, weergegeven in grafiek 12.

GRAPHIQUE 11

Évolution de la distance moyenne de vol



Source : AEA

De 1991 à 2000, la distance moyenne de vol de la Sabena est inférieure à celle de Swissair. De 1990 à 1994, nous observons d'une manière générale une évolution à la baisse. La distance de vol atteint un niveau plancher en 1994. Cette diminution de la distance moyenne est la résultante de la stratégie axée sur les courtes distances européennes.

Au cours de la période de 1995 à 2000, les augmentations et les diminutions se succèdent. Les plus fortes croissances sont enregistrées en 1997 et 1999 et s'élèvent respectivement à 27 % et 20 %.

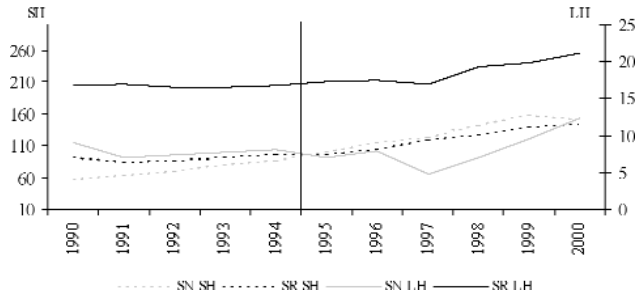
Tout au long de la période, Swissair a proposé de plus en plus de vols long-courriers, avec pour corollaire une augmentation annuelle de la distance moyenne. La plus forte croissance est réalisée en 1996 et s'élève à 17 %.

4.2.3. ***Nombre de vols***

Le nombre de vols opérés par une compagnie aérienne peut se mesurer sur la base du nombre d'atterrissages qu'elle a effectués (voir graphique 12).

GRAFIEK 12

Aantal Landingen (000)



Bron : AEA

Tot en met 1994 is het aantal korteafstandsvluchten van Sabena lager dan het aantal van Swissair. Van 1995 tot 2000 daarentegen geldt het omgekeerde. Sabena kent een expansieve toename in het aantal vluchten, in tegenstelling tot de geleidelijke evolutie van Swissair.

In de periode van 1990 tot 1994 daalt het aantal landingen van Sabena geleidelijk op de *long haul* activiteit. Van 1995 tot 1997 doet een zeer sterke daling zich voor. Daarna zal het aantal vluchten terug toenemen.

Het aantal Sabena vluchten is steeds kleiner dan het aantal Swissair vluchten op verre bestemmingen. Het verschil tussen het aantal vluchten in de eerste periode is wel kleiner dan het verschil in de tweede periode.

4.2.4. ***Groei en samenstelling van de vloot***

Wanneer het aantal passagiers wijzigt, gaan luchtvaartmaatschappijen ofwel de frequentie van de vluchten ofwel het aantal en de grootte van de vliegtuigen aanpassen. We bekijken hier in de eerste plaats het aantal vliegtuigen.

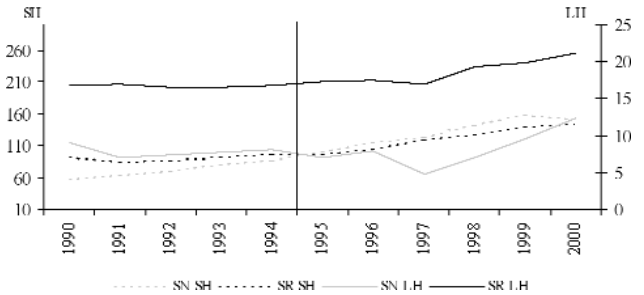
— Evolutie van de vloot

Volgende grafiek geeft de evolutie weer van het aantal gebruikte ([2]) vliegtuigen en de samenstelling van de vloot. Dit laatste bekijken we eveneens gedetailleerd in grafiek 14.

([2]) Vliegtuigen in eigendom die niet gebruikt worden, zijn niet opgenomen in deze grafiek door een gebrek aan gegevens.

GRAPHIQUE 12

Nombre d'atterrissages (000)



Source : AEA

Jusqu'en 1994 inclus, le nombre de vols court-courriers opérés par la Sabena est inférieur à celui de Swissair. De 1995 à 2000, c'est l'inverse. Le nombre de vols opérés par la Sabena augmente considérablement, contrairement à celui de Swissair, qui n'évolue que peu à peu.

Au cours de la période 1990-1994, le nombre d'atterrissages de vols long-courriers opérés par la Sabena diminue graduellement. De 1995 à 1997, on assiste à une très nette diminution. Ensuite, le nombre de ses vols augmente à nouveau.

Le nombre de vols long-courriers opérés par la Sabena est toujours inférieur à celui de Swissair. Au cours de la première période examinée, cette différence est toutefois moindre qu'au cours de la seconde.

4.2.4. ***Croissance et composition de la flotte***

Lorsque le nombre de leurs passagers change, les compagnies aériennes modifient la fréquence de leurs vols ou le nombre et la taille des appareils qu'elles utilisent. Nous commencerons par examiner ci-dessous le nombre d'appareils utilisés.

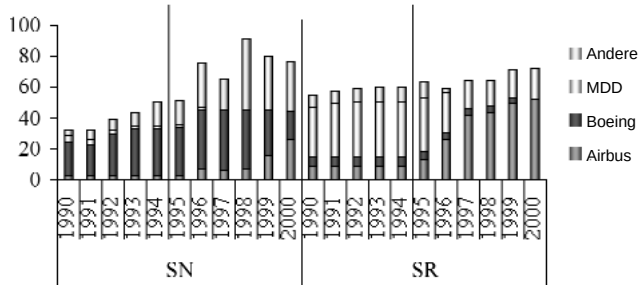
— Évolution de la flotte

Le graphique suivant reproduit l'évolution du nombre d'appareils utilisés ([2]) et de la composition de la flotte. Nous examinerons également ce dernier point dans le graphique 14.

([2]) Faute de données les concernant, les appareils non utilisés dont les compagnies sont propriétaires ne sont pas mentionnés dans ce graphique.

GRAFIEK 13

Aantal vliegtuigen



Bron : AEA

De vloot van Sabena is toegenomen van 1990 tot 1994, net zoals bij Swissair, te verklaren door een aanpassing van de capaciteit aan een toegenomen vraag naar luchtverkeer (zie verder). De stijging van Sabena is wel agressiever dan deze van Swissair. Sabena groeide gemiddeld over de eerste 5 jaar 11,9 %, Swissair 2,4 % (CAGR).

Vanaf 1995 neemt de Sabena vloot eveneens expansief toe, wat we niet terugvinden bij partner Swissair. In de tweede periode heeft Sabena in het algemeen zelfs meer vliegtuigen als Swissair, niettegenstaande dat zij minder passagiers vervoeren en minder kilometers vliegen.

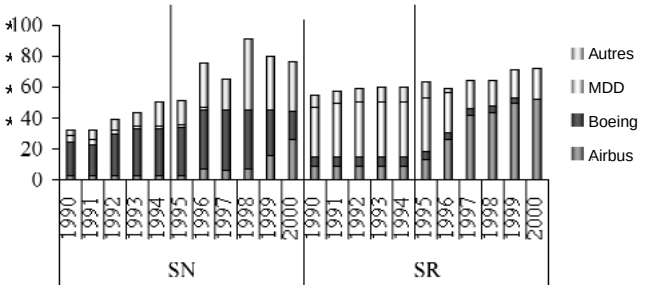
Van 1995 tot 2000 groeit Sabena jaarlijks gemiddeld 7,3 %, Swissair 2,9 % (CAGR). Wanneer we echter de expansie in detail (jaarlijks) bekijken doen 2 spectaculaire stijgingen zich voor in 1996 (49 %) en 1998 (40,5 %).

Om de ontwikkeling van het Europees netwerk te verzekeren, heeft Sabena in augustus 1995 een historische bestelling geplaatst van 23 nieuwe vliegtuigen bij de Britse constructeur British Aerospace, veeleer dan bij Fokker, wat voelbaar wordt in 1995-1996. Bovendien wordt de modernisering en harmonisering van de regionale vloot een feit. De keuze van de toestellen past in het raam van de synergieën met de Swissair Groep.

In november 1997 beslist de raad van bestuur de aankoop van 34 nieuwe passagiersvliegtuigen, te bestellen bij Airbus, ter vervanging van de Boeing 737's,

GRAPHIQUE 13

Nombre d'appareils



Source : AEA

Comme celle de Swissair, la flotte de la Sabena a augmenté au cours de la période 1990-1994. Cette augmentation s'explique par une adaptation de la capacité de ces compagnies à l'augmentation de la demande en matière de transport aérien (voir plus loin). La croissance de la flotte de la Sabena est cependant plus agressive que celle de la flotte de Swissair, la croissance constatée à la Sabena s'élevant à 11,9 % en moyenne sur les cinq premières années et celle constatée chez Swissair à 2,4 %.

La flotte de la Sabena s'étend également de manière considérable à partir de 1995, à la différence de celle de son partenaire Swissair. De manière générale, le nombre d'appareils de la Sabena est même supérieur à celui de Swissair au cours de la deuxième période examinée, et ce, bien qu'elle transporte moins de passagers et parcourt moins de kilomètres que son partenaire suisse.

De 1995 à 2000, la croissance annuelle constatée à la Sabena s'élève, en moyenne, à 7,3 %, tandis que celle constatée chez Swissair n'est que de 2,9 % (CAGR). Lorsque l'on examine cette augmentation en détail (sur une base annuelle), on constate toutefois deux augmentations significatives, l'une en 1996 (49 %), et l'autre en 1998 (40,5 %).

Pour assurer le développement de son réseau européen, la Sabena a placé, en août 1995, une commande historique de 23 nouveaux appareils auprès du constructeur britannique British Aerospace — plutôt qu'auprès de Fokker —, commande dont les effets se font sentir en 1995-1996. De plus, la modernisation et l'harmonisation de la flotte régionale se concrétise. Le choix des appareils s'inscrit dans le cadre des synergies opérées avec le Groupe Swissair.

En novembre 1997, le conseil d'administration décide l'achat de 34 nouveaux Airbus destinés au transport de passagers, Airbus qui doivent remplacer

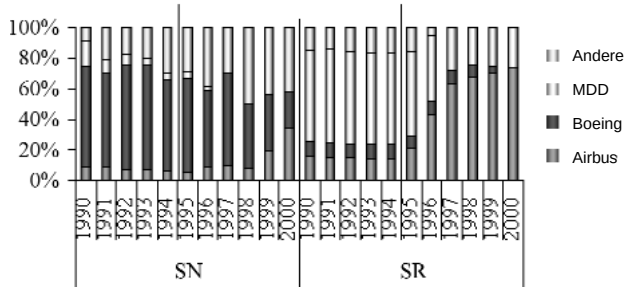
waar Sabena tot dan haar Europese netwerk mee bevliegt. De meeste van de vliegtuigen werden geleverd in 1998, wat de tweede spectaculaire stijging verklaart.

— Samenstelling van de Vloot

In grafiek 14 hebben we de samenstelling van de vloot van Sabena vergeleken met de samenstelling van Swissair, opgedeeld naar de belangrijkste vliegtuigbouwers.

GRAFIEK 14

Vlootsamenstelling



Bron : AEA

Vanaf 1990 tot 1995 hebben vooral verschillende kleinere producenten zoals British Aerospace, Fokker en Lockheed aan belang gewonnen in de Sabena vloot. Het aandeel Airbus blijft beperkt en constant in de tijd, het aandeel Mac Donald Douglas (MDD) ([3]) neemt af. Vliegtuigbouwer Boeing heeft het grootste aandeel, gemiddeld 65 %, in de eerste periode. Dit aandeel daalt gemiddeld tot 46 % in de tweede periode.

Vanaf 1995 constateren wij een nog groter belang van verschillende kleinere vliegtuigbouwers, denk maar aan de bestelling van Britsh Aerospace, maar vooral een toenemend aantal Airbussen. De bestaande vloot van Boeing werd gedeeltelijk vervangen door Airbus, wat resulteert in een afnemend aandeel van Boeing.

([3]) MDD werd overgenomen door Boeing in augustus 1997. Niettegenstaande hebben wij het aandeel apart blijven tonen voor vergelijkbaarheid over de ganse periode.

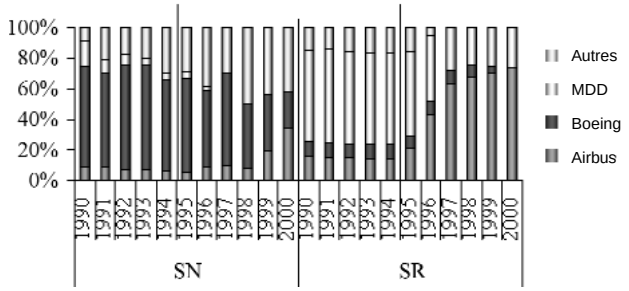
les Boeing 737 que la Sabena avait utilisés jusqu'à cette date sur son réseau européen. La plupart de ces appareils ont été livrés en 1998, ce qui explique la seconde augmentation spectaculaire précitée.

— Composition de la flotte

Le graphique 14 illustre la composition de la flotte de la Sabena et la composition de la flotte de Swissair (seuls les avionneurs les plus importants ont été pris en considération).

GRAPHIQUE 14

Composition de la flotte



Source : AEA

De 1990 à 1995, ce sont surtout différents petits constructeurs tels que British Aerospace, Fokker et Lockheed qui gagnent en importance dans la flotte de la Sabena, tandis que la part d'Airbus reste limitée et constante dans le temps, et que celle de Mac Donald Douglas (MDD) ([3]) diminue. Au cours de la première période concernée, c'est Boeing qui détient la part la plus importante de la flotte (65 % en moyenne), part qui diminue ensuite pour atteindre 46 %, en moyenne, au cours de la deuxième période concernée.

Dès 1995, on constate que différents constructeurs de plus petite taille gagnent encore en importance. On mentionnera, à titre d'exemples, la commande passée auprès de British Aerospace et, surtout, l'augmentation du nombre d'Airbus. Une partie de la flotte existante, composée de Boeing, a été remplacée par des Airbus, ce qui a entraîné une diminution de la part détenue par Boeing.

([3]) MDD a été repris par Boeing en août 1997. Nous avons toutefois distingué la part de chacun de ces deux constructeurs pour les besoins de la comparaison sur toute la période concernée.

De vlootvernieuwing van Sabena past in een strategie van expansie en integratie met de Swissair-vloot. De Zwitsers vliegen immers al jaren meer met Airbus dan met Boeing.

Swissair houdt de samenstelling van de vloot ongeveer constant van 1990 tot 1994. Vanaf 1995 neemt het aandeel Airbus aanzienlijk toe en gaat het belang van de andere maatschappijen verlagen. Vooral Boeing en de verschillende kleinere producenten verliezen aan belang.

4.3. DE VRAAG NAAR LUCHTVERKEER

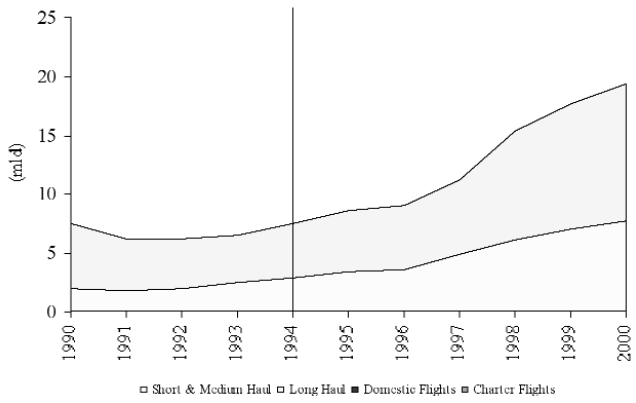
De vraag naar luchtverkeer wordt uitgedrukt in *Revenue Passenger Kilometers*, kort RPKs, gedefinieerd als het aantal betalende passagiers vermenigvuldigd met het aantal gevolgen kilometers. De laatste parameter hebben we reeds besproken in punt 4.2. Het aantal RPKs en het aantal passagiers in absolute getallen bespreken we in dit hoofdstuk.

4.3.1. ***Revenue Passenger Kilometer***

De vraag naar luchtverkeer uitgedrukt in Revenue Passenger Kilometers wordt weergegeven in grafiek 15 en 16.

GRAFIEK 15

RPK : Sabena



Bron : AEA

Le renouvellement de la flotte de la Sabena s'inscrit dans une stratégie d'expansion et d'intégration avec la flotte de Swissair. La compagnie suisse utilise en effet, depuis plusieurs années déjà, davantage d'Airbus que de Boeing.

La composition de la flotte de Swissair est pratiquement constante entre 1990 et 1994. Dès 1995, la part d'Airbus augmente considérablement au détriment de celle des autres avionneurs. Ce sont essentiellement Boeing et les différents avionneurs de plus petite taille qui perdent en importance.

4.3. LA DEMANDE DE TRANSPORT AÉRIEN

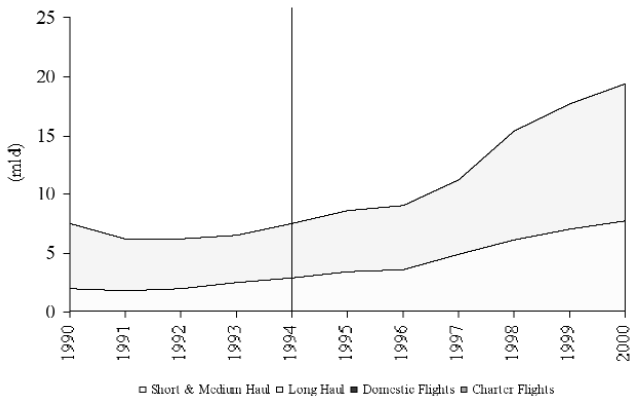
Dans le domaine du transport aérien, la demande s'exprime en *Revenue Passenger Kilometers* (RPK). Le RPK (passager-kilomètre payant) s'obtient en multipliant le nombre de passagers payants par le nombre de kilomètres parcourus. Ce dernier paramètre a déjà été examiné au point 4.2. Dans le présent chapitre, nous examinerons le nombre de RPK et le nombre de passagers en chiffres absolus.

4.3.1. ***Revenue Passenger Kilometer (passager-kilomètre payant) :***

La demande de transport aérien — exprimée en RPK — est illustrée dans les graphiques 15 et 16.

GRAPHIQUE 15

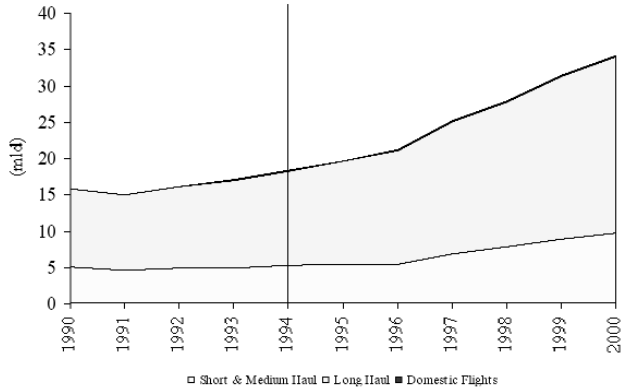
RPK : Sabena



Source : AEA

GRAFIEK 16

RPK : Swissair



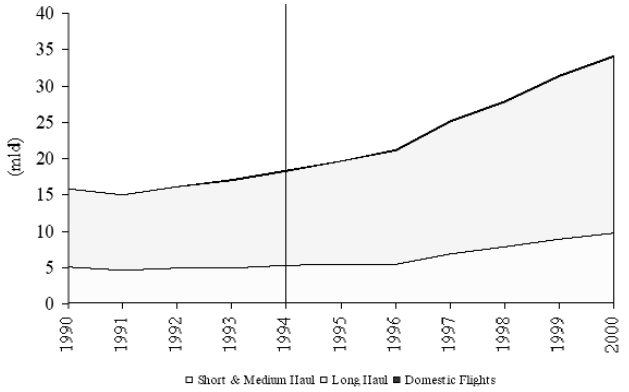
Bron : AEA

In de eerste plaats bemerken we dat Swissair een grotere maatschappij is in termen van RPKs dan Sabena, niet alleen omdat het meer kilometers vliegt (zie grafiek 9) maar eveneens omdat meer passagiers vervoerd worden (zie verder). Sabena is echter wel iets sneller gegroeid dan Swissair (zie ook grafiek 17).

Als we het aantal RPKs opdelen naar oorsprong blijkt dat het grotendeel van het aantal RPKs afkomstig is van langeafstandsvluchten. Bij Swissair is dit aandeel groter, wat betekent dat zij meer de nadruk leggen op long haul dan Sabena. Swissair heeft eveneens een aandeel binnenlandse vluchten.

GRAPHIQUE 15

RPK : Swissair



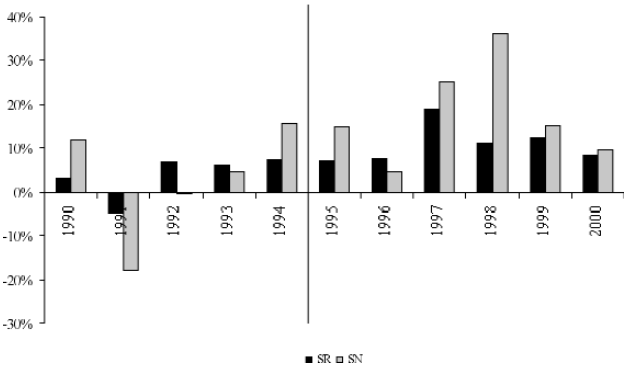
Source : AEA

La première constatation qui s'impose, c'est que Swissair est une compagnie plus importante que la Sabena en termes de RPK, non seulement parce qu'elle effectue un nombre de kilomètres plus important (voir graphique 9), mais aussi parce qu'elle transporte un plus grand nombre de passagers (voir plus loin). La croissance de la Sabena a toutefois été légèrement plus rapide que celle de Swissair (voir également le graphique 17).

Lorsque l'on ventile le nombre de RPK en fonction de l'origine des vols, on constate que la majeure partie des RPK proviennent des vols long-courriers. Chez Swissair, la part de ces vols est plus importante, ce dont on peut déduire que la compagnie suisse accorde plus d'importance aux vols long-courriers que la Sabena. Swissair propose également des vols intérieurs.

GRAFIEK 17

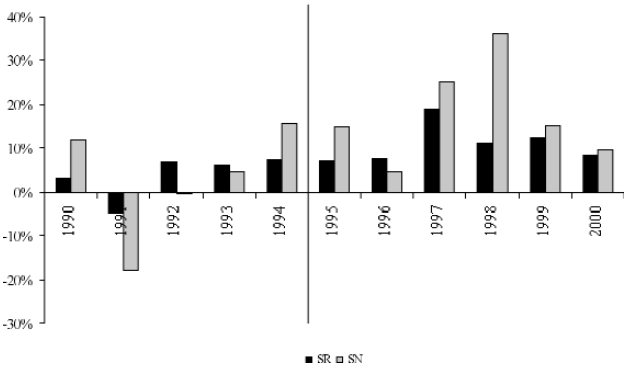
RPK Evolutie



Bron : AEA

GRAPHIQUE 17

Évolution RPK



Source : AEA

De jaarlijkse groei van het aantal RPKs wordt weergegeven in grafiek 17. Van 1990 tot 1995 is de RPK evolutie grillig. In 1990 stijgt het aantal RPKs sterker bij Sabena dan bij Swissair. De daling in 1991 kan verklaard worden door de situatie rond de Golfoorlog, waardoor niet alleen het aantal vervoerde passagiers (zie verder), maar ook het aantal gevlogen kilometers daalt. In 1992 en 1993 is de stijging van het aantal RPKs groter bij Swissair dan bij Sabena.

Van 1995 tot 2000 is er een sterke toename van de vraag naar luchtverkeer bij zowel Sabena als Swissair. De stijging van Sabena is wel groter dan deze van Swissair, behalve in 1996. De stijging werd vooral gerealiseerd door een stijgend aantal kilometers en passagiers.

Als we de jaarlijkse evolutie van Sabena bekijken aan de hand van de CAGR of *Compound Annual Growth Rate* (tabel 3) blijkt dat van 1990 tot 1994 het aantal RPKs van Sabena gemiddeld daalt (– 0,2 %), ondanks een stijging van het aantal RPKs van 12 % in 1990 (zie grafiek 17). Een verminderd aantal gevlogen kilometers ligt aan de basis van deze daling vermits het aantal passagiers stijgt (zie verder). Bij Swissair vinden we een gemiddelde stijging van 3,04 % terug over de periode van 1990 tot 1994.

Van 1995 tot 2000 groeit Sabena jaarlijks met ongeveer 14,5 %, Swissair met 9,63 %. Het aantal RPKs stijgt in deze periode sneller dan het aantal passagiers, wat enkel kan verklaard worden door een toename van het aantal gevlogen kilometers, wat we reeds in vorige hoofdstukken hebben geconstateerd.

La graphique 17 illustre la croissance annuelle du nombre de RPK, croissance qui est irrégulière de 1990 à 1995. En 1990, le nombre de RPK augmente plus fortement à la Sabena que chez Swissair. La diminution constatée en 1991 découle de la guerre du Golfe, laquelle a entraîné une diminution du nombre de passagers transportés (voir plus loin), ainsi que du nombre de kilomètres parcourus. En 1992 et en 1993, l'augmentation du nombre de RPK est plus importante chez Swissair qu'à la Sabena.

De 1995 à 2000, on constate une importante augmentation de la demande de transport aérien, tant à la Sabena que chez Swissair. La croissance constatée à la Sabena est cependant plus importante que celle constatée chez Swissair, sauf en 1996. Cette augmentation résulte essentiellement d'une augmentation du nombre de kilomètres parcourus et du nombre de passagers transportés.

Lorsque l'on examine l'évolution de la Sabena sur une base annuelle en fonction du CAGR, ou *Compound Annual Growth Rate* (taux de croissance moyen composé), il apparaît (tableau 3) que le nombre moyen de RPK de la Sabena est en diminution de 1990 à 1994 (– 0,2 %) malgré une augmentation de 12 % de ce dernier en 1990 (voir graphique 17). Cette diminution résulte d'une diminution du nombre de kilomètres parcourus, étant entendu que le nombre de passagers est, quant à lui, en augmentation (voir plus loin). La croissance moyenne constatée chez Swissair s'élève à 3,04 % au cours de la période 1990-1994.

Entre 1995 et 2000, la croissance annuelle de la Sabena s'élève à 14,5 % environ tandis que celle de Swissair atteint 9,63 %. Au cours de cette période, le nombre de RPK augmente plus rapidement que le nombre de passagers transportés, ce que l'on ne peut expliquer que par une augmentation du nombre de kilomètres parcourus, augmentation que nous avons déjà constatée dans les chapitres précédents.

TABEL 3 / TABLEAU 3

	RPK Totaal/Total RPK		Short & Medium Haul		Long Haul		Domestic Flights	
	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000
SN	– 0,20 %	14,46 %	7,69 %	14,41 %	– 3,73 %	14,48 %		
SR	3,04 %	9,63 %	1,13 %	10,36 %	3,83 %	9,35 %	11,39 %	9,48 %

Wanneer we de gemiddelde jaarlijkse groei van de ASKs vergelijken met de gemiddelde jaarlijkse groei van de RPKs dan blijkt dat de RPKs gemiddeld iets sneller stijgen dan de ASKs in de tweede periode. Dit leidt tot een verbetering van de load factor (zie ook grafiek 1).

Als we de gemiddelde jaarlijkse groeivoet opsplitsen naar de bestemmingen (zie ook tabel 3) bemerken we dat de jaarlijkse groeivoet van de *short* en *medium* RPKs in de periode van 1990-1994 en 1995-2000 respectievelijk ongeveer 6 % en 4 % hoger is dan de gemiddelde groei van Swissair.

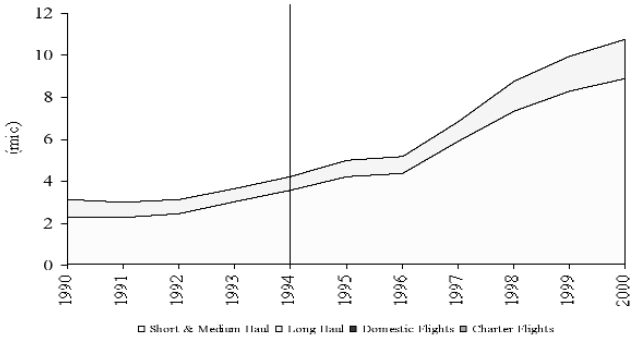
In de periode van 1990 tot 1994 is er een gemiddelde daling van het aantal lange afstand RPKs (– 3,73 %), door een dalend aantal gevlogen kilometers. Het aantal RPKs van Swissair stijgt daarentegen met 3,83 %. Van 1995 tot 2000 stijgt het aantal long haul RPKs gemiddeld sneller bij Sabena (14,48 %) dan bij Swissair (9,35 %).

4.3.2. ***Passagiervervoer***

Het aantal vervoerde passagiers is één van de keysuccesfactoren van een luchtvaartmaatschappij. Men kan immers veel beschikbare capaciteit hebben, maar als deze niet wordt ingevuld, verdient de maatschappij niets. Bovendien verklaart het aantal passagiers, stijgingen en dalingen in het aantal RPKs.

GRAFIEK 18

PAX Sabena



Bron : AEA

Lorsque l'on compare la croissance annuelle moyenne de la capacité de sièges disponible à la croissance annuelle moyenne des RPK, on constate que ces derniers augmentent, en moyenne, un peu plus rapidement que la capacité de sièges disponible au cours de la deuxième période concernée, ce qui induit une amélioration du coefficient de remplissage (voir également le graphique 1).

Lorsque l'on ventile le taux de croissance annuel moyen en fonction des destinations proposées (voir également le tableau 3), on constate que le taux de croissance annuel des RPK court-courriers et moyen-courriers est d'environ 6 % plus élevé que le taux moyen de Swissair au cours de la période 1990-1994, contre 4 % environ pour la période 1995-2000.

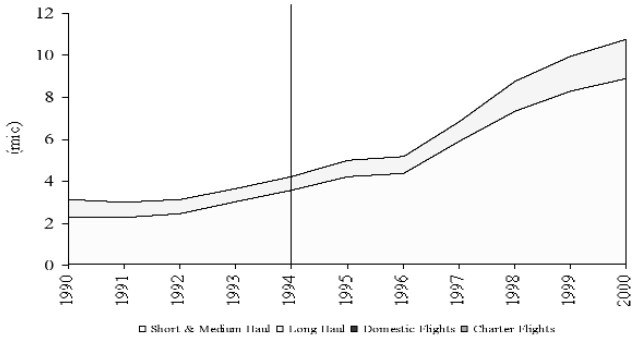
Au cours de la période 1990-1994, on constate une diminution moyenne du nombre de RPK long-courriers (– 3,73 %), diminution qui résulte de la diminution du nombre de kilomètres parcourus. Le nombre de RPK augmente en revanche de 3,83 % chez Swissair. De 1995 à 2000, le nombre moyen de RPK long-courriers augmente plus rapidement à la Sabena (14,48 %) que chez Swissair (9,35 %).

4.3.2. ***Transport de passagers***

Le nombre de passagers transportés est l'une des clefs du succès d'une compagnie aérienne. Une compagnie qui dispose d'une capacité importante mais qui ne remplit pas ses appareils n'engrange, en effet, aucun bénéfice. De plus, le nombre de passagers explique des augmentations et les diminutions du nombre de RPK.

GRAPHIQUE 18

PAX Sabena



Source : AEA

GRAFIEK 19

PAX Swissair

Bron : AEA

Als we het aantal passagiers in absolute termen bekijken, merken we dat Sabena minder passagiers vervoert dan Swissair. Sabena heeft wel een gunstigere evolutie gekend dan Swissair. Het aantal vervoerde passagiers is immers over 10 jaar meer dan verdrievoudigd, het aantal Swissair passagiers verdubbelde.

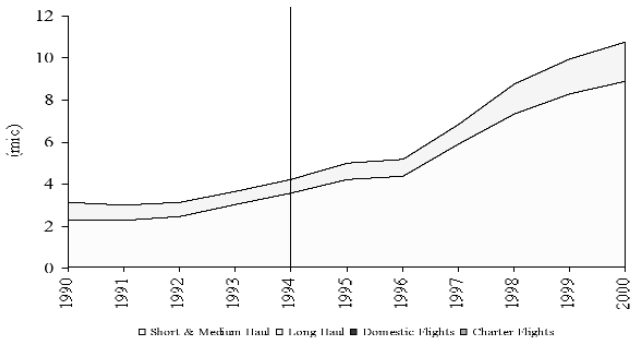
De toegenomen passagiers blijken vooral short haul passagiers te zijn in de periode 1990-1994. Dit bevestigt wederom het door Sabena gevoerde commercieel beleid, dat gebaseerd is op de ontwikkeling van een Europees « *hub & spoke* »-netwerk, waardoor meer passagiers zouden kunnen vervoerd worden vanuit Brussel. Van 1995-2000 ligt de groei van het aantal lange- en korteafstandspassagiers in lijn (zie ook tabel 4).

Uit analyse bleek dat het procentueel aandeel long haul passagiers in 1990 en 1991 bij Sabena hoger is dan bij Swissair. Door een wijziging in de strategie is dit daarna niet meer het geval. In de eerste periode is het gemiddeld aandeel passagiers op long haul bij Sabena 21,36 % (21,96 % bij Swissair), in de tweede periode was het aandeel nog slechts 16 % (23 % bij Swissair). Opmerkelijk is wel dat het aandeel passagiers op langeafstandsbestemmingen tot 1998 in het algemeen daalt en daarna terug stijgt.

Grafiek 20 geeft de jaarlijkse evolutie van het aantal passagiers weer.

GRAPHIQUE 19

PAX Swissair



Source : AEA

Lorsque l'on examine l'évolution du nombre de passagers en chiffres absolus, on constate que la Sabena transporte moins de passagers que Swissair. La Sabena connaît cependant une évolution plus favorable que Swissair dans ce domaine. Le nombre de ses passagers a, en effet, plus que triplé sur une période de dix ans tandis que celui de Swissair a seulement doublé.

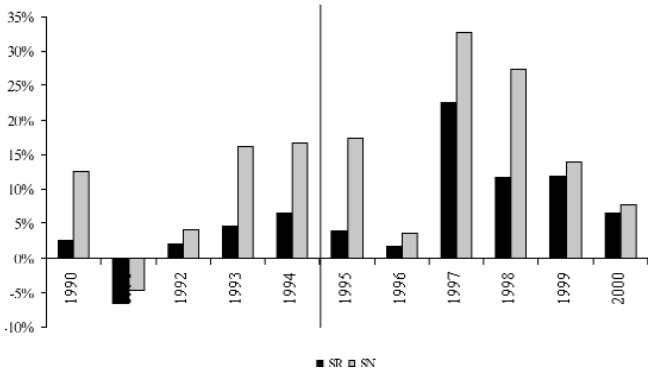
L'augmentation du nombre de passagers a surtout été constatée sur les vols court-courriers au cours de la période 1990-1994, ce qui confirme à nouveau que la politique commerciale de la Sabena consistait alors à développer un réseau européen *hub and spoke* (en étoile) permettant de transporter un plus grand nombre de passagers au départ de Bruxelles. La croissance du nombre de passagers long-courriers et court-courriers est parallèle de 1995 à 2000 (voir également le tableau 4).

Après analyse, il apparaît que le pourcentage de passagers long-courriers de la Sabena est supérieur à celui de Swissair en 1990 et 1991. En conséquence d'un changement de stratégie, ce n'est plus le cas ultérieurement. Au cours de la première période examinée, le pourcentage moyen de passagers long-courriers s'élève à 21,36 % à la Sabena (contre 21,96 % chez Swissair), tandis qu'il n'est plus que de 16 % (contre 23 % chez Swissair) au cours de la deuxième période examinée. On notera que le nombre de passagers long-courriers diminue de manière générale jusqu'en 1998 pour augmenter à nouveau ultérieurement.

Le graphique 20 illustre l'évolution annuelle du nombre de passagers.

GRAFIEK 20

PAX Evolutie



Bron : AEA

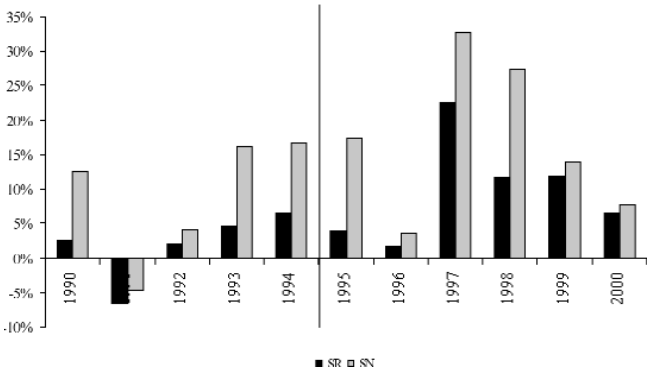
Van 1990 tot 1994 is de groei (daling) van Sabena steeds groter (kleiner) dan deze van Swissair. In 1991 doet een daling in het aantal vervoerde passagiers zich voor, vooral te verklaren door de ongunstige economische omstandigheden. Bovendien vinden 2 opmerkelijke stijgingen plaats in 1993 en 1994, zijnde een stijging van respectievelijk 16,2 % en 16,7 % ten opzichte van het vorige jaar.

Ook van 1995 tot 2000 is de toename van het aantal vervoerde passagiers steeds groter. De toename van het aantal passagiers is opmerkelijk zowel bij Sabena als bij Swissair. De expansie is het grootst in 1997 en zal daarna geleidelijk aan terug afnemen.

Als we de gemiddelde groei over de twee periodes nemen, krijgen we volgende resultaten :

GRAPHIQUE 20

Évolution PAX



Source : AEA

De 1990 à 1994, la croissance (diminution) constatée à la Sabena est toujours plus importante (plus faible) que chez Swissair. En 1991, on constate une diminution du nombre de passagers transportés, diminution qui s'explique essentiellement par un climat économique défavorable. On constate en outre deux augmentations significatives en 1993 et en 1994, l'une de 16,2 % et l'autre de 16,7 % par rapport à l'année précédente.

Entre 1995 et 2000, le nombre de passagers est également en augmentation constante. Le nombre de passagers transportés augmente sensiblement tant à la Sabena que chez Swissair. C'est en 1997 que la croissance est la plus importante. Elle diminue ensuite graduellement.

Lorsque l'on compare la croissance moyenne sur les deux périodes concernées, on obtient les résultats suivants :

TABEL 4

TABLEAU 4

	PAX Totaal/Total PAX		Short & Medium Haul		Long Haul		Domestic Flights	
	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000	1990-1994	1995-2000
SN	6,12 %	13,58 %	9,39 %	13,25 %	– 4,68 %	15,31 %		
SR	1,16 %	8,78 %	0,52 %	9,29 %	5,86 %	7,66 %	– 4,60 %	7,70 %

In beide periodes stijgt het passagiersaantal sterker bij Sabena dan bij Swissair. Zij groeien steeds sneller op *short* en *medium haul*, op *long haul* groeien ze enkel sneller in de tweede periode. De groei werd vooral gerealiseerd na 1997.

Uit de bespreking van de evolutie van het aantal RPKs bleek dat de groei van het aantal RPKs in de

Le nombre de passagers augmente plus fortement à la Sabena que chez Swissair au cours des deux périodes concernées. L'augmentation est toujours plus rapide sur les vols court-courriers et moyen-courriers. Sur les vols long-courriers, l'augmentation se limite à la deuxième période. C'est surtout après 1997 que l'on constate une augmentation.

Lors de l'examen de l'évolution du nombre de RPK, nous avons constaté que sa croissance a été négative

periode van 1990 tot 1994 negatief was. Niettegenstaande bemerkten we hier dat het aantal vervoerde passagiers steeg in dezelfde periode. De daling van het aantal RPKs kan zodoende enkel verklaard worden door een vermindering van het aantal gevlogen kilometers.

5. **BESLUIT**

Zie executive summary.

DEFINITIES

SN : Sabena

SR : Swissair

Revenue Passenger Load Factor : het percentage van beschikbare zetels dat werkelijk werd verkocht. De verhouding van het aantal vervoerde (betalende) passagiers (RPKs) ten opzichte van de beschikbare capaciteit (ASKs)

Overall Load Factor : het percentage van de totale beschikbare capaciteit voor passagiers, vracht en post dat werkelijk werd verkocht op passagiersvluchten. De *overall load factor* wordt berekend door het aantal *Revenue Tonne-Kilometres* (RTK) te delen door het aantal *Available Tonne-Kilometres* (ATK)

Break-Even Load Factor : De evenwichtsbezettingsgraad is de bezettingsgraad die moet bekomen worden om alle vaste en variabele kosten te dragen of waarbij het netto bedrijfsresultaat nul is

ASK (*Available Seat Capacity*) : Aantal beschikbare zetels vermenigvuldigd met het aantal gevlogen kilometers, geeft een indicatie over de capaciteit van een luchtvaartmaatschappij

RPK (*Revenue Passenger Kilometer*) : Eén passagier-kilometer wordt gecreëerd wanneer één passagier over één kilometer vervoerd wordt. Het aantal passagierskilometers van een bepaalde vlucht is dus gelijk aan het aantal passagiers vermenigvuldigd met de vluchtafstand

Compound Average Growth Rate (CAGR) : Gemiddelde jaarlijkse groei over een bepaalde pe-

au cours de la période 1990-1994. Nous avons cependant constaté par ailleurs que le nombre de passagers transportés avait augmenté au cours de la même période. La diminution du nombre de RPK ne peut dès lors s'expliquer que par une diminution du nombre de kilomètres parcourus.

5. **CONCLUSION**

Voir résumé.

DÉFINITIONS

SN : La Sabena

SR : Swissair

Revenue Passenger Load Factor (coefficient de remplissage en passagers payants) : le pourcentage de sièges disponibles qui a été effectivement vendu. Il est obtenu en divisant le nombre de passagers (payants) transportés (RPK) par la capacité disponible (ASK)

Overall Load Factor (coefficient de remplissage total) : 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. L'*overall load factor* est calculé en divisant le nombre de Revenue Tonne-Kilometres (RTK) par le nombre d'Available Tonne-Kilometres (ATK)

Break-Even Load Factor (coefficient de remplissage d'équilibre) : il s'agit du 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 nul

ASK (*Available Seat Capacity*) (capacité de sièges disponible) : il s'agit du produit du nombre de sièges disponibles et du nombre de kilomètres parcourus, qui donne une indication de la capacité d'une compagnie aérienne

RPK (*Revenue Passenger Kilometer*) (passager-kilomètre payant) : 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 parcourue

Compound Average Growth Rate (CAGR) (taux de croissance moyen composé) : croissance annuelle

riode. Wordt berekend als (eindwaarde gedeeld door startwaarde) ^ (1/ aantal jaren)-1

Short en Medium Haul : De som van geografisch Europa, Noord-Afrika en het Midden-Oosten

Long Haul : Alle geografische steden die niet voldoen aan de criteria voor *short* en medium haul

Domestic Flight of Binnenlandse Vlucht : vlucht tussen twee steden van eenzelfde land

Chartervlucht : Vakantievluchten, bepaalde vliegtuigen worden ingezet voor het vervoeren van vakantiegangers die gereserveerd hebben via een touroperator

Gemiddelde vluchtafstand (in Kms) of *Average stage distance* : Het aantal gevolgen Kilometers delen door het aantal landingen

Financiële *lease* of *dry lease* : de diensten verstrekt door de lessor betreffen enkel de kapitaalfinanciering. Het geleasde actief wordt opgenomen op de balans van de lessee. Deze laatste verkrijgt daarbij de volledige eigendom en voorziet ook de gerelateerde diensten. Deze contracten zijn meestal niet opzegbaar

Operationele *leasing* : De leasingovereenkomst wordt meestal afgesloten voor een periode korter dan de levensduur van het vliegtuig. Het contract is opzegbaar. De lessor blijft de wettelijke eigenaar en voorziet meestal nog steeds de gerelateerde diensten

Wet lease : Dit is een leasingovereenkomst waarin zowel het vliegtuig als gerelateerde diensten, verzekering, bemanning en onderhoud worden voorzien. De contracten zijn tevens opzegbaar.

moyenne sur une période donnée. Elle est calculée comme suit : (valeur finale/valeur initiale) ^ (1/nombre d'années)-1

Short and Medium Haul (court-courrier et moyen-courrier) : la somme des régions géographiques d'Europe, d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient

Long Haul (long-courrier) : toutes les villes géographiques qui ne répondent pas aux critères de court-courrier ou de moyen-courrier

Domestic Flight (vol intérieur) : vol entre deux villes d'un même pays.

Vol charter : vol vers des destinations de vacances; certains vols sont organisés pour le transport de vacanciers qui ont réservé par le biais d'un tour-opérateur

Average Stage Distance (distance de vol moyenne) (en km) : le nombre de kilomètres parcourus, divisé par le nombre d'atterrissages

Leasing financier ou *dry lease* : les services fournis par le bailleur (lessor) portent uniquement sur le financement du capital. L'actif en leasing est inscrit au bilan du preneur (lessee). Celui-ci obtient la pleine propriété de l'avion et prévoit aussi les services connexes. Ces contrats ne peuvent généralement pas être résiliés

Leasing opérationnel : le contrat de leasing est généralement conclu pour une durée inférieure à la durée de vie de l'avion. Le contrat peut être résilié. Le bailleur reste le propriétaire légal et se charge encore le plus souvent des services connexes

Wet lease (location-service) : il s'agit d'un contrat de leasing qui couvre tant l'avion que les services connexes, l'assurance, l'équipage et la maintenance. Ce type de contrat peut également être résilié.

1.4. VIERDE VERSLAG (16 juni 2002)

AANSCHAFFING, FINANCIERING EN BOEKHOUDKUNDIGE VERWERKING VAN AIRBUSTOESTELLEN 1997-2001

INHOUD

Blz.

0. VOORAFGAANDELIJKE OPMERKING 283

1. Uitgangspunten en methodologie 283
   1.1. Gebruikte bronnen 283
   1.2. Methodologie..... 283
   1.3. Overzicht vliegtuigen..... 284

2. OVERZICHT BESLISSINGEN RAAD VAN BESTUUR 285

   2.1. RVB 16 december 1996 (Doc. 2-15)..... 285
   2.2. PV du bureau du Conseil 3 september 1997 à Zürich (Doc. 3-1) 286
   2.3. RVB 11 september 1997 (Doc. 2-17)..... 286
   2.4. Bureau de Conseil 30 september 1997 Zürich (Doc. 3-2) 286
   2.5. RVB 13 oktober 1997 (Doc. 2-18)..... 287
   2.6. PV Management Committee n° 34 d.d. 28 oktober 1997 (Doc. 8-4) 288
   2.7. PV Management Committee n° 36 d.d. 12 november 1997 (Doc. 8-6) 288
   2.8. RVB 17 november 1997 (Doc. 2-19)..... 288
   2.9. Dévelopment réseau long courier..... 289
   2.10. Projets flotte 290
   2.11. Support Airbus 293
   2.12. RVB 9 februari 1998 (Doc. 2-21) 294
   2.13. RvBeheer dd. 16 maart 1998 (Doc. 2-22)..... 294
   2.14. RVB 19 februari 2001 (Doc. 2-42) 294
   2.15. Eerste voorlopige evaluatie aankoop-beslissing 295
      2.15.1. Technisch-operationele benadering 295
      2.15.2. Financiële benadering..... 296
         2.15.2.1. Bedrijfskapitaal..... 297
         2.15.2.2. Huurkosten 297
         2.15.2.3. Liquiditeit 297
         2.15.2.4. Solvabiliteit 297
         2.15.2.5. Rentabiliteit..... 298
      2.15.3. Corporate Governance..... 298

3. BOEKHOUDKUNDIGE BENADERING 299
   3.1. Inleiding..... 299
   3.2. Aanschaffing vliegtuigen via SPC's 299

   3.3. Alternatieve aanschaffing via SN..... 302
   3.4. Off balance..... 303

1.4. QUATRIÈME RAPPORT (16 juin 2002)

ACQUISITION, FINANCEMENT ET TRAITEMENT COMPTABLE DES APPAREILS AIRBUS 1997-2001

SOMMAIRE

Page

0. REMARQUE PRÉALABLE..... 283

1. Points de départ et méthodologie 283
   1.1. Sources utilisées..... 283
   1.2. Méthodologie..... 283
   1.3. Inventaire de la flotte..... 284

2. RELEVÉ DES DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION..... 285
   2.1. CA du 16 décembre 1996 (Doc. 2-15)..... 285
   2.2. PV du bureau du Conseil du 3 septembre 1997 à Zurich (Doc. 3-1) 286
   2.3. CA du 11 septembre 1997 (Doc. 2-17)..... 286
   2.4. Bureau du Conseil du 30 septembre 1997 Zurich (Doc. 3-2) 286
   2.5. CA du 13 octobre (Doc. 2-18)..... 287
   2.6. PV du Management Committee n° 34 du 28 octobre 1997 (Doc. 8-4)..... 288
   2.7. PV du Management Committee n° 36 du 12 novembre 1997 (Doc. 8-6)..... 288
   2.8. CA du 17 novembre 1997 (Doc. 2-19)..... 288
   2.9. Développement réseau long-courrier..... 289
   2.10. Projets flotte 290
   2.11. Support Airbus 293
   2.12. CA du 9 février 1998 (Doc. 2-21)..... 294
   2.13. CA du 16 mars 1998 (Doc. 2-22)..... 294
   2.14. CA du 19 février 2001 (Doc. 2-42)..... 294
   2.15. Première évaluation provisoire de la décision d'achat 295
      2.15.1. Approche technico-opérationnelle..... 295
      2.15.2. Approche financière 296
         2.15.2.1. Capital d'exploitation 297
         2.15.2.2. Coûts de location 297
         2.15.2.3. Liquidité 297
         2.15.2.4. Solvabilité 297
         2.15.2.5. Rentabilité 298
      2.15.3. Corporate Governance..... 298

3. APPROCHE COMPTABLE 299
   3.1. Introduction 299
   3.2. Acquisition d'avions par l'intermédiaire de SPC..... 299
   3.3. Acquisition alternative via la SN..... 302
3.4. Hors bilan..... 303

4. GLOBALE ANALYSE VAN EEN AANTAL GROOTBOEKREKENINGEN 303
4.1. Inleiding 303
4.2. Globale analyse 303

5. FINANCIERING AANKOOP AIRBUSTOESTELLEN 304
5.1. Sale & leaseback Boeings 304
5.2. Aankoop 2 Airbustoestellen A321 306
5.3. Aankoopprijzen Airbus 306
5.3.1. Airbus A321 307
5.3.2. Airbus A320-A330 307
5.3.3. Airbus A319 308
5.4. Marktconformiteit Airbusprijzen 308
5.5. Aanschaffing Airbustoestellen via SPC's 308

6. CASH FLOW ANALYSE AANKOPEN AIRBUS 310

7. VOORLOPIGE CONCLUSIES (onder voorbehoud van nog te vinden documenten) 313

BIJLAGE 1. — SN VLOOT OP OGENBLIK VAN DE AANKOOPBESLISSING 315

BIJLAGE 2. — HUUR VLIEGTUIGEN OP LANGE TERMIJN 1998 TOT 2001 316

CASH FLOW ANALYSE 320

4. ANALYSE GLOBALE D'UNE SÉRIE DE COMPTES DU GRAND-LIVRE 303
4.1. Introduction 303
4.2. Analyse globale 303

5. FINANCEMENT DE L'ACHAT DES APPAREILS AIRBUS 304
5.1. *Sale & lease back* des Boeing 304
5.2. Achat de 2 appareils Airbus A321 306
5.3. Prix d'achat des Airbus 306
5.3.1. Airbus A321 307
5.3.2. Airbus A320-A330 307
5.3.3. Airbus A319 308
5.4. Conformité des prix des Airbus au prix du marché 308
5.5. Acquisition d'appareils Airbus via des SPC 308

6. ANALYSE DU CASH-FLOW DANS LE CADRE DES ACHATS D'AIRBUS 310

7. CONCLUSIONS PROVISOIRES (sous réserve des documents encore recherchés) 313

ANNEXE 1. — LA FLOTTE DE LA SN AU MOMENT DE LA DÉCISION D'ACHAT 315

ANNEXE 2. — LOCATION D'AVIONS À LONG TERME DE 1998 À 2001 316

ANALYSE DU CASH-FLOW 320

0. **VOORAFGAANDELIJKE OPMERKING**

Dit rapport is een eerste rapport inzake de « aankoopbeslissing AIRBUS ». Gezien de nog vele leemtes en het nog niet ter beschikking zijn van opgevraagde stukken, alsook het nog zoek zijnde van stukken, is het mogelijk dat we in een later stadium dit rapport nog zullen dienen aan te passen.

1. **UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE**

1.1. GEBRUIKTE BRONNEN

Voor deze financiële analyse werd gesteund op de volgende bronnen :

— jaarrekeningen 1997-2000 (inclusief details bij bepaalde rubrieken) afkomstig van SN;

— jaarverslagen 1997-2000;

— interim financiële staat per 30 september 2001;

— interviews (ter aanvulling) met de heren B. de Vaucleroy (*vice-president corporate finance & insurance Sabena Interservice Center SIC*), H. Deneut (*director accounting Sabena*) en mevrouw A. Heeremans (boekhoudster Sabena);

— financieringstabellen die ons door de heer B. de Vaucleroy werden bezorgd.

1.2. METHODOLOGIE

In deze analyse beperken wij ons tot de Airbustoestellen in het kader van de beslissing van de Raad van Bestuur (RVB) van 17 november 1997. Dit betreft de vernieuwing van de middellange afstandsvloot. Voor onze analyse steunen wij op boekhoudkundige verantwoordingsstukken maar ook op informatie (onder meer financieringstabellen) afkomstig van de afdeling *corporate finance* van SN die zich onder meer met vliegtuigfinanciering bezig hield.

In eerste instantie nemen wij de boekhoudkundige verwerking als uitgangspunt. Dit betreft zowel de boekingen in de balans als in de resultatenrekening. Hiervoor hebben wij gesteund op details van relevante grootboekrekeningen, historische overzichten van grootboekrekeningen en boekhoudkundige verantwoordingsstukken.

0. **REMARQUE PRÉALABLE**

Le présent rapport est un premier rapport concernant la « décision d'acheter des appareils AIRBUS ». Étant donné les nombreuses lacunes qui subsistent et le fait que certaines pièces demandées ne sont pas encore disponibles ou n'ont pas encore été retrouvées, il est possible que nous ayons encore à adapter ce rapport à un stade ultérieur.

1. **POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE**

1.1. SOURCES UTILISÉES

Cette analyse est fondée sur les sources suivantes :

— les comptes annuels 1997-2000 (en ce compris, les détails pour certaines rubriques) provenant de la SN;

— les rapports annuels 1997-2000;

— l'état financier intérimaire au 30 septembre 2001;

— des entrevues (à titre de complément) avec MM. B. de Vaucleroy (*vice-president corporate finance & insurance Sabena Interservice Center SIC*) et H. Deneut (*director accounting Sabena*) et Mme A. Heeremans (comptable Sabena);

— les tableaux de financement qui nous ont été fournis par M. B. de Vaucleroy.

1.2. MÉTHODOLOGIE

Dans cette analyse, nous nous limitons aux appareils Airbus qui font l'objet de la décision du Conseil d'administration (CA) du 17 novembre 1997. Celle-ci concerne le renouvellement de la flotte moyen-courrier. Notre analyse s'appuie sur les justificatifs comptables, mais aussi sur les informations (notamment, les tableaux de financement) provenant de la division *corporate finance* de la SN, qui s'occupait, entre autres, du financement des avions.

Dans un premier temps, nous prenons le traitement comptable comme point de départ. Celui-ci porte tant sur les écritures relatives au bilan que sur celles relatives au compte de résultats. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les détails des comptes du grand-livre concernés, sur l'historique des comptes du grand-livre et sur les pièces comptables.

Daarna hebben wij getracht om na te gaan hoe deze uitgaven werden gefinancierd. Hiervoor hebben wij onder meer gesteund op informatie die door B. de Vaucleroy werd voorbereid.

1.3. OVERZICHT VLIEGTUIGEN

Tijdens de SAirGroup-periode (1995-2001) werd de SN-vloot grondig vernieuwd :

— Het jaarverslag van de RVB over het boekjaar 1995 verantwoordt de aankoop van 23 Avrotoestellen. 6 Avrotoestellen waren reeds eerder aangekocht.

— Het jaarverslag van de RVB over het boekjaar 1997 verantwoordt de aankoop van 34 Airbustoestellen ter vervanging van 28 Boeings 737. De vervanging van 2 Boeings 747 kadert in de vernieuwing van de lange afstandsvloot.

Beide aankoopbeslissingen kaderen in de harmonisering van de vloot waarbij de SAirGroup reeds voordien voor Avro (CrossAir) en Airbus geopteerd had. Wij merken op dat de Sabenagroep reeds over 6 Avrotoestellen en 7 Airbustoestellen (lange afstand) beschikte.

Voor de toestand van de vloot van SN op het moment van de aankoopbeslissing nemen wij het overzicht van het jaarverslag van de RVB over 1997 als uitgangspunt. Zie bijlage.

De gemiddelde ouderdom van de vloot was toen als volgt :

— korte afstandsvloot (DAT) : 5 jaar;

— middellange afstandsvloot : 15 jaar;

— lange afstandsvloot : 4 jaar.

Gezien de gemiddelde ouderdom van de middellange afstandsvloot is het duidelijk dat een vernieuwing op het agenda diende te staan. Of een uitbreiding nodig was, moet blijken uit andere factoren zoals de verwachte marktontwikkeling en het business plan.

De 34 Airbus toestellen waarvan sprake in het jaarverslag van de RVB betreffen in feite 34 toestellen A319-320-321 (middellange afstandsvloot) die in het jaarverslag als « bestellingen » werden gerubriceerd. Daarnaast werden in het jaarverslag nog 5 toestellen middellange afstand als « opties » gerubriceerd.

Ensuite, nous avons essayé de déterminer de quelle manière ces dépenses ont été financées. À cet effet, nous nous sommes fondés notamment sur les informations préparées par B. de Vaucleroy.

1.3. INVENTAIRE DE LA FLOTTE

Pendant la période SAirGroup (1995-2001), la flotte de la SN a été largement renouvelée :

— le rapport annuel du CA concernant l'exercice 1995 justifie l'achat de 23 appareils Avro. Six appareils Avro avaient déjà été achetés précédemment;

— le rapport annuel du CA concernant l'exercice 1997 justifie l'achat de 34 appareils Airbus, en remplacement de 28 Boeing 737. Le remplacement de 2 Boeing 747 s'inscrit dans le cadre du renouvellement de la flotte long-courrier.

Les deux décisions d'achat s'inscrivent dans le contexte de l'harmonisation de la flotte, en vue de laquelle SAirGroup avait déjà porté précédemment son choix sur Avro (CrossAir) et Airbus. Nous faisons remarquer que le groupe Sabena possédait déjà 6 appareils Avro et 7 appareils Airbus (long-courriers).

Pour déterminer l'état de la flotte de la SN au moment de la décision d'achat, nous prenons comme point de départ le relevé figurant dans le rapport annuel du CA relatif à l'exercice 1997. Voir annexe.

À l'époque, l'âge moyen de la flotte était le suivant :

— flotte court-courrier (DAT) : 5 ans;

— flotte moyen-courrier : 15 ans;

— flotte long-courrier : 4 ans.

Étant donné l'âge moyen de la flotte moyen-courrier, il est clair qu'un renouvellement devait être à l'ordre du jour. Quant à savoir si une extension s'imposait, d'autres facteurs, tels que l'évolution prévisionnelle du marché et le *business* plan, doivent permettre de le déterminer.

Les 34 appareils Airbus dont question dans le rapport annuel du CA sont en fait des appareils A319-320-321 (flotte moyen-courrier) qui ont été inscrits dans le rapport annuel sous la rubrique « commandes ». Le rapport faisait aussi état de 5 appareils moyen-courriers sous la rubrique « options ». En ce qui concerne

Betreffende de lange afstandsvloot vermeldt het jaarverslag van de RVB :

— 3 A330-200 als bestelling
— 2 A330-200 als optie
5

Dit betreft een uitvoering van de RVB van 16 december 1996.

Het totaal van de bestellingen en opties volgens het jaarverslag van de RVB geeft dus :

— bestellingen : 34 middellange afstand + 3 lange afstand = 37
— opties : 5 middellange afstand + 2 lange afstand = 7
— Totaal : 44

— OFWEL
lange afstandsvloot : 5
middellange afstandsvloot : 39
44

Van de 34 middellange afstands Airbustoestellen werden er uiteindelijk 28 geleverd :

— 1999 : 13
— 2000 : 9
— 2001 : 6
28

Hierbij voegen we nog de 2 A321-vliegtuigen die begin 1999 door SN werden aangekocht en als materieel vast actief werden geboekt.

2. **OVERZICHT BESLISSINGEN RAAD VAN BESTUUR**

Op basis van de notulen hebben wij vastgesteld dat een aantal verantwoordingsstukken vooraf aan de bestuurders werd overgemaakt. Wij hebben enkel over deze stukken kunnen beschikken indien zij werden gehecht aan de notulen in ons bezit, een aantal van de ontbrekende bijlagen hebben we intussen gedetecteerd, en een aanvraag tot ter beschikkingstelling werd aan de onderzoeksrechter aangevraagd.

2.1. RVB 16 DECEMBER 1996 (DOC. 2-15)

In het kader van de vervanging van de A310 lange afstandsvliegtuigen besliste de RVB op 16 december 1996 om 1 A330-200 (levering in 1998) te kopen en 5 in optie te nemen.

la flotte long-courrier, le rapport annuel du CA mentionne :

— 3 A330-200 en commande
— 2 A330-200 en option
5

C'est le résultat d'une décision du CA du 16 décembre 1996.

Selon le rapport annuel du CA, le total des commandes et des options est donc le suivant :

— commandes : 34 moyen-courriers + 3 long-courriers = 37
— options : 5 moyen-courriers + 2 long-courriers = 7
— Total : 44

— SOIT
flotte long-courrier : 5
flotte moyen-courrier : 39
44

Sur les 34 appareils Airbus moyen-courriers, 28 ont finalement été livrés :

— 1999 : 13
— 2000 : 9
— 2001 : 6
28

Nous y ajoutons encore les 2 avions A321 qui ont été achetés par la SN au début de 1999 et ont été comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles.

2. **RELEVÉ DES DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Sur la base des procès-verbaux, nous avons constaté qu'une série de justificatifs ont été transmis préalablement aux administrateurs. Nous n'avons pu disposer de ces pièces que si elles ont été attachées aux procès-verbaux en notre possession. Nous avons entre-temps repéré une série d'annexes manquantes et avons demandé au juge d'instruction à pouvoir en disposer.

2.1. CA DU 16 DÉCEMBRE 1996 (DOC. 2-15)

Dans le cadre du remplacement des appareils long-courriers A310, le CA a décidé le 16 décembre 1996 d'acheter un A330-200 (livraison en 1998) et de prendre une option sur 5 autres appareils de même type.

2.2. PV DU BUREAU DU CONSEIL 3 SEPTEMBER 1997 À ZÜRICH (Doc. 3-1)

Gedachtenwisseling in het kader van de Raad van Bestuur dd. 11 september 1997 :

— « large échange de vue sur le dossier de remplacement de 13 Boeing 737 – 2004 »

– Ph. Bruggisser : keuze voor 1319/320 in het kader van geïntegreerd beheer en zeer klein verschil in de operationele kosten;

– Andere leden wijzen op het probleem van de keuze van A319/320 voor tewerkstelling in SN Technics;

– Bruggisser zal oplossing zoeken met Airline.

2.3. RVB 11 SEPTEMBER 1997 (Doc. 2-17)

De vernieuwing van de middellange afstandsvloot wordt door de bestuurders behandeld.

Er is onder meer sprake van de volgende argumenten:

— *Direct operating cost : une différence de 400 à 850 mios BEF par an en faveur du B737. …*

— *Impact sur Sabena Technics : le choix du B737 offre des perspectives avantageuses pour les activités et l'emploi chez Sabena Technics. …*

— *Impact sur le Common Crew Management : selon Monsieur BRUGGISSER, le projet Common Crew Management ne serait realisable au sein du SairGroup que si le choix se porte sur Airbus.*

Enerzijds wordt verwezen naar een aantal overwegingen in het voordeel van Boeing, met name het kostenaspect en de perspectieven voor SN Technics. Bestuurder Bruggisser (SAirGroup) opteert echter voor Airbus (op basis van het project *Common Crew Management*). Men beslist tot verdere studie: plan op 10 jaar, financieringsplan, compensatie Technics en onderhoudskosten.

2.4. BUREAU DE CONSEIL 30 SEPTEMBRE 1997 ZÜRICH (Doc. 3-2)

— Kondigt het Development Plan aan, waarin strategie inzake Airline voorgesteld wordt.

2.2. PV DU BUREAU DU CONSEIL DU 3 SEPTEMBRE 1997 À ZURICH (Doc. 3-1)

Échange de vues dans le cadre du conseil d'administration du 11 septembre 1997 :

— « large échange de vues sur le dossier de remplacement de 13 Boeing 737 – 2004 »

– Ph. Bruggisser : porte son choix sur l'A319/320 dans le cadre de la gestion intégrée et en raison de la très petite différence dans les coûts opérationnels.

– D'autres membres mettent en évidence le problème que pose le choix de l'A319/320 en termes d'emploi au sein de SN Technics.

– Bruggisser trouvera une solution avec la compagnie aérienne.

2.3. CA DU 11 SEPTEMBRE 1997 (Doc. 2-17)

Le renouvellement de la flotte moyen-courrier est examiné par les administrateurs.

Les arguments suivants sont notamment avancés:

— *Direct operating cost : une différence de 400 à 850 millions BEF par an en faveur du B737. …*

— *Impact sur Sabena Technics : le choix du B737 offre des perspectives avantageuses pour les activités et l'emploi chez Sabena Technics. …*

— *Impact sur le Common Crew Management : selon Monsieur BRUGGISSER, le projet Common Crew Management ne serait réalisable au sein du SairGroup que si le choix se portait sur Airbus.*

D'une part, il est fait état d'une série de considérations en faveur de Boeing, à savoir l'aspect coûts et les perspectives pour SN Technics. L'administrateur Bruggisser (SAirGroup) opte cependant pour Airbus (sur la base du projet Common Crew Management). Il est décidé d'approfondir l'étude du dossier : plan à 10 ans, plan de financement, compensation Technics et coûts de maintenance.

2.4. BUREAU DU CONSEIL DU 30 SEPTEMBRE 1997 ZURICH (Doc. 3-2)

— Annonce le Development Plan, dans lequel est proposée une stratégie pour la compagnie aérienne.

— D. Palmero en P. De Swert becommentariëren de studie van McKinsey inzake Technics en de impact keuze Airbus A319/320/321).

2.5. RVB 13 OKTOBER 1997 (Doc. 2-18)

De stand van zaken wordt becommentarieerd. Wij vragen uw aandacht voor onder meer de volgende motivaties :

— Boeing is bereid om een participatie in Sabena Technics te nemen (joint-venture met SN) en waardeerde Sabena Technics op 8 miljard BEF (voor 100 %). Op deze basis zou dan de participatie onderhandeld worden.

— Beslissing moet binnen een groepsperspectief gebeuren (volgens de heer Bruggisser SAirGroup).

— 2 opties :

– aanschaffing 17 nieuwe toestellen (13 ter vervanging + 4 bijkomende);

– volledige vervanging + 4 bijkomende geeft 32 toestellen.

Wij raden de kamercommissie aan om de voordelen voor SN van het joint-venture voorstel met Boeing in verband met SN Technics te evalueren. Tijdens de RVB van 17 november 1997 wordt de totale net present value van de bijkomende cashflow voor SN hieromtrent op 3,5 tot 4 miljard BEF geraamd (circa 300 miljoen BEF per jaar). Bestuurder Bruggisser opteert opnieuw voor een beslissing die uitgaat van de ganse groep.

De opportuniteit en de gevolgen van een « mixed » optie Airbus-Boeing kunnen vanuit 2 perspectieven worden geëvalueerd :

— perspectief SN :

Wij zijn van mening dat een gemengde optie voor een relatief kleine luchtvaartmaatschappij als SN niet opportuun is.

— perspectief SRGroup :

Indien men SN als onderdeel van de SAirGroup beschouwt, hebben wij met een relatief grote luchtvaartoperator te maken. Het is niet ongebruikelijk dat grote luchtvaartmaatschappijen over vliegtuigen van verschillende constructeurs beschikken. Dit zou impli-

— D. Palmero et P. De Swert commentent l'étude de McKinsey concernant Technics et l'impact du choix des Airbus A319/320/321.

2.5. CA DU 13 OCTOBRE (Doc. 2-18)

Le point de la situation est commenté. Nous attirons votre attention notamment sur les motivations suivantes :

— Boeing est disposée à prendre une participation dans Sabena Technics (joint-venture avec la SN) et a évalué Sabena Technics à 8 milliards BEF (pour 100 %). La participation pourrait alors être négociée sur cette base.

— La décision doit être prise dans la perspective du groupe (selon M. Bruggisser, SAirGroup).

— 2 options :

– acquisition de 17 nouveaux appareils (13 en remplacement + 4 supplémentaires);

– remplacement total + 4 supplémentaires, soit 32 appareils.

Nous recommandons à la commission de la Chambre d'évaluer les avantages que retirerait la SN de la proposition de joint-venture avec Boeing concernant SN Technics. Lors du CA du 17 novembre 1997, la valeur actualisée nette totale (VAN) du cash-flow supplémentaire généré pour la SN est estimée à 3,5 à 4 milliards BEF (environ 300 millions BEF par an). L'administrateur Bruggisser opte une nouvelle fois pour une décision tenant compte de l'ensemble du groupe.

L'opportunité et les conséquences d'une option « mixte » Airbus-Boeing peuvent être évaluées sous 2 perspectives :

— la perspective de la SN :

Nous pensons qu'une option mixte n'est pas opportune pour une compagnie aérienne relativement petite comme la SN;

— la perspective de SRGroup :

Si nous considérons la SN comme une composante de SAirGroup, nous avons affaire à un opérateur aérien relativement grand. Il n'est pas inhabituel que les grandes compagnies aériennes disposent d'avions de différents constructeurs. Il en résulterait que l'option

ceren dat een gemengde optie voor de middellange afstand verdedigbaar is. Deze optie blijkt echter nooit ter sprake gekomen te zijn.

De financiële impact is volgens een toelichting van de RVB als volgt :

— 17 nieuwe toestellen (13 ter vervanging en 4 uitbreiding) : 578 miljoen USD

— volledige vervanging B737-vloot (28) en 4 uitbreiding (= 32 toestellen): 1 088 miljoen USD

— totale kostprijs vlootvernieuwingsprogramma komende 4 jaar : 1 375 miljoen USD, afhankelijk van de volledige of partiële vervanging van de middellange afstandsvloot.

De volgende financieringstechniek wordt voorgesteld :

— operationele lease : 30-40 %
— financiële lease : 70-50 %
— eigendom : 0-10 %

Wij stellen vast dat de verwachte financiële impact van deze financieringstechnieken op een aantal financiële variabelen zoals liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit niet aan de bestuurders wordt meegedeeld en wellicht zelfs niet diepgaand werd onderzocht.

2.6. PV MANAGEMENT COMMITTEE N° 34 D.D. 28 OCTOBRE 1997 (Doc. 8-4)

Slides geven de aanbeveling om vanuit « groepsperspectief » Airbus te kiezen.

2.7. PV MANAGEMENT COMMITTEE N° 36 D.D. 12 NOVEMBER 1997 (Doc. 8-6)

Toont een tabel vergelijkt B737 met A319 bij eigendom, financiële leasing en operationele leasing, in optiek resultatenrekening en optiek NPV. Eigendom en financiële lease zijn in het voordeel van Airbus, bij operationele lease is er een klein voordeel voor B373.

2.8. RVB 17 NOVEMBER 1997 (Doc. 2-19)

Wij vragen uw aandacht voor 2 beslissingen :

mixte est défendable pour la flotte moyen-courrier. Cette option n'a cependant jamais été évoquée.

Selon un commentaire du CA, l'impact financier est le suivant :

— 17 nouveaux appareils (13 en remplacement et 4 en extension) : 578 millions USD;

— remplacement complet de la flotte B737 (28) et 4 en extension (= 32 appareils): 1 088 millions USD;

— coût total du programme de remplacement de la flotte pour les 4 prochaines années : 1 375 millions USD, en fonction du remplacement complet ou partiel de la flotte moyen-courrier.

La technique de financement suivante est proposée :

— leasing opérationnel : 30-40 %
— leasing financier : 70-50 %
— propriété : 0-10 %

Nous constatons que l'impact financier que devraient avoir ces techniques de financement sur une série de variables financières, comme la liquidité, la rentabilité et la solvabilité, n'a pas été communiqué aux administrateurs et n'a probablement pas été étudié de manière approfondie.

2.6. PV DU MANAGEMENT COMMITTEE N° 34 DU 28 OCTOBRE 1997 (Doc. 8-4)

les *slides* recommandent d'opter pour Airbus « du point de vue du groupe ».

2.7. PV DU MANAGEMENT COMMITTEE N° 36 DU 12 NOVEMBRE 1997 (Doc. 8-6)

Présente un tableau comparatif du B737 et du A319 dans les hypothèses de la propriété, du leasing financier et du leasing opérationnel, dans l'optique du compte de résultats et dans l'optique VAN. La propriété et le leasing financier sont à l'avantage d'Airbus; dans le cas du leasing opérationnel, le B737 a un petit avantage.

2.8. CA DU 17 NOVEMBRE 1997 (Doc. 2-19)

Nous attirons votre attention sur deux décisions :

— agendapunt 4 : « *dévelopment réseau long courier* »

— agendapunt 6 : « *projets flotte* ».

Het is opvallend dat voorafgaand aan deze beslissing het volgende wordt gesteld :

De Bestuurders en de verantwoordelijken van Sabena Technics zijn de mening toegedaan dat dit voorstel van Boeing niet doorslaggevend is voor de vlootkeuze.

Dit betreft de financiële impact van een joint venture tussen Boeing en SN :

De totale net present value van de bijkomende cash-flow voor Sabena tengevolge van het samenwerkingsakkoord met Boeing wordt geraamd op 3,5 à 4 mia BEF (= ± 300 miljoen BEF/jaar) ten opzichte van een minimum door Sabena geschatte net present value van 8 miljard BEF.

Wij vinden het onverantwoord dat deze aangelegenheid als beoordelingselement wordt geweerd. Wij raden de kamercommissie aan om de voordelen voor SN van dergelijke *joint-venture* te evalueren en na te gaan waarom dit element niet in de eindbeslissing heeft meegespeeld.

Hierna gaan wij dieper in op de onderwerpen « *dévelopment réseau long courier* » en « *projets flotte* ».

2.9. DÉVELOPMENT RÉSEAU LONG COURIER

Een initieel scenario gaat uit van 12 lange afstandsvliegtuigen in 2000 (waarvan 6 nieuwe Airbussen) :

— de 2 bestaande B747;

— de 4 bestaande A340 (4 van de 7 bestaande Airbustoestellen besteld voor SAirGroup periode);

— 6 nieuwe A330-200.

Het « *Development Plan* » gaat uit van 13 lange afstandsvliegtuigen in 2000 (waarvan 9 nieuwe Airbussen) :

— vervanging van de bestaande B747 door 3 A330-300;

— de 4 bestaande A340 (4 van de 7 bestaande Airbustoestellen besteld vóór SAirGroup periode);

— point 4 de l'ordre du jour : « développement réseau long-courrier »;

— point 6 de l'ordre du jour : « projets flotte ».

Il est frappant de constater que cette décision est précédée par la phrase suivante :

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.

Il est question de l'impact financier d'une joint-venture entre Boeing et SN :

La valeur actualisée nette totale du cash-flow généré au profit de la Sabena à la suite de l'accord de collaboration avec Boeing est estimée à 3,5 à 4 milliards BEF (= ± 300 millions BEF/an) par rapport à une valeur actualisée nette minimale estimée par la Sabena à 8 milliards BEF.

Selon nous, il injustifiable que cette possibilité ait été écartée comme élément d'appréciation. Nous recommandons à la commission de la Chambre d'évaluer les avantages qu'aurait présentés cette *joint-venture* pour la SN et d'examiner pour quelle raison cet élément n'a pas été pris en considération dans la décision finale.

Ci-après, nous allons approfondir les points « développement réseau long-courrier » et « projets flotte ».

2.9. DÉVELOPPEMENT RÉSEAU LONG-COURRIER

Un scénario initial prévoit 12 avions long-courriers en 2000 (dont 6 nouveaux Airbus) :

— les 2 B747 actuels;

—} les 4 A340 actuels (4 des 7 appareils Airbus actuels commandés avant la période SAirGroup);

— 6 nouveaux A330-200.

Le « *Development Plan* » prévoit 13 avions long-courriers en 2000 (dont 9 nouveaux Airbus) :

— le remplacement des B747 actuels par 3 A330-300;

— les 4 A340 actuels (4 des 7 appareils Airbus actuels commandés avant la période SAirGroup);

— 6 nieuwe A330-200.

Dit aantal wordt verantwoord door een verhoging van de frequenties op bestaande lijnen en door een aantal nieuwe bestemmingen. Op basis van de informatie in ons bezit is de verantwoording vaag en summier. We kunnen trouwens wijzen op ons rapport inzake operationeel resultaat, en vaststellen dat zowel SN als SR geen performante maatschappijen waren in de periode van beslissing.

2.10. PROJETS FLOTTE

Twee opties werden op de vergadering van de RVB besproken :

— *remplacement complet* (« …*remplacement complet de la flotte medium haul (28 appareils B737*…) »)

— *option Mixed Boeing (« …à ce moment-là, seuls les 13 B737-200 seront remplacés et que les 15 autres B737 seront remplacés en l'an 2007 après 20 ans d'utilisation ou en l'an 2013 après 25 ans d'utilisation …* ».

Vervolgens worden de voor- en nadelen van Airbus en Boeing vergeleken (elk 5 voordelen en 3 nadelen) :

In het perspectief van de Groepsactiviteiten en rekening houdend met de betere economische resultaten (NPV-operating result) beveelt het Management Committee van Sabena de Airbus Family aan als best keuze.

Wij merken op dat « het perspectief van de Groepsactiviteiten » niet werd gekwantificeerd en dat de becijferde impact van de participatie van Boeing in de joint venture in verband met Sabena Technics blijkbaar niet in het afwegingsproces werd meegenomen.

Aan de bestuurders werd een 14-pagina's tellende vergelijkende studie overhandigd. Het aspect joint venture waarvan sprake hiervoor werd daarin niet opgenomen. Op pagina 10 werd voor de 3 opties de net present value (NPV) van de operating results vergeleken :

	miljoen BEF	
— *mixed Boeing*	12 705	hypothese : *replacement of remaining 15 B737 in year 2007*
— *all new Boeing*	12 371	
— *all new Airbus*	12 995	

— 6 nouveaux A330-200.

Ce nombre est justifié par une augmentation des fréquences sur des lignes existantes et par une série de nouvelles destinations. Sur la base des informations en notre possession, la justification est vague et sommaire. Nous pouvons d'ailleurs faire référence à notre rapport concernant le résultat d'exploitation et constater que tant la SN que SR n'étaient pas des compagnies performantes à l'époque de la décision.

2.10. PROJETS FLOTTE

Deux options ont été examinées lors de la réunion du CA :

— remplacement complet (« …remplacement complet de la flotte medium haul (28 appareils B737…) »)

— option Mixed Boeing (« …à ce moment-là, seuls les 13 B737-200 seront remplacés et que les 15 autres B737 seront remplacés en l'an 2007 après 20 ans d'utilisation ou en l'an 2013 après 25 ans d'utilisation … »).

Ensuite, les avantages et les inconvénients d'Airbus et de Boeing sont comparés (chacun 5 avantages et 3 inconvénients) :

Dans la perspective des activités du Groupe et compte tenu de l'amélioration des résultats économiques (VAN-operating result), le Management Committee de la Sabena recommande l'Airbus Family comme meilleur choix.

Nous faisons remarquer que « la perspective des activités du Groupe » n'a pas été quantifiée et que l'impact chiffré de la participation de Boeing dans la joint-venture concernant Sabena Technics a visiblement été ignoré dans le processus d'évaluation.

Une étude comparative de 14 pages a été remise aux administrateurs. L'aspect joint-venture dont question ci-avant n'y a pas été mentionné. À la page 10 figure une comparaison de la valeur actualisée nette (VAN) des résultats d'exploitation pour les 3 options :

	millions BEF	
— *mixed Boeing*	12 705	hypothese : *replacement of remaining 15 B737 in year 2007*
— *all new Boeing*	12 371	
— *all new Airbus*	12 995	

In deze vergelijking is de optie « *all new airbus* » het meest gunstig. Toch dienen we op te merken dat het verschil tussen de drie zeer miniem is en eigenlijk niet materieel. In dergelijke gevallen is er ruimte voor interpretatie, waarbij wij volgende bedenkingen hebben:

1. Waarom is de optie « *all new Boeing* » tijdens de RVB van 17 november 1997 ongunstiger dan de optie « *all new Airbus* » daar waar tijdens de RVB van 11 september 1997 inzake « *direct operating cost* » nog het omgekeerde werd vastgesteld ?

2. Wie heeft de basishypothesen voor de NPV-berekening gekozen, de vertegenwoordigers van SN of die van SAirGroup of een onafhankelijk deskundige ?

3. Nergens wordt er een optie gecalculeerd waarbij Boeing een participatie neemt in Sabena Technics

4. Wij vragen ons ook af waarom de NPV van de optie « *mixed Boeing* » werd berekend uitgaande van een vervanging in 2007 en niet van een vroegere of latere vervanging. Het is immers niet uitgesloten dat dit een andere NPV oplevert die nu niet in het beoordelingsproces heeft meegespeeld. Zo werd gesproken van een vervanging in 2007 (NPV werd berekend) en van één in 2013 (geen NPV berekend). Men zou ook een NPV uitgaande van een snellere vervanging kunnen berekenen (bijvoorbeeld in 2004).

Vervolgens wordt het voorstel « *l'offre globale de Airbus* » verdedigd indien aan een aantal voorstellen wordt voldaan. Het « *offre globale* » omvat de volgende toestellen :

— 34 van de familie A320 + 5 in optie (dit betreft middellange afstand);

— optie op 2 A330-200 lichten + bijkomende optie op 2 A330-200 (dit betreft lange afstand); de bestaande opties zijn het gevolg van de beslissing van de RVB van 16 december 1996.

De keuze wordt 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.

Ook het proces verbaal van het *Management Committee* van 28 oktober 1997 maakt reeds uitdruk-

Dans cette comparaison, l'option « *all new airbus* » est la plus favorable. Il nous faut cependant constater que la différence entre les trois options est très minime et n'est en fait pas matérielle. Dans pareils cas, il y a une marge d'interprétation, qui nous inspire les réflexions suivantes.

1. Pourquoi l'option « *all new Boeing* » est-elle moins favorable que l'option « *all new Airbus* » pendant le CA du 17 novembre 1997», alors que pendant le CA du 11 septembre 1997, le contraire avait encore été constaté en ce qui concerne le coût d'exploitation direct (*direct operating cost*) ?

2. Qui a choisi les hypothèses de base pour le calcul de la VAN : les représentants de la SN, ceux de SAirGroup ou un expert indépendant ?

3. On ne trouve nulle trace d'un calcul concernant l'option dans laquelle Boeing prend une participation dans Sabena Technics

4. Nous nous demandons aussi pourquoi la VAN de l'option « *mixed Boeing* » a été calculée sur la base d'un remplacement en 2007 et non d'un remplacement à une date plus proche ou plus éloignée. Il n'est en effet pas exclu que la VAN aurait, dans ce cas, été différente de celle dont il a été tenu compte dans le processus d'évaluation. Il a ainsi été question d'un remplacement en 2007 (la VAN a été calculée) et d'un remplacement en 2013 (la VAN n'a pas été calculée). On pourrait également calculer une VAN sur la base d'un remplacement plus rapide (en 2004 par exemple).

Ensuite, la proposition « l'offre globale de Airbus » est défendue, s'il est satisfait à certaines conditions. L'« offre globale » comprend les appareils suivants :

— 34 de la famille A320 + 5 en option (flotte moyen-courrier);

— levée de l'option sur 2 A330-200 + option supplémentaire sur 2 A330-200 (flotte long-courrier); les options existantes sont la conséquence de la décision du CA du 16 décembre 1996.

Le choix est lié à certaines conditions, notamment :

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.

Le procès-verbal du *Management Committee* du 28 octobre 1997 fait, lui aussi, déjà expressément

kelijk melding van « *financing support from Manufacturers + SAirGroup* » wanneer uiteindelijk de volgende *proposal* wordt geformuleerd :

To replace Sabena B737 fleet by Airbus A319/320/321 family and meet growth need by year 2002 :
28 aircraft for replacement
+ 6 aircraft for growth.

Wij zijn van mening dat een toename van de middellange afstandsvloot met 6 eenheden of 21 % over een periode van 3 jaar (1999-2001) zeer ambitieus is en zou moeten steunen op verschillende beoordelingscriteria (financieel, technisch-operationeel — zie verder).

Wij merken op dat de betreffende financiële ondersteuning niet nader werd omschreven en dat de ondersteuning vanwege de SAirGroup niet contractueel werd vastgelegd.

Wij zijn van mening dat de notulering van « *financial support* » niet als een loutere mededeling zonder enige verbintenis mag worden beschouwd. Of de notulering van deze support als een afdwingbare verbintenis kan worden beschouwd lijkt twijfelachtig maar moet toch worden onderzocht. Wij zijn van mening dat het minstens een intentieverklaring van een vertegenwoordiger van SAirGroup betreft die dan verder moet worden onderhandeld en ingevuld.

Wij menen eveneens dat wanneer een vertegenwoordiger van een bepaalde aandeelhoudersgroep sterk aandringt op een keuze die synergie zou scheppen, hij dan later ook zijn volle medewerking dient te geven aan de concretisering van deze beslissing. In dit kader geldt uiteraard de ondersteuning voor de financiering.

Wij raden de kamercommissie aan om over dit aspect tijdens de hoorzittingen opheldering te vragen. Wij raden de kamercommissie tevens aan om na te gaan welke inspanningen de RVB heeft geleverd om steun van de SAirGroup te bekomen.

Om de impact op haar balans te beperken heeft SN hoofdzakelijk voor operationele leasing of leasing via special purpose companies (SPC's) geopteerd. Dit is geenszins in overeenstemming met het principe « *support … de SAirGroup* ». SN heeft deze taak aan SIC opgedragen waarbij een beroep werd gedaan op de bank Crédit Lyonnais in verband met « *une mission d'assistance à la préparation des dossiers et à la recherche de candidats pour le financement de 11 Airbus de la famille A320* ». Voor de financiering van de te

mention du « *financing support from Manufacturers + SairGroup* » lorsque, finalement, la proposition suivante est formulée :

To replace Sabena B737 fleet by Airbus A319/320/321 family and meet growth need by year 2002 :
28 aircraft for replacement
+ 6 aircraft for growth.

Nous considérons qu'un accroissement de la flotte moyen-courrier de 6 unités, soit 21 %, sur une période de 3 ans (1999-2001) est très ambitieux et devrait s'appuyer sur plusieurs critères d'évaluation (financiers, technico-opérationnels — voir *infra*).

Nous constatons que le support financier en question n'a pas été défini de manière détaillée et que le support dans le chef de SAirGroup n'a pas été fixé contractuellement.

Nous pensons que la mention du « *financial support* » dans un procès-verbal ne peut pas être considérée comme une simple communication sans le moindre engagement. Il semble peu probable que la mention de ce support dans un procès-verbal puisse être considérée comme un engagement susceptible d'exécution forcée, mais la question mérite d'être examinée. Nous pensons qu'il s'agit au moins d'une déclaration d'intention d'un représentant de SairGroup, qui doit ensuite être négociée et définie.

Nous estimons également que lorsqu'un représentant d'un groupe d'actionnaires déterminé insiste fortement pour que soit fait un choix qui créerait des synergies, il doit ultérieurement offrir toute sa collaboration dans le cadre de la concrétisation de cette décision. Le soutien du financement s'inscrit naturellement aussi dans ce contexte.

Nous recommandons à la commission de la Chambre de demander des éclaircissements sur cet aspect lors des auditions. Nous lui recommandons également de vérifier quels ont été les efforts déployés par le CA pour obtenir l'aide de SAirGroup.

Afin de limiter l'impact sur son bilan, la SN a opté principalement pour le leasing opérationnel ou le leasing via des *special purpose companies* (SPC). Ce choix ne concorde nullement avec le principe du « support … de SAirGroup ». La SN a confié cette tâche à SIC, qui a fait appel à la banque Crédit Lyonnais pour « une mission d'assistance à la préparation des dossiers et à la recherche de candidats pour le financement de 11 Airbus de la famille A320 ». Le financement des Airbus à livrer a fait l'objet de négociations avec

leveren Airbussen werd met verschillende banken onderhandeld : Citibank, Paribas, Bayrische Landesbank, Crédit Commerciale de France, Kredietanstalt für Wiederaufbau, etc.

In verband met de financiële gevolgen voor SN verwijzen wij naar ons Eerste Verslag van 16 april 2002, meer bepaald naar de paragrafen over de evolutie van het netto bedrijfskapitaal (pagina 18), van de diensten en diverse goederen (voornamelijk rubriek « huur vliegtuigen » – pagina 20), van de liquiditeit (pagina 27) en van de solvabiliteit (pagina 30).

Het kan niet worden ontkend dat de balansstructuur van Sabena ongunstig geëvolueerd is en dat de voorwaarde « *sans mettre en danger la structure bilantaire de Sabena* » niet werd gerespecteerd.

2.11. SUPPORT AIRBUS

Op basis van een nazicht van de verslagen van de RVB kan de steun van Airbus onder meer als volgt omschreven worden :

— *joint venture*

Management Committee van 28 oktober 1997 : « *To acquire aircraft through a joint venture company* ».

— *asset value guarantee*

Deze werd verstrekt door Airbus, General Electric en Snecma « *if purchase option not exercised by Sabena SA* » (RVB 15 november 1999 — bijlage « *Aircraft financing* ». Deze garantie wordt aan SN gefactureerd.

— *back stop financing*

RVB 17 november 1997 : « … Dit houdt in dat 85 % van de financiering aangeboden wordt door de vliegtuigbouwers indien geen Asset Backed Financing kan worden bekomen …. Het *Backstop Financing-Schema* dat wordt aangeboden door Airbus is vollediger en minder complex dan dat van Boeing ».

— afzonderlijke financieringsvennootschap

RVB 17 november 1997 : Er is sprake van « het voorstel van de heer Schorderet om een afzonderlijke vennootschap op te richten met als maatschappelijk doel de financiering van deze vlootinvestering … Sabena en de SAirGroup zouden minder dan de helft van het kapitaal op zich nemen. De meerderheid zou in handen zijn van Airbus eventueel samen met een

diverses banques : Citibank, Paribas, Bayrische Landesbank, Crédit Commercial de France, Kredietanstalt für Wiederaufbau, etc.

Pour ce qui est des conséquences financières pour la SN, nous renvoyons à notre premier rapport du 16 avril 2002, et notamment aux passages sur l'évolution du capital d'exploitation net (page 18), des services et biens divers (essentiellement la rubrique « location d'avions » – page 20), de la liquidité (page 27) et de la solvabilité (page 30).

Il est indéniable que la structure du bilan de la Sabena a été détériorée et que la condition « sans mettre en danger la structure bilantaire de la Sabena » n'a pas été respectée.

2.11. SUPPORT AIRBUS

Sur la base de l'examen des rapports du CA, le support d'Airbus peut être défini, entre autres, comme suit :

— *joint-venture*

Management Committee du 28 octobre 1997 : « *To acquire aircraft through a joint venture company* ».

— *asset value guarantee*

Celle-ci a été accordée par Airbus, General Electric et Snecma « *if purchase option not exercised by Sabena SA* » (CA du 15 novembre 1999 — annexe « *Aircraft financing* »). Cette garantie est facturée à la SN.

— *back stop financing*

CA du 17 novembre 1997: « … Cela implique que 85 % du financement sont offerts par les constructeurs d'avions, s'il n'est pas possible d'obtenir un *Asset Backed Financing*… Le *Backstop Financing Scheme* qui est offert par Airbus est plus complet et moins complexe que celui de Boeing ».

— Société de financement distincte

CA du 17 novembre 1997 : Il est question de « la proposition de M. Schorderet de constituer une société distincte, ayant pour objet social le financement de cet investissement dans la flotte… La Sabena et SAirGroup prendraient à leur charge moins de la moitié du capital. La majorité serait aux mains d'Airbus, éventuellement conjointement avec un organisme

financiële instelling. Deze formule zou vooral op het niveau van de balans en de schuldenlast van Sabena geen negatieve impact hebben ».

2.12. RVB 9 FEBRUARI 1998 (DOC. 2-21)

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.

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. Ondanks de blijkbaar ongunstige onderhandelingsresultaten met Airbus laat SN de deal toch doorgaan.

Ondertussen werden ook 2 financieringsvoorstellen uitgewerkt (zonder steun SAirGroup).

2.13. RVBEHEER DD. 16 MAART 1998 (DOC. 2-22)

Bij het punt financiering van de vloot wordt gemeld dat er in dit dossier geen vooruitgang is in de onderhandelingen met Airbus. De heer Bruggisser wijst op de potentiële samenwerking met Flight Lease.

2.14. RVB 19 FEBRUARI 2001 (DOC. 2-42)

Er wordt op gewezen dat « de toestand kritiek is » in verband met « de financiering van meerdere vliegtuigen ».

… Wat de vier A340-300's betreft, heeft de SAirGroup er zich op 18 december 2000 tegenover de heer Ch. Mueller toe verbonden dat ze zouden worden gekocht door Flightlease. Elk toestel kost 108 miljoen USD. Sabena heeft zijn vertrouwen gesteld in de SAirGroup en Flightlease. Maar onlangs heeft Flightlease Sabena meegedeeld dat het die toestellen niet meer in de vloot wil.

financier. Cette formule n'aurait surtout pas d'impact négatif sur le niveau du bilan et de la charge de la dette de la Sabena ».

2.12. CA DU 9 FÉVRIER 1998 (DOC. 2-21)

Il est fait référence à une proposition d'Airbus de n'appliquer les principes *d'asset value guarantee* et de *back stop financing* qu'à 17 avions (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 ?

À ce moment, seul un protocole d'accord avait été signé. Il n'y avait pas encore de contrat définitif. En dépit des résultats visiblement défavorables des négociations avec Airbus, la SN laisse l'accord se faire.

Entre-temps, deux propositions de financement ont également été établies (sans aide de SAirGroup).

2.13. CA DU 16 MARS 1998 (DOC. 2-22)

Au point concernant le financement de la flotte, il noté que, dans ce dossier, aucun avancement n'a été enregistré dans les négociations avec Airbus. M. Bruggisser met en évidence la collaboration potentielle avec Flight Lease.

2.14. CA DU 19 FÉVRIER 2001 (DOC. 2-42)

Il est souligné que « la situation est critique » en ce qui concerne « le financement de plusieurs avions ».

… En ce qui concerne les quatre A340-300, SAirGroup s'est engagée, 18 décembre 2000, envers M. Ch. Mueller à ce que ces appareils soient achetés par Flightlease . Chaque appareil coûte 108 millions USD. La Sabena a placé sa confiance dans SAirGroup et Flightlease. Mais récemment, Flightlease a fait savoir à la Sabena qu'elle ne souhaitait plus avoir ces appareils dans sa flotte.

… Hij voegt daaraan toe dat sinds december 2000 geen enkele PDP (Predelivery Payment) meer bij Airbus werd uitgevoerd.

Op basis van een nazicht van de relevante voorschotrekeningen in de boekhouding kan dit worden bevestigd.

2.15. EERSTE VOORLOPIGE EVALUATIE AANKOOPBESLISSING

Het betreft hier slechts een voorlopige evaluatie omdat wij nog geen inzage hebben gehad in alle onderliggende stukken waarop de uiteindelijke aankoopbeslissing werd gebaseerd. Er wordt nog steeds gezocht naar het basis aankoopcontract met Airbus.

Deze aankoopbeslissing kan als één van de belangrijkste beslissingen van de SAirGroup periode worden beschouwd. SN heeft niet alleen voor een vervanging maar ook voor een uitbreiding van de middellange afstandsvloot gekozen. Wij zijn van mening dat een dergelijke beslissing in een bedrijfseconomische context moet worden gesitueerd waarbij de volgende aspecten in aanmerking worden genomen :

— technisch-operationeel aspect

— financiële aspecten (rentabiliteit, liquiditeit, cash flow, solvabiliteit, etc.).

2.15.1. **Technisch-operationele benadering**

In de toepasselijke business plans heeft SN ervoor geopteerd om als standingvolle luchtvaartcarrier te opereren en niet als *low cost carrier*. De uiteindelijke optie voor Airbus zou moeten resulteren in een raming van additionele marketing effecten en van effecten op het marktaandeel. Bij het nazicht van de notulen van de RVB en het *Management Committee* hebben wij dergelijke analyse niet aangetroffen. Het is merkwaardig dat dit aspect noch op het niveau management comité, noch op het niveau RVB aangeraakt wordt. (Onder voorbehoud van het verder zoeken naar dergelijke studies).

Na de uiteindelijke aankoopbeslissing verwachten wij een aanpassing van het business en financieel plan op basis van de gekozen optie. Dit is de gebruikelijk praktijk voor beslissingen met een materieel impact. In de onderzochte notulen van de RVB hebben wij dergelijke aanpassingen niet teruggevonden.

… Il ajoute que depuis décembre 2000, plus aucun PDP (Predelivery Payment) n'a été effectué à Airbus.

Un examen des comptes d'avances concernés dans la comptabilité permet de le confirmer.

2.15. PREMIÈRE ÉVALUATION PROVISOIRE DE LA DÉCISION D'ACHAT

Il ne s'agit ici que d'une évaluation provisoire, parce que nous n'avons pas encore consulté toutes les pièces sur lesquelles s'est fondée la décision d'achat finale. On recherche toujours le contrat d'achat de base conclu avec Airbus.

Cette décision d'achat peut être considérée comme l'une des décisions les plus importantes prises pendant la période SAirGroup. La SN a opté non seulement pour un remplacement de sa flotte moyen-courrier mais aussi pour une extension de celle-ci. Nous pensons qu'une telle décision doit être située dans un contexte micronéconomique, où il y a lieu de prendre en considération les aspects suivants :

— l'aspect technico-opérationnel;

— les aspects financiers (rentabilité, liquidité, cash-flow, solvabilité, etc.).

2.15.1. **Approche technico-opérationnelle**

Dans les *business plans* utilisés, la SN a choisi de se positionner comme un transporteur aérien haut de gamme et non comme un transporteur à bas coût (*low cost* carrier). La décision finale de choisir l'option Airbus devrait résulter d'une estimation des effets commerciaux additionnels et de l'impact sur la part de marché. L'examen des procès-verbaux du CA et du *Management Committee* ne nous a pas permis de trouver la moindre trace d'une telle analyse. Il est étonnant que ces aspects n'aient été abordés ni au niveau du *Management Committee* ni au niveau du CA. (Sous réserve de la découverte ultérieure de telles études).

Après la décision d'achat définitive, nous nous attendrions à une adaptation du *business plan* et du plan financier en fonction de l'option choisie. C'est une pratique courante pour les décisions qui ont un impact matériel. Nous n'avons cependant trouvé nulle trace de telles adaptations dans les procès-verbaux du CA examinés.

Wij zijn van mening dat een toename van de middellange afstandsvloot met 6 eenheden of 21 % over een periode van 3 jaar (1999-2001) zeer ambitieus is. Voor een globale analyse van de vlootevolutie verwijzen wij naar pagina's 28 en 33 van ons Tweede Verslag van 23 april 2002. Hierin hebben wij reeds gewezen op de spectaculaire vlootuitbreiding in vergelijking met andere *carriers*. Over het waarom van deze vlootuitbreiding wordt weinig meegedeeld aan de RVB.

2.15.2. **Financiële benadering**

Een NPV vergelijking van de verschillende opties is vanzelfsprekend relevant, maar ook de financiële haalbaarheid moet worden nagegaan : hoe kunnen deze opties worden gefinancierd worden en wat is de invloed op de toekomstige liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit ? Dergelijke analyses hebben wij in de notulen van de RVB niet aangetroffen. 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 evident dat oude vliegtuigen qua kostenstructuur totaal anders zijn dan nieuwe vliegtuigen.) 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.

— invloed op de solvabiliteit van de onderneming. Hoe beïnvloedt 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 balanstransacties verricht » ontneemt het management niet de plicht om de toestand van de « feitelijke economische entiteit » weer te geven. Voor beleidsbeslissingen primeren « *substance over form* », ook al laat het Belgisch boekhoudrecht toe om presentaties « *form over substance* » op te maken;

— Invloed op de liquiditeit van de onderneming. Hoe verlopen de *cash in* en de *cash out*, als gevolg van de investeringsanalyse.

Wij brengen nog even de evolutie van een aantal financiële variabelen in herinnering.

Nous estimons qu'un accroissement de la flotte moyen-courrier de 6 unités, soit 21 %, sur une période de 3 ans (1999-2001) est très ambitieux. Pour une analyse globale de l'évolution de la flotte, nous renvoyons aux pages 28 et 33 de notre deuxième rapport du 23 avril 2002. Dans ce rapport, nous avons déjà mis en évidence l'extension spectaculaire de la flotte par rapport aux autres transporteurs. Peu d'informations ont été communiquées au CA sur la raison d'être de cette extension de la flotte.

2.15.2. **Approche financière**

Si la comparaison de la VAN des différentes options est bien entendu nécessaire, il convient également d'étudier leur faisabilité financière : comment ces options peuvent-elles être financées et quel est leur impact sur la liquidité, la rentabilité et la solvabilité futures ? Nous n'avons pas trouvé d'analyses de ce type dans les procès-verbaux du CA. Le CA est uniquement informé du calcul de la VAN. Pour préparer une décision de ce type en connaissance de cause, la direction aurait dû fournir les éléments suivants au CA :

— l'analyse de l'investissement (c'est-à-dire l'analyse de la VAN);

— l'influence de l'investissement sur la rentabilité de l'entreprise. (Il est évident que la structure des coûts des anciens avions est totalement différente de celle des nouveaux avions.) 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;

— 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 surprenant 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;

— 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.

Nous rappelons encore brièvement l'évolution d'une série de variables financières.

2.15.2.1. *Bedrijfskapitaal*

In Bijlage 2.1 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002 hebben wij vastgesteld dat het bedrijfskapitaal voor de periode 1995-1998 constant tussen 1 959,1 – 2 313,6 miljoen BEF schommelt maar in 1999 scherp daalt en dan zelfs negatief wordt.

2.15.2.2. *Huurkosten*

In Bijlage 2.1 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002 hebben wij vastgesteld dat de huurkosten tijdens de SAirGroup periode een explosie kennen (1995 : 2 470,1 miljoen BEF — 2000 : 6 757,5 miljoen BEF). Dit onderwerp kwam ook in ons Tweede Verslag van 23 april 2002 aan bod, meer bepaald op pagina 52.

2.15.2.3. *Liquiditeit*

Wij verwijzen naar Bijlage 1.a van ons Eerste Verslag voor de evolutie van de liquiditeit. Eind 1998 bedraagt de *current ratio* 1, wat over de onderzochte periode 1978-2000 de hoogste waarde is met uitzondering van 1983 toen de liquidity ratio 1,06 bedroeg. Wij hebben vastgesteld dat de liquidity ratio vanaf 1999 gevoelig daalt.

Een analyse van de hoogte van de liquide middelen per einde boekjaar (Bijlage 2.1 : *cash & cash equivalents*) tijdens de SAirGroup periode geeft het volgende beeld:

	miljoen BEF
— 1995	5 287,3
— 1996	3 771,8
— 1997	5 421,0
— 1998	8 989,8
— 1999	5 034,3
— 2000	1 069,7

Tijdens de door ons onderzochte periode 1978-2000 worden tijdens de SAirGroup periode de hoogste cash waarden geconstateerd (1995, 1996, 1997, 1998, 1999). Het hoogste niveau wordt per 31 december 1998 bereikt, hoofdzakelijk wegens de verkoop van de Boeings.

2.15.2.4. *Solvabiliteit*

De SAirGroup periode vertoont het volgende beeld inzake solvabilteit : 24,83 % in 1995 (hoogste waarde tijdens periode 1978-2001), halvering van deze waarde tijdens 1996-1998, vervolgens 20,4 % in 1999 (gecombineerd effect van een daling van het balans-

2.15.2.1. *Capîtal d'exploitation*

Dans l'annexe 2.1 de notre premier rapport du 16 avril 2002, nous avons constaté que, pendant la période entre 1995 et 1998, le capital d'exploitation fluctue constamment entre 1 959,1 et 2 313,6 millions BEF, mais qu'en 1999, il chute fortement et devient même négatif.

2.15.2.2. *Coûts de location*

Dans l'annexe 2.1 de notre premier rapport du 16 avril 2002, nous avons constaté que, pendant la période SairGroup, les coûts de location connaissent une explosion (1995 : 2 470,1 millions BEF — 2000 : 6 757,5 millions BEF). Cette question a également été abordée dans notre deuxième rapport du 23 avril 2002, notamment à la page 52.

2.15.2.3. *Liquidité*

Pour l'évolution de la liquidité, nous renvoyons à l'annexe 1.a de notre premier rapport. Fin 1998, le *current ratio* (ratio de liquidité au sens large) s'élève à 1, ce qui est la valeur la plus élevée pour la période examinée (1978-2000), sauf en 1983, où il s'élève à 1,06. Nous avons constaté que le ratio de liquidité diminue sensiblement à partir de 1999.

Une analyse du montant des liquidités en fin d'exercice (annexe 2.1 : *cash & cash equivalents*) pendant la période SAirGroup donne le résultat suivant:

	millions BEF
— 1995	5 287,3
— 1996	3 771,8
— 1997	5 421,0
— 1998	8 989,8
— 1999	5 034,3
— 2000	1 069,7

Pendant la période 1978-2000 examinée, les niveaux de liquidités les plus élevés sont enregistrés pendant la période SAirGroup (1995, 1996, 1997, 1998, 1999). Le niveau le plus élevé est atteint au 31 décembre 1998, principalement en raison de la vente des Boeing.

2.15.2.4. *Solvabilité*

La période SAirGroup présente le profil suivant en termes de solvabilité : 24,83 % en 1995 (valeur la plus élevée pendant la période 1978-2001), diminution de moitié de cette valeur pendant la période 1996-1998; ensuite, 20,4 % en 1999 (effet combiné d'une diminu-

totaal (= noemer van de ratio) en een toename van het eigen vermogen (= teller van de ratio) wegens winst van het boekjaar van circa 4 miljard). In 2000 stort de solvabilteit in mekaar wegens de geleden verliezen.

2.15.2.5. *Rentabiliteit*

Een gedetailleerde rentabiliteitsanalyse op basis van de 3 hoger besproken opties hebben wij niet aangetroffen in de notulen. Evenmin werd zo een analyse aangetroffen op basis van de uiteindelijk weerhouden Airbus optie. Nochtans zal de aanschaffing van nieuwe vliegtuigen de rentabiliteit beïnvloeden, bijvoorbeeld via afschrijvingen (in geval van aankoop) of via huurbedragen (in geval van operationele leasing).

Voor een vergelijkende rentabiliteitsanalyse verwijzen wij naar pagina 42 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002. Volgens Bijlage 1.a was de rentabiliteit van SN tijdens de periode voorafgaand aan de aankoopbeslissing als volgt :

	1997	1998-2000 (rekenkundig gemiddelde)
— *profit margin*	0,4	– 1,8
— *return on capital employed*	4,7	– 8,4
— *return on total assets*	0,5	– 2,9

De financiële rentabiliteit kende geen verbetering na de aankoopbeslissing.

Voor de evolutie van de operationele rentabiliteit verwijzen wij naar ons Tweede Verslag van 23 april 2002. Evaluatie capaciteitsbezetting 1995-2000 : pagina 19 en pagina 33. Evolutie Revenue Passenger Kilometers : pagina 40. Winstgevendheid : pagina 63.

2.15.3. **Corporate Governance**

Wij wensen hier nog geen analyse te geven inzake « *corporate governance* » of « deugdelijk bestuur met bestuurverantwoording ». Deze analyse zullen wij in een later stadium voor het geheel van de onderzochte transacties geven.

Toch willen we aanduiden dat corporate governance heel wat aspecten omvat maar vooral dient te zorgen dat alle beslissingen genomen worden in het belang van de onderneming zelf. (Hier Sabena.)

tion du total du bilan (= dénominateur du ratio) et d'une augmentation des fonds propres (= numérateur du ratio) en raison du bénéfice de l'exercice d'environ 4 milliards). En 2000, la solvabilité s'écroule en raison des pertes encourues.

2.15.2.5. *Rentabilité*

Nous n'avons pas trouvé d'analyse détaillée de la rentabilité des trois options évoquées ci-dessus dans les procès-verbaux. Nous n'avons pas davantage rencontré d'analyse de la rentabilité de l'option Airbus finalement retenue. Pourtant, l'acquisition de nouveaux appareils influencera la rentabilité, par exemple, par le biais des amortissements (en cas d'achat) ou des loyers payés (dans le cas du leasing opérationnel).

Pour une analyse de rentabilité comparative, nous renvoyons à la page 42 de notre premier rapport du 16 avril 2002. Selon l'annexe 1.a, la rentabilité de la SN était la suivante pendant la période précédant la décision d'achat :

	1997	1998-2000 (moyenne arithmétique)
— *profit margin*	0,4	– 1,8
— *return on capital employed*	4,7	– 8,4
— *return on total assets*	0,5	– 2,9

La rentabilité financière ne s'est pas améliorée après la décision d'achat.

Pour l'évolution de la rentabilité opérationnelle, nous renvoyons à notre deuxième rapport du 23 avril 2002. Évaluation de l'utilisation des capacités 1995-2000 : pages 19 et 33. Évolution du Revenue Passenger Kilometers : page 40. Rentabilité : page 63.

2.15.3. **Corporate Governance**

Nous souhaitons également faire une analyse en termes de « *corporate governance* » (c'est-à-dire la bonne gestion avec une justification de celle-ci). À un stade ultérieur, nous ferons cette analyse pour l'ensemble des opérations examinées.

Nous tenons cependant à préciser que si la *corporate governance* comporte de nombreuses facettes, elle doit surtout veiller à ce que toutes les décisions prises le soient dans l'intérêt de l'entreprise elle-même. (La Sabena en l'occurrence.)

Eenieder moet meewerken om de *corporate governance* te realiseren :

— het uitvoerend management : door de gang van zaken op de voet te volgen, de nodige en aangepaste analyses te doen en deze ook op een objectieve en duidelijke wijze te presenteren;

— de raad van bestuur : door de juiste informatie te eisen en door kritische analyse van de ter beschikking gestelde documentatie.

Zonder vooruit te willen lopen op een « *corporate governance* » analyse moeten wij toch reeds wijzen op tal van leemtes inzake informatie input, alsook inzake kritische benadering van de verstrekte analyse.

Een en ander blijft onder voorbehoud van nog ontbrekende documenten die nog in opzoeking zijn.

3. **BOEKHOUDKUNDIGE BENADERING**

3.1. INLEIDING

Wij hebben vastgesteld dat een vliegtuigaankoop op een normale en aanvaardbare wijze (via materiële vaste actiefrekeningen) werd geboekt. Betreffende de middellange afstandsvloot werd dit in 2 gevallen vastgesteld. Deze vaststelling over de boekingswijze houdt vanzelfsprekend geen appreciatie in over de opportuniteit van de aankoop en financieringswijze en over de hoogte van de betreffende bedragen.

Wij hebben eveneens vastgesteld dat voor de normale operationele leasings de leasingbedragen via geëigende grootboekrekeningen # 61 worden geboekt. Toch hebben wij ook hier vastgesteld dat de betreffende geleverde Airbustoestellen via de vaste actiefrekeningen van SN (aankoop — verkoop) werden geboekt.

De aanschaffing van vliegtuigen via *special purpose companies* vraagt wel een bijzondere aandacht. Zie hierna.

3.2. AANSCHAFFING VLIEGTUIGEN VIA SPC'S

Het vraagstuk of de SPC-constructie financiële dan wel operationele leasing betreft, en of de SPC's in de consolidatie van SN moeten worden opgenomen wordt hier momenteel bij gebrek aan relevante informatie

Chacun doit contribuer à la réalisation de la *corporate governance* :

— la direction exécutive : en suivant le cours des affaires de près, en effectuant les analyses requises et appropriées et en présentant celles-ci d'une manière objective et claire;

— le conseil d'administration : en exigeant les informations correctes et en analysant de façon critique les documents mis à disposition.

Sans vouloir anticiper sur une analyse de la « *corporate governance* », il nous faut cependant souligner d'emblée les importantes lacunes en matière d'informations communiquées, ainsi que d'approche critique de l'analyse fournie.

Cette remarque est formulée sous réserve de la découverte des documents manquants.

3. **APPROCHE COMPTABLE**

3.1. INTRODUCTION

Nous avons constaté qu'un achat d'avions a été comptabilisé de manière normale et acceptable (via les comptes d'immobilisations corporelles). En ce qui concerne la flotte moyen-courrier, nous l'avons constaté dans deux cas. Ce constat concernant le mode de comptabilisation est naturellement dénué de toute appréciation concernant l'opportunité de l'achat et de son mode de financement et concernant l'importance des montants concernés.

Nous avons également constaté que pour les leasings opérationnels normaux, les montants des leasings ont été comptabilisés via des comptes # 61 appropriés du grand-livre. Nous avons néanmoins constaté que les appareils Airbus livrés en question ont été comptabilisés via les compte d'immobilisations de la SN (achat — vente).

L'acquisition d'avions par l'intermédiaire de *special purpose companies* requiert toutefois une attention particulièrement. Voir ci-après.

3.2. ACQUISITION D'AVIONS PAR L'INTERMÉDIAIRE DE SPC

La question de savoir si le montage via des SPC concerne le leasing financier ou le leasing opérationnel et si les SPC doivent être incluses dans le périmètre de consolidation de la SN est provisoirement laissée en

nog niet onderzocht. In het kader van onze opdracht levert dit wellicht geen bijkomende elementen op om het faillissement te verklaren. Wel kunnen wij dit later opnemen, omdat het de oorzaak zou kunnen zijn dat er hierdoor onvoldoende globale informatie aan de beheersorganen werd gegeven.

SN financiert doorgaans 10-15-20 % van een vliegtuigaankoop, de rest via banken door middel van een SPC-constructie. In een beperkt aantal gevallen kon een hogere financiering (tot zelfs 100 %) worden bekomen. De SPC's zijn in Dublin Ierland gevestigd, enerzijds omdat dit in de sector gebruikelijk is, anderzijds wegens het gunstig fiscaal regime. De kosten van de SPC's betreffen hoofdzakelijk afschrijving van vliegtuigen (constant wegens lineaire afschrijving en intrestlasten die dalen in de tijd). Als gevolg hiervan zouden de SPC's de eerste jaren verlieslatend zijn en later winstgevend. Tot nu toe hebben wij geen jaarrekeningen van SPC's kunnen inkijken omdat zij niet beschikbaar zijn.

Deze jaarrekeningen worden nu opgezocht, maar noch niet gevonden, de analyse zou ons moeten toelaten om na te gaan dat de *cash-out* Sabena, overeenstemmen met de *cash-in* van de SPC. In feite moet daaruit blijken dat de gehele operatie een « nul » operatie is.

SN beschikt over een call aankoopoptie van 24-30 % na het 10de of 12de jaar. De SPC beschikt over een put optie inzake remarketing dit wil zeggen Airbus kan gedwongen worden om het vliegtuig terug te nemen. Daarnaast is een asset value guarantee van toepassing (door Airbus, General Electric en vliegtuigmotorbouwer Snecma verstrekt aan de SPC's). Bedrag AVG : 1/3 waarde vliegtuig. Wij hebben ook vastgesteld dat SN in bepaalde gevallen over een *call* optie op de aandelen van bepaalde SPC's beschikt.

Wij hebben vastgesteld dat sommige SPC's aan SN « *supplemental rentals* » hebben aangerekend. Er werd ons meegedeeld dat dit kan worden verklaard doordat de SPC's over te weinig cash beschikten om bepaalde kosten te betalen (*fees*, bestuurdersvergoedingen, etc.). Op jaarbasis ramen wij dit bedrag op circa 205 000 USD voor alle SPC's samen.

Overzicht journaalposten :

a) voorafbetalingen door SN aan Airbus (vanaf 1998 bij ondertekening contract 2 %-6 %-6 %-6 % cataloguprijs)

suspens faute d'informations pertinentes. Dans le cadre de notre mission, elle ne fournit sans doute pas d'éléments supplémentaires permettant d'expliquer la faillite. Nous pourrions cependant revenir ultérieurement sur cette question, parce qu'elle pourrait être à l'origine du fait que les organes de gestion n'ont pas reçu suffisamment d'informations globales.

La SN finance généralement 10-15-20 % de l'achat d'avions. Le reste est financé par le biais de banques ou en recourant à un montage via des SPC. Dans un nombre restreint de cas, un financement plus élevé (même jusqu'à 100 %) a pu être obtenu. Les SPC sont établies à Dublin (Irlande), d'une part, parce que c'est courant dans ce secteur et, d'autre part, en raison du régime fiscal favorable de ce pays. Les coûts des SPC portent principalement sur l'amortissement des avions (constants en raison de l'amortissement linéaire et des charges d'intérêts qui diminuent dans le temps). De ce fait, les SPC seraient déficitaires les premières années, avant de devenir bénéficiaires. Jusqu'à présent, nous n'avons pas pu consulter les comptes annuels des SPC, ceux-ci n'étant pas disponibles.

Ces comptes annuels sont actuellement recherchés mais n'ont pas encore été retrouvés. Leur analyse nous permettrait de vérifier si les flux de liquidités sortants de la SN concordent avec les flux de liquidités entrants de la SPC. En fait, cette vérification doit montrer que l'ensemble de l'opération est une opération « blanche ».

La SN dispose d'une option d'achat (*call*) de 24-30 % après la 10e ou la 12e année. La SPC dispose d'une option *put* en matière de *remarketing* (cela signifie qu'Airbus peut être contrainte de reprendre l'avion). Une *asset value guarantee* (AVG) est par ailleurs applicable (accordée aux SPC par Airbus, General Electric et le constructeur de moteurs d'avion). Montant de l'AVG : 1/3 de la valeur de l'avion. Nous avons aussi constaté que, dans certains cas, la SN détient une option *call* sur les actions de certaines SPC.

Nous avons constaté que certaines SPC ont facturé des « *supplemental rentals* » à la SN. On nous a communiqué que celles-ci peuvent s'expliquer par le fait que les SPC disposaient de trop peu de liquidités pour payer certains frais (commissions, indemnités d'administrateurs, etc.). Sur une base annuelle, nous estimons ce montant à environ 205 000 USD pour l'ensemble des SPC.

Aperçu des postes du journal :

a) avances de la SN à Airbus (à partir de 1998 à la signature du contrat 2 %-6 %-6 %-6 % du prix catalogue)

Dt # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »
Ct # 5… bank

b) boeking door SN facturen andere leveranciers (*buyer furnished equipment* BFE = installaties te monteren door Airbus op verzoek van SN)

Dt # 27…
Ct # 44… leveranciers

c) betaling door SN van de BFE-leveranciers

Dt # 44… leveranciers
Ct # 5… bank

d) aanrekening door SN van buyer furnished equipment aan Airbus (nuloperatie met b)

Dt # 40… klant Airbus
Ct # 27… activering BFE

e) overboeking voorafbetalingen (materiële vaste activa) naar overlopende actiefrekening bij levering vliegtuig

Dt # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »
Ct # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »

f) betaling door Airbus aan SN (*buyer furnished equipment*, eventueel creditnota's)

Dt # 5… bank
Ct# 49 050 005
27… activering BFE

g) betaling periodiek huurbedrag en *fees* aan SPC door SN

Dt # 61 010 000
61 701 000
Ct # 5… bank

h) periodieke afboeking voorschotten geleverde vliegtuigen ten laste van resultatenrekening over gebruiksduur vliegtuig

Dt # 61 010 000
Ct # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »

Opmerking bij journaalpost g : het betreft een voorafbetaling van 6-maandelijks huurbedragen die in eerste instantie op grootboekrekening # 49 210 800 worden geboekt en maandelijks aan de grootboekrekening # 61 010 000 worden toegewezen; ofwel geen betaling

Dt # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »
Ct # 5… banque

b) comptabilisation par la SN de factures d'autres fournisseurs (*buyer furnished equipment* BFE = installations à monter par Airbus à la demande de la SN)

Dt # 27…
Ct # 44… fournisseurs

c) paiement par la SN des fournisseur de BFE

Dt # 44… fournisseurs
Ct # 5… banque

d) imputation par la SN du *buyer furnished equipment* à Airbus (opération blanche avec b)

Dt # 40… client Airbus
Ct # 27… activation BFE

e) transfert des avances (immobilisations corporelles) au compte de régularisation de l'actif à la livraison de l'avion

Dt # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »
Ct # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »

f) paiement d'Airbus à la SN (*buyer furnished equipment*, éventuellement notes de crédit)

Dt # 5… banque
Ct# 49 050 005
27… activation BFE

g) paiement par la SN du loyer périodique et des commissions à la SPC

Dt # 61 010 000
61 701 000
Ct # 5… banque

h) imputation périodique au compte de résultats des avances pour les avions livrés sur la durée d'utilisation de l'avion

Dt # 61 010 000
Ct # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »

Remarque concernant le poste du journal g : il s'agit d'un paiement anticipé de loyers semestriels qui sont comptabilisés dans un premier temps sur le compte du grand-livre # 49 210 800 et sont transférés mensuellement au compte du grand-livre # 61 010 000; ou bien

vooraf maar wel een maandelijkse provisionering met aanzuivering bij betaling.

Opmerking bij journaalpost h : de periodieke toewijzing van het voorschot aan de resultatenrekening gebeurt op dezelfde grootboekrekening (en hetzelfde kostencenter) als die waarop het huurbedrag wordt geboekt, namelijk # 61 010 000.

Hierdoor geeft de grootboekrekening # 61 010 000 een beeld van de aanschaffingskost van de Airbussen die niet als materieel vast actief werden geboekt. Aangezien de betreffende grootboekrekening in kostencenters per vliegtuig werd uitgesplitst kunnen wij de aanschaffingskost per Airbus evalueren.

Aangezien de huurprijs in bepaalde gevallen onder meer door de intrestevolutie wordt beïnvloed en gedeeltelijk in USD wordt uitgedrukt, sluit SN *hedging* contracten af. De betreffende bedragen worden globaal op de grootboekrekening # 61 010 000 geboekt en niet aan individuele vliegtuigen toegewezen. Deze hedging bedragen hebben niet noodzakelijk alleen betrekking op betalingen betreffende de Airbustoestellen. Zij kunnen ook betrekking hebben op andere dollarbetalingen, bvb. in het kader van de *sale & lease back* operatie betreffende de Boeings die SN gebruik had.

3.3. ALTERNATIEVE AANSCHAFFING VIA SN

In bepaalde gevallen heeft SN voor de financiering via een SPC geopteerd maar eerst het vliegtuig zelf aangekocht en vervolgens aan de betreffende SPC verkocht. SN boekte dan zelf eerst een aankoop van een Airbustoestel en vervolgens een verkoop van het betreffende toestel aan een SPC. Op basis van de informatie in ons bezit zou dit in 13 gevallen zijn gebeurd (11 gevallen SPC, 1 geval Boullioun, 1 geval Singapore Aircraft Leasing SALE).

De timing tussen beide transacties is beperkt en kan bijvoorbeeld worden verantwoord door de oprichtingsdatum van een SPC. Het is immers niet uitgesloten dat een aankoop gebeurde terwijl een SPC op dat moment administratief nog niet was opgericht.

Voor Boullioun en SALE, wat als zuivere operationele leasing wordt beschouwd (lessor koopt rechtstreeks aan bij Airbus), kunnen wij dit momenteel niet verklaren.

Wij hebben een beperkt tijdsverschil vastgesteld tussen de boeking van de aankoop in de boeken van

pas de paiement anticipé mais bien un provisionnement mensuel avec apurement au moment du paiement.

Remarque concernant le poste du journal h : l'imputation périodique au compte de résultats de l'avance s'effectue sur le même compte du grand-livre (et le même centre de coûts) que celui sur lequel est comptabilisé le loyer, à savoir le compte # 61 010 000.

De ce fait, le compte du grand-livre # 61 010 000 reflète le coût d'acquisition des Airbus qui n'ont pas été comptabilisés à titre d'immobilisations corporelles. Étant donné que le compte du grand-livre en question a été subdivisé en centres de coûts par avion, nous pouvons évaluer le coût d'acquisition par Airbus.

Étant donné que, dans certains cas, le loyer est influencé notamment par l'évolution des taux d'intérêt et est exprimé en partie en USD, la SN conclut des contrats de couverture (*hedging*). Les montants en question ont été comptabilisés globalement sur le compte du grand-livre # 61 010 000 et n'ont pas été imputés aux avions individuels. Ces montants de couverture ne portent pas nécessairement sur les seuls paiements relatifs aux appareils Airbus. Ils peuvent également porter sur d'autres paiements en dollars, par exemple, dans le cadre de l'opération de *sale & lease back* des Boeing que la SN utilisait.

3.3. ACQUISITION ALTERNATIVE VIA LA SN

Dans certains cas, la SN a opté pour un financement de l'avion via une SPC, mais en l'achetant d'abord elle-même avant de le revendre à la SPC en question. Dans ce cas, la SN a d'abord comptabilisé elle-même l'achat d'un appareil Airbus et, ensuite, une vente du même appareil à une SPC. Sur la base des informations en notre possession, cette technique aurait été utilisée à 13 reprises (11 cas SPC, 1 cas Boullioun, 1 cas Singapore Aircraft Leasing SALE).

L'intervalle entre les deux opérations est court et peut, par exemple, s'expliquer par la date de constitution d'une SPC. Il n'est en effet pas exclu qu'un achat ait été effectué au moment où une SPC n'avait pas été encore constituée sur le plan administratif.

Dans les cas de Boullioun et SALE, où l'on peut considérer qu'il s'agit de leasings opérationnels purs (le donneur de leasing achète directement chez Airbus), nous ne pouvons pas l'expliquer pour le moment.

Nous avons constaté un laps de temps très court entre la comptabilisation de l'achat dans les livres de la

SN en de verkoop aan de leasinggever. Op basis van een interne opstelling van SN zou dit tot een netto verlies voor SN van circa 0,5 miljoen USD geleid hebben voornamelijk wegens wisselkoersverschillen.

3.4. OFF BALANCE

In ons Eerste Verslag van 16 april 2002 (pagina 35-37) hebben wij reeds gewezen op het belang van de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.

Een boekhoudkundige benadering moet ook aandacht besteden aan de volgende vragen :

1. Betreft de aanschaffing van de Airbussen operationele leasing of financiële leasing ? In het laatste geval moeten de activa en passiva in de balans tot uitdrukking worden gebracht wat bijvoorbeeld de solvabiliteitsratio doet dalen.

2. Moeten de SPC's in de consolidatie van SN worden opgenomen ?

Wij beschikken momenteel over onvoldoende informatie om deze vragen te beantwoorden. Wij zijn echter van mening dat deze off balance aangelegenheid geen oorzaak is van het faillissement van SN, maar dat door deze stellingname de kans bestaat dat niet de volledige informatie werd gegeven aan de bestuursorganen. Deze informatie zou nuttig geweest zijn om de volledige toedracht ervan te vatten (cf. *Form over substance* tegenover *Substance over form*.)

4. **GLOBALE ANALYSE VAN EEN AANTAL GROOTBOEKREKENINGEN**

4.1. INLEIDING

In deze paragraaf geven wij een globale analyse van de grootboekrekeningen die wij in paragraaf 3.2 hebben besproken.

4.2. GLOBALE ANALYSE

Het saldo van de grootboekrekening # 27 600 010 « *adv pay order aircr* » bedraagt 93 485 318 EUR en heeft op basis van onze analyse integraal betrekking op Airbussen die niet werden geleverd.

SN et la vente au donneur de leasing. Sur la base d'un document interne de la SN, cette façon de procéder aurait généré une perte d'environ 0,5 million de dollars pour la SN, principalement en raison de différences de change.

3.4. HORS BILAN

Dans notre premier rapport du 16 avril 2002 (pages 35-37), nous avons déjà souligné l'importance des droits et engagements hors bilan.

Une analyse sous l'angle comptable doit également se pencher sur les questions suivantes :

1. L'achat des Airbus fait-il l'objet d'un leasing opérationnel ou d'un leasing financier ? Dans le dernier cas, les actifs et les passifs doivent être exprimés au bilan, ce qui fait par exemple baisser le ratio de solvabilité.

2. Les SPC doivent-elles être incluses dans le périmètre de consolidation de la SN ?

À l'heure actuelle, nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour répondre à ces questions. Nous estimons cependant que ces opérations hors bilan ne sont pas la cause de la faillite de la SN, mais qu'elles peuvent en revanche être à l'origine du fait que toutes les informations n'ont pas été transmises aux organes de gestion. Or, ces informations auraient été utiles afin d'en cerner totalement les circonstances (*cf.* l'opposition entre les principes « la forme prime la substance » et « la substance prime la forme »).

4. **ANALYSE GLOBALE D'UNE SÉRIE DE COMPTES DU GRAND-LIVRE**

4.1. INTRODUCTION

Sous ce point, nous faisons une analyse globale des comptes du grand-livre que nous avons commentés sous le point 3.2.

4.2. ANALYSE GLOBALE

Le solde du compte du grand-livre # 27 600 010 « *adv pay order aircr* » s'élève à 93 485 318 EUR et porte, selon notre analyse, intégralement sur les Airbus qui n'ont pas été livrés.

Het saldo van de grootboekrekening # 49 050 005 « *var exp paid in adv* » bedraagt 49 001 962 EUR. Wij hebben de samenstelling van dit saldo geanalyseerd en vastgesteld dat het integraal op reeds geleverde Airbustoestellen betrekking heeft.

Voor *fees* betreffende Airbussen werd intern op de grootboekrekening # 61 701 000 (1999-2001) een bedrag van 6 105 887 EUR geïdentificeerd.

De rubriek "huur vliegtuigen" van de jaarrekening (resultatenrekening) wordt door de volgende evolutie gekenmerkt:

	BEF	EUR
— 1997	3 643 513 886	90 320 349,98
— 1998	4 349 741 726	107 827 280,83
— 1999	5 839 252 834	144 751 296,71
— 2000	6 628 859 289	164 325 129,44
— 2001 (9 maanden)	14 733 661 191	365 237 920,55

De interim financiële staat bevat een niet gecompenseerde interne doorbelasting aan business units ten bedrage van 204 015 250 EUR. Dit wordt enkel op jaareinde gecorrigeerd.

De grootboekrekening # 61 010 000 vertoont volgend beeld voor de Airbussen (A340 : 4, A330 : 3, A319-320 : 28):

	EUR
— 1997	57 944 047,32
— 1998	71 199 364,36
— 1999	75 076 821,56
— 2000	123 806 492,90
— 2001 (10 maanden *)	161 047 255,92

* in tegenstelling tot hierboven betreft dit 10 maanden

5. **FINANCIERING AANKOOP AIRBUSTOESTELLEN**

5.1. SALE & LEASEBACK BOEINGS

Naar aanleiding van de beslissing van 17 november 1997 werden er 34 Airbussen besteld waarvan er uiteindelijk 30 werden geleverd (28 in leasing, 2 in eigendom). Tegelijkertijd werd beslist om de bestaande vloot Boeings te verkopen. Via een *sale & leaseback* operatie kon SN er nog over beschikken tot aan de levering van de Airbustoestellen.

Le solde du compte du grand-livre # 49 050 005 « *var exp paid in adv* » s'élève à 49.001.962 EUR. Nous avons analysé la composition de ce solde et constaté qu'il porte intégralement sur des appareils Airbus déjà livrés.

Pour les commissions (*fees*) relatives aux Airbus, un montant de 6 105 887 EUR a été identifié en interne sur le compte du grand-livre # 61 701 000 (1999-2001).

La rubrique « location d'avions » des comptes annuels (compte de résultats) est caractérisée par l'évolution suivante:

	BEF	EUR
— 1997	3 643 513 886	90 320 349,98
— 1998	4 349 741 726	107 827 280,83
— 1999	5 839 252 834	144 751 296,71
— 2000	6 628 859 289	164 325 129,44
— 2001 (9 mois)	14 733 661 191	365 237 920,55

L'état financier intérimaire contient une imputation interne non compensée à des *business units* d'un montant de 204 015 250 EUR. Celui-ci n'est corrigé qu'en fin d'exercice.

Le compte du grand-livre # 61 010 000 présente les soldes suivants pour les Airbus (A340 : 4, A330 : 3, A319-320 : 28):

	EUR
— 1997	57 944 047,32
— 1998	71 199 364,36
— 1999	75 076 821,56
— 2000	123 806 492,90
— 2001 (10 mois *)	161 047 255,92

* contrairement au tableau ci-avant, il s'agit ici de 10 mois

5. **FINANCEMENT DE L'ACHAT DES APPAREILS AIRBUS**

5.1. SALE & LEASE BACK DES BOEING

Conformément à la décision du 17 novembre 1997, 34 Airbus ont été commandés, dont 30 ont finalement été livrés (28 en leasing, 2 en propriété). Simultanément, il a été décidé de vendre la flotte existante de Boeing. En vertu d'une opération de *sale & lease back*, la SN pouvait encore en disposer jusqu'à la livraison des appareils Airbus.

De verkoop van de 13 B737-200 resulteerde in circa 40 miljoen USD; de verkoop van 15 B737-300/400/500 resulteerde in circa 289 miljoen USD. De verkoop van de 2 B747 resulteerde in circa 76 miljoen USD. De totale verkoopopbrengst bedraagt bijgevolg circa 405 miljoen USD.

Op basis van de ons overhandigde informatie hebben wij voor 1998 circa 293 miljoen en voor 1999 circa 98 miljoen USD cash afkomstig van de verkoop van Boeings kunnen reconciliëren (293 + 98 = 391 miljoen USD).

Het is ons niet duidelijk of het verschil ten bedrage van circa 14 miljoen USD niet werd ontvangen, of dat wij niet in het bezit werden gesteld van de verantwoordingsstukken die de inning aantonen of dat het verschil de eerste leasingbetaling betreft. De betreffende Boeings werden immers verkocht en meteen teruggehuurd omdat de Airbussen nog niet werden geleverd.

Een deel van de opbrengst van de verkoop van de Boeings werd onmiddellijk aangewend voor de financiering van de Airbussen :

— 2 % op de catalogusprijs per besteld vliegtuig (34 x 2 % x circa 44 miljoen USD) = circa 30 miljoen USD (opmerking : catalogusprijs is hoger dan effectieve aankoopprijs)

— 6 % op catalogusprijs 18 maand voor levering;

— 6 % op catalogusprijs 12 maand voor levering;

— 6 % op catalogusprijs 6 maand voor levering;

— restant bij levering (verrekening *buyer furnished equipment* (BFE), restant te betalen aankoopprijs, nog niet verrekende creditnota's); deze leveringen vonden plaats in 1999, 2000 en 2001.

Wij merken op dat de catalogusprijs per vliegtuig A319 circa 44 miljoen USD bedraagt terwijl de uiteindelijke aankoopprijs (diverse creditnota's in mindering) circa 32 miljoen USD bedraagt. Op het ogenblik van de bestelling dienden tevens reeds een aantal voorschotten te worden betaald wegens geplande leveringen binnen de termijn van 12 en 18 maanden. Bijgevolg werd in maart 1998 circa 51 miljoen USD aan Airbus betaald.

De *sale & leaseback* operatie in verband met de Boeings heeft de liquiditeit van SN gunstig beïnvloed. Zie hierboven in paragraaf 2.10.2.3. Dit gunstig effect op de liquiditeit geeft echter een vertekend beeld aan-

La vente des 13 B737-200 a généré environ 40 millions USD; la vente des 15 B737-300/400/500, quelque 289 millions USD et la vente des 2 B747, environ 76 millions USD. Le produit total de la vente s'élève par conséquent à quelque 405 millions USD.

Sur la base des informations qui nous ont été transmises, nous avons pu réconcilier, pour 1998, quelque 293 millions et, pour 1999, 98 millions USD de liquidités provenant de la vente des Boeing (293 + 98 = 391 millions USD).

Nous ne pouvons pas déterminer si la différence de quelque 14 millions USD n'a pas été perçue, si nous n'avons pas reçu les justificatifs prouvant l'encaissement de ce montant ou si la différence représente le premier paiement effectué dans le cadre du leasing. En effet, les Boeing en question ont été vendus et immédiatement reloués, parce que les Airbus n'avaient pas encore été livrés.

Une partie du produit de la vente a été immédiatement affectée au financement des Airbus :

— 2 % du prix catalogue par avion commandé (34 x 2 % x environ 44 millions USD) = environ 30 millions USD (remarque : le prix catalogue est supérieur au prix d'achat effectif);

— 6 % du prix catalogue 18 mois avant la livraison;

— 6 % du prix catalogue 12 mois avant la livraison;

— 6 % du prix catalogue 6 mois avant la livraison;

le solde à la livraison (imputation du *buyer furnished equipment* (BFE), solde du prix d'achat, notes de crédit non encore imputées); ces livraisons ont eu lieu en 1999, 2000 et 2001.

Nous observons que le prix catalogue par appareil A319 est d'environ 44 millions USD, alors que le prix d'achat définitif (sous déduction de diverses notes de crédit) s'élève à quelque 32 millions USD. Au moment de la commande, une série d'avances devaient déjà aussi être payées pour les livraisons prévues dans les délais de 12 et de 18 mois. Par conséquent, environ 51 millions USD ont été payés à Airbus en mars 1998.

L'opération de *sale & lease back* des Boeing a influencé favorablement la liquidité de la SN (voir *supra*, point 2.10.2.3.). Cet effet favorable sur la liquidité donne cependant une image faussée, étant donné

gezien in de toekomst tot aan de vervanging van de effectieve vervanging van de Boeings door Airbustoestellen periodieke leasingbedragen moeten worden betaald.

5.2. AANKOOP 2 AIRBUSTOESTELLEN A321

2 A321 vliegtuigen werden door SN buiten de SPC-constructie aangekocht (eigendom). De leveringen gebeurden in februari en maart 1999. De aankoopprijs bedraagt voor beide toestellen 50 970 224 USD of 47 584 120 EUR per Airbus (95 168 240 EUR in totaal).

De financiering verliep als volgt. In het kader van de financiering van een Boeing 747 verstrekte Fortis in 1990 (voor SAirGroup periode) een krediet aan Sabena Interservice Center SIC voor een bedrag van 4,7 miljard BEF. SIC transfereerde deze schuld aan SN. Fortis nam een pand op de schuld van SN aan SIC en bekwam een staatswaarborg. Toen de Boeings 747 werden verkocht, werd de bestaande Fortis lening niet terugbetaald, maar aangewend voor de financiering van 2 Airbussen A321 met behoud van staatswaarborg.

Wij raden de kamercommissie aan om de transfer van de staatswaarborg nader te onderzoeken.

De aankoopprijs van de eerste 2 A321-200 toestellen bedraagt 50 970 224 USD terwijl het 3e A321-200 toestel voor slechts 43 378 721 USD werd aangeschaft (via Magritte Aircraft Leasing).

Wij raden de kamercommissie aan om het verschil in aanschaffingsprijzen voor de A321-200 toestellen nader te onderzoeken.

5.3. AANKOOPPRIJZEN AIRBUS

Wij hebben de prijzen volgens de afdeling corporate finance met boekhoudkundige gegevens vergeleken. In geval van significante afwijkingen hebben wij de aankoopprijs volgens de boekhouding in *italic* weergegeven.

qu'à l'avenir, il faudra payer des loyers périodiques jusqu'au remplacement effectif des Boeing par des appareils Airbus.

5.2. ACHAT DE 2 APPAREILS AIRBUS A321

Deux appareils A321 ont été achetés par la SN sans recourir au montage via une SPC (donc, en propriété). Les livraisons ont eu lieu en février et en mars 1999. Le prix d'achat s'élève pour chacun des appareils 50 970 224 USD ou 47 584 120 EUR par Airbus (95 168 240 EUR au total).

Le financement a été assuré de la manière suivante. Dans le cadre du financement d'un Boeing 747, Fortis a accordé en 1990 (avant la période SAirGroup) un crédit d'un montant de 4,7 milliards BEF à Sabena Interservice Center (SIC). SIC a transféré cette dette à la SN. Fortis a pris un gage sur la dette de la SN envers SIC et a obtenu une garantie de l'État. Lorsque les Boeing 747 ont été vendus, le crédit existant auprès de Fortis n'a pas été remboursé, mais affecté au financement de 2 Airbus A321, avec maintien de la garantie de l'État.

Nous recommandons à la commission de la Chambre d'examiner de plus près le transfert de la garantie de l'État.

Le prix d'achat des deux premiers A321-200 s'élève à 50 970 224 USD, alors que le troisième A321-200 a été acquis pour seulement 43 378 721 USD (via Magritte Aircraft Leasing).

Nous recommandons à la commission de la Chambre d'approfondir la question de la différence de prix d'acquisition des appareils A321-200.

5.3. PRIX D'ACHAT DES AIRBUS

Nous avons comparé les prix communiqués par la division *corporate finance* avec les données comptables. En cas de divergence significative, nous avons indiqué le prix d'achat inscrit dans la comptabilité en *italique*.

5.3.1. **Airbus A321**

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD
A321-200	00-SUA	50 970 224
A321-200	00-SUB	50 970 224
A321-200	00-SUC	43 378 721

Wij kunnen niet verklaren waarom de aankoopprijs varieert van 43,4 tot 51 miljoen USD. Of dit door een verschil in BFE kan worden verklaard is ons momenteel niet duidelijk.

5.3.2. **Airbus A320-A330**

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD
A320-200	00-SNE	37 176 598
A320-200	00-SNF	45 765 912
A320-200	00-SNG	39 000 000
		40 486 103
A320-200	00-SNH	?
A320-200	00-SNI	?
A320-200	00-SNJ	?
A330-200	00-SFQ	?
A330-200	00-SFR	?
A330-200	00-SFS	?
A330-200	00-SFX	?
A330-200	00-SFT	88 265 517
A330-200	00-SFU	90 500 000

Wij kunnen niet verklaren waarom de aankoopprijs voor A320 toestellen varieert van 39,0 tot 45,8 miljoen USD. Of dit door een verschil in BFE kan worden verklaard is ons momenteel niet duidelijk. Idem voor A330-200 toestellen.

Voor A320-200 00-SNG wijkt de aankoopprijs volgens *corporate finance* af van de informatie volgens de boekhouding (bedrag boekhouding uitgedrukt in *italic*).

Voor een aantal toestellen konden wij niet over prijsinformatie beschikken (aangeduid met « ? » in tabel).

5.3.1. **Airbus A321**

Type	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD
A321-200	00-SUA	50 970 224
A321-200	00-SUB	50 970 224
A321-200	00-SUC	43 378 721

Nous ne pouvons pas expliquer pour quelle raison le prix d'achat varie de 43,4 à 51 millions USD. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle si cette variation est due à une différence au niveau du BFE.

5.3.2. **Airbus A320-A330**

Type	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD
A320-200	00-SNE	37 176 598
A320-200	00-SNF	45 765 912
A320-200	00-SNG	39 000 000
		40 486 103
A320-200	00-SNH	?
A320-200	00-SNI	?
A320-200	00-SNJ	?
A330-200	00-SFQ	?
A330-200	00-SFR	?
A330-200	00-SFS	?
A330-200	00-SFX	?
A330-200	00-SFT	88 265 517
A330-200	00-SFU	90 500 000

Nous ne pouvons pas expliquer pour quelle raison le prix d'achat des A320 varie de 39,0 à 45,8 millions USD. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle si cette variation est due à une différence au niveau du BFE. *Idem* pour les appareils A330-200.

Pour l'A320-200 00-SNG, le prix d'achat communiqué par la division *corporate finance* diffère des chiffres provenant de la comptabilité (montant de la comptabilité indiqué en *italique*).

Pour une série d'appareils, nous n'avons pas pu disposer d'informations sur leur prix (indiqué par « ? » dans le tableau).

5.3.3. **AIRBUS A319**

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD
A319-100	00-SSA	29 652 948
A319-100	00-SSB	29 810 120
A319-100	00-SSC	36 727 000
A319-100	00-SSD	36 797 023
A319-100	00-SSE	36 914 652
A319-100	00-SSF	37 022 461
A319-100	00-SSG	37 297 335
A319-100	00-SSH	37 404 784
A319-100	00-SSI	31 502 086
		37 082 434
A319-100	00-SSJ	31 502 086
		37 082 434
A319-100	00-SSK	31 693 000
		37 274 073
A319-100	00-SSL	32 091 443
		32 199 390
A319-100	00-SSM	32 222 600
		32 481 039
A319-100	00-SSN	32 881 706
A319-100	00-SSO	32 723 579

Wij kunnen niet verklaren waarom de aankoopprijs voor A319 toestellen varieert van 29,7 tot 37,4 miljoen USD. Of dit door een verschil in BFE kan worden verklaard is ons momenteel niet duidelijk. In 3 gevallen wijkt de aankoopprijs volgens *corporate finance* significant af van de informatie volgens de boekhouding (bedrag boekhouding uitgedrukt in *italic*).

Voor een aantal toestellen konden wij niet over prijsinformatie beschikken. In de meeste gevallen betreft het operationele leasing zonder tussenkomst van SPC's.

5.4. MARKTCONFORMITEIT AIRBUSPRIJZEN

Bij gebrek aan voldoende informatie zal dit later aan bod komen. Dit is trouwens een bijzonder moeilijk aspect gezien elke bestelling individueel onderhandeld wordt en afhangt van tal van opties. Er is hier geen vrije markteconomie door een te gering aantal aanbieders en vragers.

5.5. AANSCHAFFING AIRBUSTOESTELLEN VIA SPC'S

De kostprijs voor het leasen van de middellange afstands Airbussen naar aanleiding van de beslissing van de RVB van 17 november 1997 werd vanuit de boekhouding benaderd. De voorschotten (2 %-6 %-

5.3.3. **AIRBUS A319**

Type	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD
A319-100	00-SSA	29 652 948
A319-100	00-SSB	29 810 120
A319-100	00-SSC	36 727 000
A319-100	00-SSD	36 797 023
A319-100	00-SSE	36 914 652
A319-100	00-SSF	37 022 461
A319-100	00-SSG	37 297 335
A319-100	00-SSH	37 404 784
A319-100	00-SSI	31 502 086
		37 082 434
A319-100	00-SSJ	31 502 086
		37 082 434
A319-100	00-SSK	31 693 000
		37 274 073
A319-100	00-SSL	32 091 443
		32 199 390
A319-100	00-SSM	32 222 600
		32 481 039
A319-100	00-SSN	32 881 706
A319-100	00-SSO	32 723 579

Nous ne pouvons pas expliquer pour quelle raison le prix d'achat des A319 varie de 29,7 à 37,4 millions USD. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle si cette variation est due à une différence au niveau du BFE. Dans trois cas, le prix d'achat communiqué par la division *corporate finance* diffère des chiffres provenant de la comptabilité (montant de la comptabilité indiqué en *italique*).

Pour une série d'appareils, nous n'avons pas pu disposer d'informations sur leur prix. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un leasing opérationnel sans intervention de SPC.

5.4. CONFORMITÉ DES PRIX DES AIRBUS AU PRIX DU MARCHÉ

Faute d'informations suffisantes, nous examinerons ce point ultérieurement. Il s'agit d'ailleurs d'un aspect particulièrement difficile, étant donné que chaque commande est négociée individuellement et dépend de nombreuses options. En effet, on ne se trouve pas ici dans une économie de libre marché, en raison du nombre trop restreint de fournisseurs et de clients.

5.5. ACQUISITION D'APPAREILS AIRBUS VIA DES SPC

Le coût du leasing des Airbus de la flotte moyen-courrier faisant suite à la décision du CA du 17 novembre 1997 a été examiné sous l'angle de la comptabilité. Les avances (2 %-6 %-6 %-6 %) ont été comptabili-

6 %-6 %) werden initieel op de grootboekrekening # 27 600 010 geboekt. Bij levering vindt een overboeking naar de grootboekrekening # 49 050 005 plaats.

Het saldo van de grootboekrekening # 27 600 010 bedraagt 93 485 318 EUR en heeft integraal betrekking op de door ons onderzochte Airbussen die nog niet werden geleverd.

Het saldo van de grootboekrekening # 49 050 005 bedraagt 49 001 962 EUR. Wij hebben de samenstelling van dit saldo geanalyseerd en vastgesteld dat het integraal betrekking heeft op de door ons onderzochte Airbussen die reeds werden geleverd.

Vervolgens hebben wij de grootboekrekening # 61 010 000 (resultatenrekening) geanalyseerd voor de geleverde Airbussen in uitvoering van de beslissing van de RVB van 27 november 1999.

Op de grootboekrekening 61 010 000 gebeuren de volgende boekingen :

— maandelijkse lineaire afboeking van de voorschotrekening # 49 050 005 op basis van de duur van de leasing;

— periodieke leasingbetalingen :

– zesmaandelijkse voorafbetaling bij begin van de periode (boeking op overlopende rekening # 49 210 800)

– maandelijkse toewijzing aan de resultatenrekening.

Aangezien de overlopende rekening # 49 210 800 geen voorafbetalingen met betrekking tot de Airbussen meer bevat, nemen wij aan dat de grootboekrekening # 61 010 000 enkel effectieve betalingen bevat.

Voor fees betreffende Airbussen werd intern op de grootboekrekening 61 701 000 een bedrag van 6 105 887 EUR geïdentificeerd (1999-2001).

sées initialement sur le compte du grand-livre # 27 600 010. À la livraison, un transfert est opéré au compte du grand-livre # 49 050 005.

Le solde du compte du grand-livre # 27 600 010 s'élève à 93 485 318 EUR et porte intégralement sur les Airbus dont question qui n'ont pas encore été livrés.

Le solde du compte du grand-livre # 49 050 005 s'élève à 49 001 962 EUR. Nous avons analysé la composition de ce solde et constaté qu'il porte intégralement sur les Airbus dont question qui ont déjà été livrés.

Ensuite, nous avons analysé le compte du grand-livre # 61 010 000 (compte de résultats) pour les Airbus livrés en exécution de la décision du CA du 27 novembre 1999.

Sur le compte du grand-livre # 61 010 000 ont lieu les comptabilisations suivantes :

— amortissement linéaire mensuel du compte d'avances # 49 050 005 sur la base de la durée du leasing;

— loyer périodiques :

– paiement anticipé semestriel au début de la période (comptabilisation sur le compte de régularisation # 49 210 800);

– imputation mensuelle au compte de résultats.

Étant donné que le compte de régularisation # 49 210 800 ne contient plus de paiements anticipés concernant les Airbus, nous considérons que le compte du grand-livre # 61 010 000 contient uniquement des paiements effectifs.

Pour les commissions relatives aux Airbus, un montant de 6 105 887 EUR a été identifié en interne sur le compte du grand-livre # 61 701 000 (1999-2001).

In totaliteit werd voor de 34 Airbussen waarvan er 28 onder de vorm van leasing werden geleverd de volgende bedragen betaald gedurende de periode 1998-2001 :

	EUR
— voorschotten niet geleverde Airbussen (# 27 600 010)	93 485 319
— voorschotten geleverde Airbussen (# 49 050 005)	49 001 962
— resultatenrekening # 61 010 000 (afboeking voorschotten van geleverde Airbussen + betaling huurbedragen)	192 054 074
— *fees* (# 61 701 000)	6 105 887
	340 647 242

Wij merken op dat 2 A321 vliegtuigen door SN buiten de SPC-constructie werden aangekocht. De aankoopprijs bedraagt 50 970 224 USD of 47 584 120 EUR per Airbus :

	95 168 240
In totaal geeft dat:	435 815 482

Er werd voor de huur van vliegtuigen op lange termijn een hedgingopbrengst geboekt van 43.549.265 EUR, gespreid over 1999 (10 447 646 EUR) en 2000 (33 101 619 EUR). Deze vermindert gedeeltelijk de geboekte kosten. Voor de overige boekjaren die wij hebben onderzocht, hebben wij geen hedgingresultaat aangetroffen.

6. **CASH FLOW ANALYSE AANKOPEN AIRBUS**

In deze paragraaf trachten wij aan te tonen hoe de cash-inkomsten afkomstig van de verkoop van Boeings ten bedrage van 355 miljoen EUR (405 miljoen USD) werden aangewend voor de leaseback van deze Boeings en voor de betalingen in het kader van de Airbustoestellen (nieuwe middellange afstand + lange afstand vóór SAirGroup periode). Wij nemen de oude lange afstands Airbustoestellen mee in onze cash flow analyse omdat in de totale opbrengst (355 miljoen EUR) ook de opbrengst van de lange afstand B747 toestellen werd opgenomen.

Uit deze beknopte analyse blijkt de invloed van de Airbusuitgaven op het cash niveau. De opbrengst van de verkoop van de Boeings werd in 1998 en 1999 ontvangen. Dit werd in de tabel aangeduid met « *cash in* » voor een bedrag van 355 miljoen EUR. Wij hebben dit bedrag verhoogd met een hedging opbrengst ten bedrage van 43 miljoen EUR.

Au total, les montants suivants ont été payés pendant la période 1998-2001 pour les 34 Airbus, dont 28 ont été livrés sous la forme d'un leasing :

	EUR
— avances Airbus non livrés (# 27 600 010)	93 485 319
— avances Airbus livrés (# 49 050 005)	49 001 962
— compte de résultats # 61 010 000 (imputation des avances des Airbus livrés + paiement des loyers)	192 054 074
— commissions (# 61 701 000)	6 105 887
	340 647 242

Nous constatons que deux appareils A321ont été achetés par la SN sans recourir au montage via une SPC. Le prix d'achat s'élève à 50 970 224 USD ou 47 584 120 EUR par Airbus :

	95 168 240
Ce qui donne un total de:	435 815 482

Pour la location d'avions à long terme, un produit de *hedging* de 43 549 265 EUR a été comptabilisé, réparti sur 1999 (10 447 646 EUR) et 2000 (33 101 619 EUR). Celui-ci réduit en partie les coûts comptabilisés. Pour les autres exercices que nous avons examinés, nous n'avons pas trouvé de résultat de *hedging*.

6. **ANALYSE DU CASH-FLOW DANS LE CADRE DES ACHATS D'AIRBUS**

Sous ce point, nous essayons de montrer de quelle manière le produit de la vente des Boeing, soit 355 millions EUR (405 millions USD), a été affecté au *lease back* de ces Boeing et aux paiements effectués dans le cadre de l'achat des appareils Airbus (nouvelle flotte moyen-courrier + long-courrier avant la période SAirGroup). Nous intégrons les anciens appareils Airbus long-courriers dans notre analyse du cash-flow, parce que dans le produit total (355 millions EUR) est également compris le produit de la vente des appareils B747 long-courriers.

Cette analyse succincte révèle l'influence des dépenses afférentes aux Airbus sur le niveau des liquidités. Le produit de la vente des Boeing a été perçu en 1998 et 1999. Il est indiqué dans le tableau sous la mention « *cash in* », pour un montant de 355 millions EUR. Nous avons majoré ce montant d'un produit de *hedging* de 43 millions EUR.

De « cash out » bestaat uit:

— betaalde voorschotten (in de tabel aangeduide met a)

Wij hebben de betaalde voorschotten aan 3 boekjaren toegewezen (1998 : 48, 1999 : 47, 2000 : 47 miljoen EUR);

— kosten nieuwe Airbustoestellen (in de tabel aangeduid met b)

Dit betreft : huur + afschrijving voorschotten;

— kosten lange afstands Airbustoestellen reeds in gebruik (in tabel aangeduid met c);

— leasingkost Boeings.

Tegenover een « *cash in* » ten bedrage van 355 miljoen EUR staan de volgende « *cash outs* » :

	miljoen EUR
— betaalde voorschotten (a)	142
— kosten Airbus nieuw (b)	192
— kosten Airbus lange afstand	282
— leasing Boeing (c)	105
— aankoop 2 Airbussen	95
— *fees*	6
	822
— *hedging* opbrengst	43

Dit geeft : 355 – 822 + 43 = – 424 miljoen netto *cash out*.

Le « *cash out* » se compose:

— des avances payées (indiquées par « a » dans le tableau).

Nous avons imputé les avances payées à 3 exercices (1998 : 48, 1999 : 47, 2000 : 47 millions EUR);

— des coûts afférents aux nouveaux appareils Airbus (indiqués par « b » dans le tableau).

Il s'agit : du loyer + l'amortissement des avances;

— des coûts afférents aux appareils Airbus long-courriers déjà en service (indiqués par « c » dans le tableau);

— du coût de leasing des Boeing.

En regard d'un « *cash in* » d'un montant de 355 millions EUR, on trouve les postes de « *cash out* » suivants:

	millions EUR
— avances payées (a)	142
— coûts nouveaux Airbus (b)	192
— coûts Airbus long-courriers	282
— leasing Boeing (c)	105
— achat 2 Airbus	95
— commissions	6
	822
— produit de *hedging*	43

Cela donne: 355 – 822 + 43 = – 424 millions de *cash out* net.

		Cash in	Hedging	Cash out	Net cash	Saldo/*Solde*
1998		**264**		**125**	**139**	**139**
Verkoop Boeing — *Vente Boeing*		264				
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			48		
Kosten Airbus nieuw — *Coûts nouveaux Airbus*	b					
Kosten Airbus LA — *Coûts Airbus L-C*	c			71		
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				6		
1999		**91**	**10**	**263**	**-162**	**-23**
Verkoop Boeing — *Vente Boeing*		91				
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			47		
Kosten Airbus nieuw — *Coûts nouveaux Airbus*	b			15		
Aankoop 2 A321 — *Acbat 2 A321*				95		
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				36		
Kosten Airbus LA — *Coûts Airbus L-C*	c		-	70		
Hedging			10			
2000		**0**	**33**	**242**	**-209**	**-232**
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			47		
Kosten Airbus nieuw — *Coûts nouveaux Airbus*	b			80		
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				38		
Kosten Airbus LA — *Coûts Airbus L-C*	c		-	77		
Hedging			33			
2001		**0**		**186**	**-186**	**-418**
Kosten Airbus nieuw — *Coûts nouveaux Airbus*	b			97		
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				25		
Kosten Airbus LA — *Coûts Airbus L-C*	c			64		
Subtotaal — *Sous-total*		**355**	**43**	**816**	**-418**	
fees — *Commissions*				6		
TOTAAL — TOTAL		**355**	**43**	**822**	**-434**	

a = pro rata toewijzing over 1998, 1999 en 2000 van de voorafbetalingen (142 miljoen EUR)
imputation au prorata aux exercices 1998, 1999 et 2000 des paiements anticipés (142 millions EUR)

b = renting + afschrijving voorafbetaling niet inbegrepen in pro rata toewijzing nieuwe Airbustoestellen (192 miljoen EUR)
renting + amortissement du paiement anticipé non compris dans l'imputation au prorata des nouveaux appareils Airbus (192 millions EUR)

c = kosten lange afstands Airbustoestellen (aangeschaft pre SairGroup periode) (282 miljoen EUR)
coûts des appareils Airbus long-courriers (acquis dans la période pré-SairGroup) (282 millions EUR)

7. **VOORLOPIGE CONCLUSIES (ONDER VOORBEHOUD VANNOG TE VINDEN DOCUMENTEN)**

7.1. DE BESLISSING IN VERBAND MET DE AANKOOP VAN AIRBUSTOESTELLEN KENMERKT ZICH DOOR :

— ondoorzichtige besluitvorming Boeing/Airbus (beperkte informatie, geen volledige studie van alle aspecten van het dossier, tegenstrijdige argumentatie);

— de invloed van de bestuurders behorende tot de kring van de aandeelhouder SR blijkt duidelijk uit de stukken. De gehele beslissing staat in het teken van de « grote eenheid SR/SN » en niet de juridische feitelijkheid dat SN nog een onafhankelijk opererende onderneming is. Dit staat in schril contrast tot de latere totale weigering van SR SN verder te ondersteunen;

— geen goede werking van de *corporate governance* op alle niveaus (stukken zullen nog dienen aan te tonen wat de reden daartoe is).

7.2. DE BESLISSING TOT AANKOOP VAN AIRBUSTOESTELLEN HEEFT ZEKER BIJGEDRAGEN TOT HET FAILLISSEMENT :

— de impact van de vlootvernieuwing werd niet gedetailleerd begroot op het niveau van de balans (solvabiliteit en liquiditeit) en op niveau van de resultatenrekening (rentabiliteit), en dit op een moment waarbij de analyse van het verleden voor al deze elementen minstens zwakheden aantoont indien we SN vergelijken met de *peers*;

— alleen een « investeringanalyse » werd doorgevoerd, NPV calculatie voor de vloot (dus partiële informatie in plaats van globale informatie);

de financieringsmogelijkheden werden niet vooraf gecalculeerd, noch vastgelegd, maar alleen naargelang het tot stand komen van de leveringen. Deze financiering werd gekenmerkt door het feit dat bij aanvang alle vooruitbetalingen eenvoudig konden betaald worden uit de KT verkoop van de Boeings. (Men heeft in feite een KT-techniek gebruikt bij de start van een investering met een typisch LT-karakter). Voor de verdere financiering was men volledig afhankelijk van de markt;

7. **CONCLUSIONS PROVISOIRES (SOUS RÉSERVE DES DOCUMENTS ENCORE RECHERCHÉS)**

7.1. LA DÉCISION RELATIVE À L'ACHAT DES APPAREILS AIRBUS EST CARACTÉRISÉE PAR :

— une absence de transparence dans le processus décisionnel concernant le choix entre Boeing et Airbus (informations limitées, pas d'étude complète de tous les aspects du dossier, argumentation contradictoire);

— l'influence exercée par les administrateurs liés à l'actionnaire SR, comme le révèlent clairement les documents. Toute la décision est placée sous le signe de la « grande unité SR/SN » et non sur la réalité juridique que la SN est encore une entreprise qui fonctionne de manière autonome. Cela contraste fortement avec le refus total exprimé par la suite par SR de continuer à soutenir la SN;

— un dysfonctionnement de la *corporate governance* à tous les niveaux (des documents devront encore montrer quelle en est la raison).

7.2. LA DÉCISION D'ACHETER LES APPAREILS AIRBUS A CERTAINEMENT CONTRIBUÉ À LA FAILLITE :

— l'impact du renouvellement de la flotte n'a pas été estimé de manière détaillée, ni au niveau du bilan (solvabilité et liquidité) ni au niveau du compte de résultats (rentabilité), et ce, à un moment où l'analyse du passé, en ce qui concerne tous ces éléments, révèle au moins des faiblesses à la SN, si nous opérons une comparaison avec les «*peers* »;

— seule une « analyse de l'investissement » a été effectuée – calcul de la VAN de la flotte (il s'agit, donc d'informations partielles et non globales);

— les possibilités de financement n'ont été ni calculées ni déterminées au préalable, mais simplement à l'approche de la livraison. Ce financement a été caractérisé par le fait qu'au début, tous les paiements anticipés ont pu être effectués simplement au moyen du produit CT de la vente des Boeing. (On a en fait utilisé une technique CT au début d'un investissement présentant un caractère typiquement LT). Pour la suite du financement, la compagnie était totalement tributaire du marché;

— de belofte van SR om SN te ondersteunen zodat de balansstructuur van SN niet door de aankoop zou belast worden, werd niet ingevuld;

– bij de start is de financiering alleen door het SN team gerealiseerd;

– op het moment dat de markt niet meer volgde heeft SR geen enkele hulp meer verleend.

7.3. Op geen enkel niveau is er inzake dit dossier een « globale » informatie. Mocht het management een « globale economische situatie » opgemaakt hebben (*substance over form*) dan had men duidelijk ingezien dat de aankoopverplichting niet door SN gedragen kon worden.

7.4. Er is onvoldoende evidentie uit de gevonden documentatie dat de uitbreiding van de vloot zoals voorzien in het Airbus contract noodzakelijk is.

7.5. Door gebrek aan gegevens is het momenteel onmogelijk om de redelijkheid van de aankoopprijzen te toetsen, evenals de redelijkheid van de afgesloten financieringscontracten en het « gesloten beurs » karakter van de leasing formule via de SPC structuur.

— la promesse de SR de soutenir la SN, de manière à ce que la structure bilantaire de cette dernière ne soit pas affectée par l'achat n'a pas été honorée:

– au début, le financement est assuré uniquement par l'équipe de la SN;

– au moment où le marché n'a plus suivi, SR n'a plus offert aucune aide.

7.3. À aucun niveau, on ne trouve dans ce dossier des informations « globales ». Si la direction avait établi une « situation économique globale » (selon le principe « la substance prime la forme »), elle aurait pu se rendre compte clairement que la SN n'était pas en mesure d'honorer l'obligation d'achat.

7.4. Les documents trouvés ne permettent pas de prouver de manière suffisante que l'extension de la flotte, telle que prévue dans le contrat Airbus, était nécessaire.

7.5. Par manque d'informations, il est actuellement impossible de vérifier le caractère raisonnable des prix d'achat, pas plus que le caractère raisonnable des contrats de financement conclus et le caractère de « circuit fermé » de la formule de leasing via des SPC.

BIJLAGE 1 – SN VLOOT OP OGENBLIK VAN DE AANKOOPBESLISSING
ANNEXE 1 – LA FLOTTE DE LA SN AU MOMENT DE LA DÉCISION D'ACHAT

Vloot per 31/12/1997 – *Flotte au 31/12/1997*	Eigendom – *En propriété*	Financiële leasing – *Leasing financier*	Operationele leasing – *Leasing opérationnel*	Totaal – *Total*	Bestellingen – *Commandes*	Opties – *Options*
SABENA	***29***	***1***	***11***	***41***	***37***	***7***
Totaal langeafstandsvloot Total long-courrier	*2*		*7*	*9*	*3*	*2*
Boeing 747	2			2		
Airbus 330-340		7	7	3	2	
Totaal middellangeafstandsvloot Total moyen-courrier	*27*	*1*	*4*	*32*	*34*	*5*
Boeing 737	27	1		28		
Airbus 319-320-321					34	5
DH8			4	4		
SOBELAIR	***2***	***1***	***4***	***7***		
DAT	***4***	***2***	***16***	***22***	***7***	
TOTAAL SABENA GROEP ***TOTAL GROUPE SABENA***	**35**	**4**	**31**	**70**	**44**	**7**

BIJLAGE 2 — HUUR VLIEGTUIGEN OP LANGE TERMIJN 1998 TOT 2001
ANNEXE 2 — LOCATION D'AVIONS À LONG TERME DE 1998 À 2001

Airbussen per kostenplaats : nrs 1 tot 7 — *Airbus par centre de coûts : nos 1 à 7*

	1	2	3	4	5	6	7	SUBTOTAAL *SOUS-TOTAL* nr. 1 tot/*à* 7
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SCW	00-SCX	00-SCY	00-SCZ	00-SFM	00-SFN	00-SFO	
Kostenplaats *Centre de coûts*	4141002	4141003	4141101	4141102	4141301	4141302	4141303	
MSN	MSN14	MSN22	MSN47	MSN51	MSN030	MSN037	MSN045	
Type	A340-200	A340-200	A340-300	A340-300	A330-300	A330-300	A330-300	
Leasinggever *Donneur de leasing*								
Financierder *Organe de financement*								
1998	12.511.138,27	12.458.535,42	13.319.144,48	13.434.438,47	6.422.248,40	6.491.866,18	6.561.993,14	71.199.364,36
1999	12.479.247,39	12.426.708,27	13.241.208,53	13.327.231,07	6.257.699,70	6.257.699,70	6.275.437,47	70.265.232,12
2000	13.609.025,58	13.553.766,22	14.530.853,85	14.660.333,06	6.947.338,99	6.947.338,99	6.947.338,99	77.195.995,67
10/2001	11.198.134,19	11.151.860,35	12.064.199,16	11.525.827,65	6.008.170,57	6.008.170,57	6.008.170,57	63.964.533,06
Simulatie 12/2001(*) *Simulation 12/2001 (*)*	13.437.761,03	13.382.232,42	14.477.038,99	13.830.993,18	7.209.804,68	7.209.804,68	7.209.804,68	76.757.439,67
TOTALE KOST 1998-2001 COÛT TOTAL 1998-2001 (2001 = 10 maanden — *mois*)								282.625.125,21

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

Airbussen gekocht tijdens S Air-periode per kostenplaats : n^rs 8 tot 35 — *Airbus achetés pendant la période SAir par centre de coûts : n°s 8 à 35*

	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SSA	00-SSB	00-SSC	00-SSD	00-SSE	00-SSF	00-SNE	00-SNF	00-SUC
Kostenplaats *Centre de coûts*	4131901	4131902	4131903	4131904	4131905	4131906	4132001	4132002	4132103
MSN	MSN1048	MSN1068	MSN1086	MSN1102	MSN1124	MSN1145	MSN1054	MSN1081	MSN1012
Type	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A320-200	A320-200	A321-200
Leasinggever *Donneur de leasing*	Delvaux	Magritte	Delvaux	Permeke	Delvaux	Magritte	Delvaux	Permeke	Magritte
Financierder *Organe de financement*	Paribas	Citibank	Paribas	Ba La Bank	Paribas	Citibank	Paribas	Ba La Bank	Citibank
1998									
1999	1.061.630,34	762.890,40	655.777,28	426.006,13	291.765,35	114.108,50	1.021.707,97	776.005,64	2.056.934,56
2000	2.462.711,65	2.420.748,02	2.444.694,69	2.382.888,00	2.368.915,92	2.379.509,81	3.214.538,16	2.791.974,36	3.388.649,15
10/2001	2.034.775,28	2.154.483,05	2.064.538,71	2.140.497,26	2.086.126,90	2.234.536,73	2.693.408,96	2.621.640,96	3.131.469,52
simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*	2.441.730,34	2.585.379,67	2.477.446,45	2.568.596,72	2.503.352,28	2.681.444,08	3.232.090,75	3.145.969,15	3.757.763,42
TOTALE KOST 1998-2001 COÛT TOTAL 1998-2001 (2001 = 10 maanden — *mois*)									

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SFQ	00-SFR	00-SFS	00-SFX	00-SSG	00-SSH	00-SSI	00-SSJ	00-SSK	00-SSL
Kostenplaats *Centre de coûts*	4141202	4141203	4141204	4141304	4131907	4131908	4131909	4131910	4131911	4131912
MSN	MSN290	MSN296	MSN300	MSN096	MSN1160	MSN1184	MSN1283	MSN1305	MSN1364	MSN1068
Type	A330-200	A330-200	A330-200	A330-300	A319	A319-100	A319	A319	A319	A319
Leasinggever *Donneur de leasing*	ILFC	ILFC	ILFC	ILFC	Ensor	Ensor	Permeke	Permeke	Magritte	CCF
Financierder *Organe de financement*					KFW	KFW	Ba La Bank	Ba La Bank	Citibank	Citibank
1998										
1999	3.291.260,95	1.988.691,92	1.391.726,23	1.420.730,55						
2000	9.212.675,09	9.247.601,19	9.259.429,76	5.566.740,18	2.351.377,81	2.148.280,74	1.169.345,62	1.101.946,97	652.598,88	276.144,67
10/2001	8.164.564,09	8.187.323,61	8.212.443,28	5.282.597,98	2.339.588,29	2.381.805,72	2.865.780,46	2.844.767,82	2.805.764,96	2.393.675,42
Simulatie 12/2001(*) *Simulation 12/2001(*)*	9.797.476,90	9.824.788,33	9.854.931,93	6.339.117,58	2.807.505,95	2.858.166,87	3.438.936,55	3.413.721,39	3.366.917,95	2.872.410,50
TOTALE KOST 1998-2001 COÛT TOTAL 1998-2001 (2001 = 10 maanden — *mois*)										

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

	27	28	29	30	31	32	33	34	35	nr. 8 tot 35
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SSM	00-SFT	00-SFU	00-SSN	00-SSO	00-SNG	00-SNH	00-SNI	00-SNJ	
Kostenplaats *Centre de coûts*	4131913	4141205	414206	4131914	4131915	4132003	4132004	4132005	4132006	
MSN	MSN1388	MSN0322	MSN0324	MSN1429	MSN1494	MSN1370	MSN1413	MSN1439	MSN1450	
Type	A319	A330-200	A330-200	A319	A319	A320-200	A320-200	A320-200	A320-200	
Leasinggever *Donneur de leasing*	CCF	WOUTERS	WOUTERS	Boullioun	SALE	Permeke	SALE	SALE	SALE	
Financierder *Organe de financement*	Citibank	CAI	CAI							
1998										0,00
1999										15.259.235,81
2000	109.164,28	8.710.232,70	6.051.947,97							79.712.115,62
10/2001	2.241.584,63	8.054.878,06	8.731.078,48	965.229,72	1.014.975,13	3.251.683,90	2.428.974,04	2.033.356,14	1.721.173,77	97.082.722,86
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*	2.689.901,55	9.665.853,68	10.477.294,18	1.158.275,67	1.217.970,16	3.902.020,67	2.914.768,85	2.440.027,37	2.065.408,52	114.499.267,43
TOTALE KOST 1998-2001 COÛT TOTAL 1998-2001 (2001 = 10 maanden — *mois*)									192.054.074,30	

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

CASH FLOW ANALYSE — *ANALYSE DU CASH FLOW*

	Hedging – *Hedging*	TOTAAL nr. 1 tot 35 Incl. hedging – TOTAL *nos 1 à 35* *hedging compris*		Leasing Boeing – *Leasing Boeing*	TOTAAL nr. 1 tot 35 Incl. hedging Incl. Boeing – *TOTAL* *nos 1 à 35* *hedging compris* *Boeing compris*
Registratienummer *Numéro d'enregistrement* Kostenplaats *Centre de coûts* MSN Type Leasinggever *Donneur de leasing* Financierder *Organe de financement*					
1998		71.199.364,36		5.964.023,50	77.163.387,86
1999	– 10.447.646,37	75.076.821,56		36.210.077,35	111.286.898,91
2000	– 33.101.618,39	123.806.492,90		38.283.290,04	162.089.782,94
10/2001		161.047.255,92		25.161.940,25	186.209.196,17
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*		193.256.707,10		30.194.328,30	223.451.035,41
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden)	– 43.549.264,76	431.129.934,74		105.619.331,14	536.749.265,88

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

# 61 010 000 voor 28 Airbussen in leasing — *pour 28 Airbus en leasing*	192.054.074,30
# 49 050 005 voorschotten geleverde Airbussen — *avances Airbus livrés*	49.001.962,35
# 27 600 010 voorschotten niet geleverde Airbussen — *avances Airbus non livrés*	93.485.318,71
# 61 701 000 betaalde fees — *commissions payées*	6.105.886,62
	340.647.241,98

1.5. VIJFDE VERSLAG
(19 juni 2002)

UITKERING DIVIDENDEN

INHOUD

Blz.

Sabena — Uitkering dividenden 322

Bijlage 1 : Uitkeerbaar vermogen in BEF..... 323

1.5. CINQUIÈME RAPPORT
(19 juin 2002)

DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

SOMMAIRE

Pages

Sabena — Distribution de dividendes..... 322

Annexe 1 : Fonds distribuables en francs belges 323

SABENA — UITKERING DIVIDENDEN

Als gevolg van de tijdens de financiële analyse uitgevoerde onderzoeken, hebben wij bijgevoegde *spreadsheet* betreffende de uitkering van dividenden door Sabena in de loop van de jaren 1978 tot 1991, doorgenomen teneinde na te gaan of deze uitkeringen werden verricht conform de destijds vigerende vennootschapswetgeving.

In de onderzochte periode moet met betrekking tot de winstuitkering een onderscheid worden gemaakt tussen de periode vóór de nieuwe vennootschapswet van 5 december 1984 — die in werking trad op 13 januari 1985 — en de periode erna.

In de periode vóór 1985 werd de uitkering van dividenden die niet werden geheven op de *werkelijke winsten* strafbaar gesteld door het toenmalige artikel 205 Venn. W. In de tekst werd evenwel niet bepaald wat een werkelijke winst is en bovendien gold de strafsanctie enkel ten aanzien van bestuurders en bij uitkering zonder inventaris of op grond van een bedrieglijke inventaris. De aandeelhouders die te goeder trouw een onrechtmatig uitgekeerd dividend hadden ontvangen, konden door de vennootschap niet tot terugbetaling worden gedwongen.

Na de wijziging werd het nieuwe artikel 77*bis* ingevoerd waarin wordt bepaald in welk geval geen uitkering mag geschieden en welke de sanctie is bij uitkering in strijd met die bepaling (met name terugbetaling door de genieter, indien hij wist of had moeten weten dat de uitkering strijdig was met de bepalingen van de Venn. W. en strafrechtelijke sancties voor bestuurders).

Op basis van de cijfergegevens zoals weergegeven in de bijgevoegde spreadsheet kunnen wij volgende conclusies nemen:

(a) met betrekking tot de boekjaren ’70, ’79, ’80, ’81, ’82, ’83 en ’84 — boekjaren waarop de « oude » wetgeving van toepassing was — kan de uitkering van dividenden als rechtmatig worden beschouwd.

(b) met betrekking tot de boekjaren waarop artikel 77*bis* Venn. W. van toepassing is (vanaf boekjaar ’85), komen we tot de vaststelling dat over de resultaten van de boekjaren ’85, ’86, ’87 en het verkorte boekjaar ’91 (3 maand) geen dividenden mochten worden uitgekeerd omdat in die geciteerde boekjaren het netto-actief beneden het bedrag van het onbeschikbaar eigen vermogen is gedaald. In de boekjaren ’88, ’89 en ’91

SABENA — DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Par suite des recherches effectuées au cours de l’analyse financière, nous nous sommes penchés sur le tableau ci-annexé concernant la distribution de dividendes par la Sabena au cours des années 1978 à 1991, afin de vérifier si ces distributions ont été effectuées dans le respect de la législation sur les sociétés commerciales en vigueur à l’époque.

En ce qui concerne les bénéfices distribués au cours de la période examinée, il convient d’établir une distinction entre la période antérieure à la nouvelle loi, du 5 décembre 1984, sur les sociétés commerciales, loi qui est entrée en vigueur le 13 janvier 1985, et la période postérieure à cette entrée en vigueur.

Avant 1985, la distribution de dividendes qui n’étaient pas prélevés sur les *bénéfices réels* était punissable au regard de l’article 205 des lois sur les sociétés commerciales en vigueur à cette époque. Le texte ne précisait cependant pas ce qu’était un bénéfice réel et, en outre, la sanction ne s’appliquait qu’aux administrateurs et en cas de distribution effectuée en l’absence d’inventaire ou sur la base d’un inventaire frauduleux. La société ne pouvait contraindre les actionnaires qui avaient obtenu de bonne foi un dividende distribué de façon irrégulière à rembourser le montant perçu.

Lors de la modification de la loi, il a été inséré dans celle-ci un article 77*bis* déterminant le cas dans lequel il ne pouvait être procédé à une distribution ainsi que la sanction à infliger en cas de distribution faite en contravention avec cette disposition (à savoir, restitution par le bénéficiaire s’il savait ou aurait dû savoir que la distribution était contraire au prescrit de la loi sur les sociétés commerciales et sanctions pénales pour les administrateurs).

Les chiffres repris dans le tableau ci-annexé nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

(a) en ce qui concerne les exercices 70, 79, 80, 81, 82, 83 et 84 — exercices relevant de l’« ancienne » législation —, la distribution de dividendes peut être considérée comme régulière;

(b) en ce qui concerne les exercices relevant de l’application de l’article 77*bis* des lois sur les sociétés commerciales (à partir de l’exercice 85), nous constatons que les résultats des exercices 85, 86 et 87 ainsi que de l’exercice 91 écourté (3 mois) ne pouvaient donner lieu à la distribution d’aucun dividende, dès lors qu’au cours des exercices cités, l’actif net était devenu inférieur au montant des fonds propres indisponibles. Tel n’a pas été

(9 maanden) is dit niet het geval en mocht bijgevolg een uitkering van dividenden geschieden. Voor het boekjaar 1990 zijn geen gegevens beschikbaar.

Gelieve rekening te houden met het feit dat bovenstaande conclusie werd gemaakt uitgaande van de regels betreffende winstuitkering zoals bepaald in het vennootschapsrecht toepasselijk op naamloze vennootschappen, abstractie makend van bijzondere wetten of bepalingen die desgevallend op Sabena zouden van toepassing zijn omwille van haar specifieke statuut en zonder rekening te houden met eventuele afwijkende statutaire bepalingen.

BESLUIT

Als gevolg van het voorgaande werd er sedert 1985 1 420 505 000 BEF dividend uitgekeerd niet conform met de vennootschapswetgeving.

le cas au cours des exercices 88, 89 et 91 (9 mois), de sorte que des dividendes pouvaient être distribués. Pour ce qui est de l'exercice 1990, aucune donnée n'est disponible.

On tiendra compte du fait que les conclusions ci-dessus ont été formulées à la lumière des règles relatives à la distribution de bénéfices telles qu'elles sont prévues par le droit des sociétés applicable aux sociétés anonymes, abstraction fait des lois ou dispositions particulières qui seraient applicables à la Sabena en raison de son statut spécifique et sans tenir compte d'éventuelles dispositions statutaires dérogatoires.

CONCLUSION

Il ressort de ce qui précède que, depuis 1985, les dividendes distribués en contravention avec les lois sur les sociétés commerciales représentent un montant de 1 420 505 000 francs belges.

BIJLAGE 1 : UITKEERBAAR VERMOGEN IN BEF

ANNEXE 1 : FONDS DISTRIBUABLES EN FRANCS BELGES

	1	2	3	4	5	6	7	1+2+3-4
Boekjaar – Exercice	Kapitaal – Capital	Alle reserves – Toutes réserves	Beschikbare reserves – Réserves disponibles	Belastingvrije reserves – Réserves immunisés	Totaal EV – Total fonds propres	Oprichtings-kosten – Frais d'établisse-ment	Immateriële vaste activa – Immobilisa-tions incorporelles	Gestorte kapitaal + gebonden res. [1] – Capital libéré + rés. indisponibles [1]
1978	750.000.000	48.963.688	35.137.618	0	40.295.543	Niet van toepassing		
1979	750.000.000	50.102.181	36.276.111	0	– 629.474.151	Pas d'application		
1980	750.000.000	50.386.054	36.559.984	0	– 1.212.367.015			
1981	2.000.000.000	50.760.781	36.934.711	0	– 2.549.474.740			
1982	3.000.000.000	50.974.609	37.148.539	0	– 3.690.746.214			
1983	9.000.000.000	50.946.529	37.120.459	0	2.331.796.505			
1984	9.000.000.000	51.569.747	37.743.677	0	2.358.842.362			
1985	9.000.000.000	1.990.177.747	37.743.677	1.938.608.000	4.642.971.380	2.655.293.713	5.649.748	9.013.826.070
1986	9.000.000.000	7.488.792.424	37.743.677	7.437.222.677	10.288.397.002	2.491.280.127	3.766.499	9.013.826.070
1987	9.000.000.000	7.488.792.424	37.743.677	7.437.222.677	10.358.702.948	2.322.451.065	1.883.250	9.013.826.070
1988	9.000.000.000	7.763.299.490	312.250.743	7.437.222.677	10.358.702.948	1.622.175.037	0	9.013.826.070
1989	9.000.000.000	8.132.675.010	312.250.743	7.806.598.227	11.720.938.599	0	0	9.013.826.070
1990	Geen informatie Pas d'information							
(3mnd) 1991 (3 mois)	9.000.000.000	8.165.047.000	344.623.000	7.806.598.000	-25.095.296.000	0	0	9.013.826.070
(9mnd) 1991 (3 mois)	4.139.941.000	57.000	0	0	4.140.324.000	0	0	4.139.998.000

Opmerkingen :

[1] Gebonden reserves zijn hier gelijk aan de wettelijke reserves.

[2] Gecorrigeerd EV is hier gelijk aan gecorrigeerd netto-actief.

[3] We gaan ervan uit dat de immateriële vaste activa geen R&D bevatten; niet significant.

Observations :

[1] En l'occurrence, les réserves indisponibles correspondent aux réserves légales.

[2] En l'occurrence, les fonds propres correspondent à l'actif net corrigé.

[3] Nous partons du principe que les immobilisations incorporelles ne comprennent pas de R&D; pas significatif.

Boekjaar – Exercice	Over te dragen winst of verlies (V) van het boekjaar – Bénéfice/ perte (P) de l'exerci ce à reporter	Wetgeving voor 1/1/1985 – Législation avt 1/1/1986	B+C-A Wetgeving vanaf 1/1/1985 – Législation à partir	Probleem (*) – Problème (*)	Via resultatenrekening – Via le compte de résumtats: 5 % intrest op preferente aandelen – 5 % intérêt sur actions privil.	Overige dividenden – Autres dividendes	Totaal – Total	Dividend via resultaat-verwerking – Dividende via affectation du résultat
		Voor uitkering vatbaar dividend – Dividende pouvant être distribué						
1978	V	72.637.618			37.500.000	0	37.500.000	
1979	V	73.776.111			37.500.000	0	37.500.000	
1980	V	74.059.984			37.500.000	0	37.500.000	
1981	V	74.434.711			37.500.000	0	37.500.000	
1982	V	74.648.539			37.500.000	0	37.500.000	
1983	22.570.799	489.717.285			37.500.000	392.526.027	430.026.027	
1984	26.422.639	501.666.316			37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1985			– 6.588.648.403	(*)	37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1986			– 779.209.195	(*)	37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1987			– 540.074.187	(*)	37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1988			494.927.164		37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1989			3.144.612.529		37.500.000	400.000.000	437.500.000	
1990								
(3mnd) 1991 (3 mois)			– 34.001.117.000	(*)	9,4 Mio	98,6 Mio	108.005.000	0
(9mnd) 1991 (3 mois)			244.247.000		2,8 Mio	241,1 Mio	243.921.000	750.000

Conclusie :

In '85, '86, '87 en '91 (3mnd) mocht geen dividend worden uitgekeerd.

Voor 1 januari 1985 mocht enkel dividend worden uitgekeerd op **werkelijke winsten** (niet gedefinieerd in de wetgeving).

De beschikbare reserve mag worden uitgekeerd tenzij deze onrechtmatig werd opgebouwd (met verliezen).

Conclusion :

En 85, 86, 87 et 91 (3mois), aucun dividende ne pouvait être distribué.

Avant le 1er janvier 1985, des dividendes ne pouvaient être distribués que sur des **bénéfices réels** (non définis dans la loi).

La réserve disponible peut être distribuée, sauf si elle a été constituée de façon irrégulière (à l'aide de pertes).

1.6. ZESDE VERSLAG (19 juni 2002)

OVERHEIDSSTEUN AAN SABENA GEDURENDE DE PERIODE 1975 TOT 2002

Op basis van de door de secretaris van de Commissie opgezochte bedrijfsdocumenten kunnen wij volgende overheidssteun gedurende de periode 1975/2002 vaststellen :

1.6. SIXIÈME RAPPORT (19 juin 2002)

AIDES PUBLIQUES À LA SABENA PENDANT LA PÉRIODE 1975 À 2002

Sur la base des documents budgétaires recherchés par le secrétaire de la Commission, nous pouvons constater que les aides publiques suivantes ont été octroyées pendant la période 1975/2002 :

		Totaal 1975-2002 — *Total 1975-2002*	waarvan 1995-2002 — *dont 1995-2002*
12.27	Diensten & diverse goederen (bv. Studies inzake Sabena). — *Services & biens divers (p.ex. les études concernant la Sabena)*	30,4	—
31.01	Tussenkomst in de interesten. — *Intervention dans les intérêts*	3 634,5	—
32	Tussenkomst in de kosten tot afschrijving van het vliegend personeel. — Intervention dans les frais d'amortissement du matériel volant	7 939,4	—
(a)	Herkapitalisatie. — *Recapitalisation*	11 549,4	7 872,5
(b)	Subsidies in de aflossingslasten van leningen ter financiering van de kapitaalparticipatie vande Staat in Sabena. — Subventions dans les charges d'amortissement des emprunts contractés en vue de financer la participation de l'État au capital de Sabena	8 354,8	8 354,8
	TOTAAL — TOTAL	31 508,5	16 227,2

Alle bedragen zijn uitgedrukt in miljoen BEF.

Hierna volgt een volledig overzicht.

Tous les montants sont exprimés en millions de francs.

Un aperçu exhaustif est fourni ci-après.

Begrotings-jaar — *Année budgétaire*	Begrotingsbedrag (x 1 000 000 BEF) — *Montant budgétaire (x 1 000 000 BEF)*	Wijzigingen — *Modifications*	Vastleggings-kredieten — *Crédits d'engagements*	Ordonnancerings-kredieten — *Crédits d'ordonnancement*	Finale bedrag BEF — *Montant final BEF*	Art. — *Art.*
1975	299,7	298,6			298,6	31.01
	858,0	1 050,0			1 050,0	32.32
	16,0				16,0	12.27
	36,0				36,0	44.03
1976	7,0	7,3			7,3	12.27
	51,0				51,0	44.03
	323,0				323,0	31.01
	1 145,0				1 145,0	32.37
1977	3,0	1,0			1,0	12.27
	55,0				55,0	44.03
	335,6	309,7	—	288,1	288,1	31.01
	1 316,8	1 000,0	—	1 200,0	1 200,0	32.31
1978	3,2	0,9	0,9	0,8	0,8	12.27
	265,3	241,6	241,6	234,4	234,4	31.01
	1 000,0		1 148,5	1 100,0	1 100,0	32.33
	47,8		47,8	49,8	49,8	44.03
	100,0		100,0	0,0	0,0	12.29
1979	3,2	1,2	0,9	0,8	0,8	12.27
	238,4	232,0	232,0	206,7	206,7	31.01
	1 000,0		1 158,3	1 000,0	1 000,0	32.34
	55,0		55,0	76,5	76,5	44.03
1980	231,2	225,0	225,0	204,6	204,6	31.01
	1 086,4		1 086,4	1 086,4	1 086,4	32.35
	80,0	75,3	75,3	39,5	39,5	44.03
	0,9		0,8	0,1	0,1	12.27
1981	1,0		1,0	1,0	1,0	12.27
	281,3	307,5	307,5	169,4	169,4	31.01
	1100,0		1 100,0	1 100,0	1100,0	32.36
	75,3		75,3	88,4	88,4	44.03
1982	1,0		0,9	0,9	0,9	12.27
	255,0	345,7	345,7	407,1	407,1	31.01
	79,5	79,5	79,5	64,3	64,3	44.03
1983	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	12.27
	302,8	260,1	260,1	321,7	321,7	31.01
	258,0		258,0	258,0	258,0	32.36
	80,2		80,2	80,0	80,0	44.03
1984	1,0	0,2	0,2	0,2	0,2	12.27
	333,0	283,0	282,6	283,0	283,0	31.01
	84,7	83,4	84,7	83,4	83,4	44.03
1985	1,0	0,2	0,2	0,2	0,2	12.27
	89,2	84,3	89,2	84,3	84,3	44.03
	360,0	354,5	360,0	354,5	354,5	31.01
	1,7		1,7	1,6	1,6	12.31
1986	0,2		0,2	0,2	0,2	12.27
	304,2	298,6	304,2	298,6	298,6	31.01
	89,2		89,2	88,1	88,1	44.03
	1,4		—	1,7	1,7	12.31
1987	0,2		0,2	0,2	0,2	12.27
	251,2	244,8	251,2	244,8	244,8	31.01
	98,0	94,6	94,2	94,6	94,6	44.03
	1,4		1,4	—	—	12.31

1988	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	12.27
	1,4				1,4	12.31
	94,2	96,7			96,7	44.03
1989	0,2		0,2	0,3	0,3	12.27
	94,2				94,2	44.03
1990	0,2		0,2	0,1	0,1	12.27
1991	0,2		0,2	0,2	0,2	12.27
1992	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	12.27
	1 245,0		1 245,0	1 245,0	1 245,0	(a)
1993	1 347,0	1 207,0	1 207,0	1 172,9	1 172,9	(a)
1994	1 207,3	1 260,0	1 260,0	1 259,1	1 259,1	(a)
1995	1 262,0	1 368,5	1 368,5	1 181,3	1 181,3	(a)
1996	1 366,6	1 408,0	1 408,0	1 408,0	1 408,0	(a)
	1 000,0		1 000,0	1 000,0	1 000,0	(b)
1997	1 340,6	1 270,6	1 270,6	1 270,6	1 270,6	(a)
	1 300,0		1 300,0	1 300,0	1 300,0	(b)
1998	1 167,0	1 166,6	1 166,6	1 166,6	1 166,6	(a)
	1 300,0		1 300,0	1 300,0	1 300,0	(b)
1999	1 062,0	980,7	980,7	980,7	980,7	(a)
	1 000,0		1 000,0	1 000,0	1 000,0	(b)
2000	886,0	510,6	510,6	510,6	510,6	(a)
	1 746,3		1 746,3	1 746,3	1 746,3	(b)
2001	709,2		709,2	709,2	709,2	(a)
	1 000,0		1 000,0	1 000,0	1 000,0	(b)
2002	645,4		645,4	645,4	645,4	(a)
	1 008,5		1 008,5	1 008,5	1 008,5	(b)
Totaal — *Total*	**33 392,7**		**28 568,1**	**29 419,8**	**32 595,0**	

Artikel — *Article*	Omschrijving — *Description*
12.27	Kosten voortvloeiend uit de uitvoering van de taak van de Opdrachthouder van de regering bij de Sabena en zijn personeel. Onkosten voortvloeiend uit de prestaties te voeren door gespecialiseerde firma's die zullen gelast worden enerzijds met een studie in verband met de structuur, de organisatie en de exploitatievoorwaarden van de Sabene, en anderzijds met het instellen van een financieel onderzoek dat zich uitstrekt tot alle diensten van deze maatschappij, zowel in België als in het buitenland. *Frais résultant de l'exécution de la tâche du chargé de mission du gouvernement auprès de la Sabena et de son personnel.* *Faux frais résultant des prestations à effectuer par des entreprises spécialisées qui seront chargées, d'une part, de procéder à une étude concernant la structure, l'organisation et les conditions d'exploitation de la Sabena, et, d'autre part, d'effectuer une analyse financière qui s'étend à tous les services de cette société, tant en Belgique qu'à l'étranger.*
12.29	Vrachtvluchten Sabena. *Vols cargo Sabena.*
12.31	De voorgestelde uitgave dekt de tussenkomst van de staat in de werkingskosten van de Market Improvement Board Belgium. Dit organisme, zonder rechtspersoonlijkheid, groepeert de Sabena en de regelmatige buitenlandse maatschappijen die in België gevestigd zijn en is gelast met het uitoefenen van een controle op het naleven van de tarieven op de regelmatige vluchtlijnen. *La dépense proposée couvre l'intervention de l'Etat dans les frais de fonctionnement du Market Improvement Board Belgium.* *Cet organisme, sans personnalité juridique, regroupe la Sabena et les compagnies étrangères établies en Belgique et se charge du contrôle et du respect des tarifs sur les lignes régulières.*
31.01	Tussenkomst van de Staat in de interesten op de door Sabena uitgegeven of uit te geven leningen. *Intervention de l'Etat dans les intérêts sur emprunts émis ou à émettre par la Sabena.*
32.	Tussenkomst van de Staat in de lasten tot afschrijvingen van het vliegend materieel, enz. *Intervention de l'État dans les charges d'amortissement du matériel volant, etc.*
44.03	Tussenkomst van de Staat in de werkingskosten van de Burgelijke luchtvaartschool voor de vorming van beroepspiloten voor vliegtuigen. *Intervention de l'Etat dans les frais de fonctionnement de l'École d'aviation civile en vue de la formation de pilotes professionnels d'avions.*
(a)	Herkapitalisering van Sabena Interesten van de leningen aangegaan door de Belgische Maatschappij voor de Financiering van de Nijverheid NV Belfin ter financiering van de kapitalisatie van de Staat in Sabena. In het kader van de herstructurering en de herkapitalisering van Sabena, verhoogt de Staat zijn deelneming in het kapitaal van de vennootschap door de aankoop van de aandelen waarop de Belfin inschrijft tot beloop van 17,5 miljard (art. 24 van de wet van 20 juli 1991) houdende begrotingsmaatregelen. Deze inschrijvingen zijn verspreid over verscheidene jaren. Dit artikel bepaalt dat op 1 347 miljoen frank het bedrag in hoofdsom eveneens mag worden gebruikt voor de financiering van een volgende kapitaalverhoging. De deelname van de Belgische Staat aan de herkapitalisering bedraagt in totaal 19 miljard frank. Hiervan wordt 1,5 miljard frank gefinancierd door een recyclage van FIV-aandelen. De overige 17,5 miljard frank worden gefinancierd via leningen die aangegaan worden door de financieringsmaatschappij BELFIN en waarvan de weerslag gedragen wordt door de begroting van het departement van Verkeer en infrastructuur. *Recapitalisation de la Sabena* *Intérêts des emprunts contractés par la Compagnie belge pour le Financement de l'Industrie (SA Belfin) en vue de financer la participation de l'État au capital de la Sabena.*

	Dans le cadre de la restructuration et de la recapitalisation de la Sabena, l'État augmente sa participation au capital de la société par l'achat des actions souscrites à concurrence de 17,5 milliards de francs par Belfin (art. 24 de la loi du 20 juillet 1991 portant des dispositions budgétaires). Ces souscriptions sont réparties sur plusieurs années. Cet article prévoit que sur un montant de 1 347 millions de francs, le montant du principal peut également être utilisé pour financer une augmentation de capital suivante. La participation de l'État belge à la recapitalisation s'élève à un montant total de 19 milliards de francs. De ce montant, 1,5 milliard de francs est financé par un recyclage d'actions FIV. Les 17,5 milliards de francs restants sont financés par des emprunts contractés par la société financière BELFIN et dont les répercussions financières seront supportées par le budget du département des Communications et de l'Infrastructure.
(b)	Subsidies in de aflossingslasten van de leningen aangegaan door de NV Belfin ter financiering van de kapitaalparticipatie van de Staat in Sabena. *Subventions dans les charges d'amortissement des emprunts contractés par la SA Belfin en vue de financer la participation de l'État au capital de Sabena.*

Vastleggingskredieten

Het totaal bedrag van de verbintenissen die ten laste van het krediet van het betrokken programma mogen worden onderschreven, anders uitgedrukt: het totaal bedrag van alle contracten die de minister tijdens het begrotingsjaar ten laste van het krediet denkt af te sluiten.

Ordonnanceringskredieten

Het totaal van de facturen die tijdens het begrotingsjaar — hetzij wegens verbintenissen die tijdens dat zelfde jaar werden aangegaan, hetzij wegens verbintenissen van vorige jaren — zullen moeten worden betaald en bijgevolg ordonnanties zullen moeten worden opgemaakt.

Crédits d'engagement

Le montant des obligations qui peuvent être souscrites à charge du crédit du programme concerné, en d'autres termes : le montant total de tous les contrats que le (la) ministre pense conclure à charge de ce crédit au cours de l'année budgétaire.

Crédits d'ordonnancement

Le total des factures qui devront être payées au cours de l'année budgétaire — résultant soit d'obligations contractées au cours de cette même année, soit d'obligations contractées au cours d'années antérieures — et pour lesquelles des ordonnances devront par conséquent être établies.

Begrotingsjaar — *Année budgétaire*	Bedrag x 1 000 000 — *Montant x 1 000 000*	Omschrijving — *Description*
1977	1 000,0 1 400,0	81.41 Aangepaste kredieten, vermeld in begroting 1977 *Crédits ajustés mentionnés dans le budget 1977*
	2 400,0	Nieuw ordonnanceringsplatform *Nouvelle plate-forme d'ordonnancement*
	Storting van de tweede tranche voorzien in 1977, komende in mindering van de kapitaalverhoging van de Sabena voor een globaal bedrag van 3 400 miljoen frank. Na de terbeschikkingstelling van de bijkomende deelnaming zal de effectieve kapitaalstorting aan Sabena vanwege de Staat globaal 3 925 miljoen bedragen. Er is voorzien dat ze in 1978 normaal nog met 1 000 miljoen zal worden aangevuld. *Versement de la deuxième tranche prévue en 1977, venant en déduction de l'augmentation du capital de la Sabena pour un montant global de 3 400 millions de francs.* *Après la mise à disposition de la participation supplémentaire, le montant en capital versé effectivement à la Sabena par l'État s'élèvera globalement à 3 925 millions.* *Il est prévu que ce versement sera normalement complété par un montant supplémentaire de 1 000 millions en 1978.*	
1978	1 000,0 1 000,0 1 400,0	81.41
	3 400,0	Nieuw ordonnanceringsplatform *Nouvelle plate-forme d'ordonnancement*
1980		81.41
	1 000,0	Kredieten 1979 overgedragen naar het begrotingsjaar 1980 *Crédits 1979 reportés à l'année budgétaire 1980*
1981	1 000,0	Nieuwe machtigingen 1981 *Nouvelles autorisations 1981*
	5 400,0	Nieuw ordonnanceringsplatform *Nouvelle plate-forme d'ordonnancement*
1982	3 000,0	81.41
	8 400,0	Nieuw ordonnanceringsplatform *Nouvelle plate-forme d'ordonnancement*
1984 pro memorie	5 400,0	Ordonnanceringen 1981 en vorige *Ordonnancements 1981 et précédents*
	1 000,0	Ordonnanceringen 1982 *Ordonnancements 1982*
	2 000,0	Kredieten 1982 overgedragen naar het begrotingsjaar 1983 *Crédits 1982 reportés à l'année budgétaire 1983*
	0,0	Aangepaste kredieten 1983 *Crédits ajustés 1983*
	0,0	Nieuwe machtigingen 1984 *Nouvelles autorisations 1984*
	8 400,0	Ordonnanceringsplatform *Plate-forme d'ordonnancement*

Artikel — *Article*	Omschrijving — *Description*
81.41	Vervroegde storting te verrichten aan de Sabena in mindering op een bijkomende deelneming van de Staat n.a.v. een kapitaalverhoging van deze maatschappij. *Versement anticipatif à effectuer à la Sabena, à valoir sur une participation supplémentaire de l'État lors d'une augmentation de capital de cette société.*

Regie der Luchtwegen

Begrotingsjaar 1975

Sabena betaalt vergoedingen aan de Regie der Luchtwegen, geen taksen maar wel vergoedingen. Deze laatste zijn tegenprestaties en leveringen gedaan door de Regie, gelijkaardig aan die welke overal ter wereld worden toegepast.

Zo betaalt Sabena dezelfde soort vergoeding op buitenlandse luchthavens.

Landingsrechten voor het jaar 1974 : 358 223 829 BEF.

Begrotingsjaar 1976

Vergoeding aan de Regie der Luchtwegen : 132 643 274 BEF.

Ten opzichte van de aangepaste begroting in 1975 bedraagt dit een aanpassing van 50 557 279 BEF.

Régie des Voies aériennes

Année budgétaire 1975

La Sabena paie des redevances à la Régie des Voies aériennes, et non des taxes. Ces redevances sont payées en contrepartie des prestations effectuées par la Régie et analogues à celles qui sont appliquées partout dans le monde.

C'est ainsi que la Sabena paie le même type de redevance dans les aéroports étrangers.

Droits d'atterrissage pour l'année 1974 : 358 223 829 BEF.

Année budgétaire 1976

Redevance à la Régie des voies aériennes: 132 643 274 BEF.

Par rapport au budget ajusté en 1975, cela représente un ajustement de 50 557 279 BEF.

1.7. ZEVENDE VERSLAG (30 augustus 2002)

AANSCHAFFING, FINANCIERING EN BOEKHOUDKUNDIGE VERWERKING VAN AIRBUSTOESTELLEN MIDDELLANGE AFSTAND

(Aanvulling)

INHOUD

Blz.

0. VOORAFGAANDELIJKE OPMERKING 335

1. Uitgangspunten en methodologie 335
   1.1. Gebruikte bronnen 336
   1.2. Methodologie..... 336
   1.3. Overzicht vliegtuigen..... 337

2. OVERZICHT BESLISSINGEN RAAD VAN BESTUUR – CORPORATE GOVERNANCE..... 338

   2.1. Bureau du Conseil à Zurich (3 september 1997) (Doc.3-1) 338
   2.2. RVB 11 september 1997 (Doc. 2-17)..... 340
   2.3. Bureau du Conseil à Zürich (30 september 1997) (Doc.3-2) 341
   2.4. RVB 13 oktober 1997 (Doc. 2-18)..... 341
      2.4.1. Ontwerp Development Plan 341
      2.4.2. Vernieuwing middellange afstandsvloot 342
   2.5. *Management Committee* nr. 34 van 28 oktober 1997 (Doc. 8-4) 343
   2.6. *Management Committee* nr. 36 van 12 november 1997 (Doc. 8-6) 344
   2.7. RVB 17 november 1997 (Doc. 2-19)..... 344
   2.8. Dévelopment réseau long courier..... 345
   2.9. Projets flotte 345
   2.10. Support Airbus 347
   2.11. Nadere analyse Management Committee van 12 november 1997..... 349

      2.11.1. Beslissing RVB van 17 november 1997 349

      2.11.2. *Management Committee* van 12 november 1997 351
         2.11.2.1. Dagorde..... 351
         2.11.2.2. Analyse « Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 » 352
         2.11.2.3. Beslissing Management Committee van 12 november 1997..... 353
         2.11.2.4. Toelichtende Nota *Management Committee*..... 354
   2.12. Nadere precisering timing..... 355

   2.13. Aanvullende Conclusies Corporate Governance..... 357

1.7. SEPTIÈME RAPPORT (30 août 2002)

ACQUISITION, FINANCEMENT ET TRAITEMENT COMPTABLE DES APPAREILS AIRBUS MOYEN-COURRIERS

(Complément)

SOMMAIRE

Page

0. REMARQUE PRÉALABLE..... 335

1. Points de départ et méthodologie 335
   1.1. Sources utilisées..... 336
   1.2. Méthodologie..... 336
   1.3. Inventaire de la flotte..... 337

2. RÉCAPITULATIF DES DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – CORPORATE GOVERNANCE 338
   2.1. Bureau du Conseil à Zurich (3 septembre 1997) (Doc3-1) 338
   2.2. CA du 11 septembre 1997 (Doc. 2-17)..... 340
   2.3. Bureau du Conseil à Zürich (30 septembre 1997) (Doc.3-2) 341
   2.4. CA du 13 octobre 1997 (Doc. 2-18)..... 341
      2.4.1. Projet de *Development Plan* 341
      2.4.2. Renouvellement de la flotte d'avions moyens courriers..... 342
   2.5. *Management Committee* n° 34 du 28 octobre 1997 (Doc. 8-4) 343
   2.6. *Management Committee* n° 36 du 12 novembre 1997 (Doc. 8-6) 344
   2.7. CA du 17 novembre 1997 (Doc. 2-19)..... 344
   2.8. Développement réseau long-courrier..... 345
   2.9. Projets flotte 345
   2.10. Le support d'Airbus..... 347
   2.11. Analyse plus détaillée du *Management Committee* du 12 novembre 1997 et du CA du 17 novembre 1997..... 349
      2.11.1. Décision du CA du 17 novembre 1997 349
      2.11.2. Management Committe du 12 novembre 1997 351
         2.11.2.1. Ordre du jour 351
         2.11.2.2. Analyse « Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 » 352
         2.11.2.3. decision *Management Committee* du 12 novembre 1997 353
         22.11.2.4. Note explicative *Management Committee*..... 354
   2.12. Précisions complémentaires au sujet du calendrier 355
   2.13. Conclusions complémentaires *Corporate Governance*..... 357

3. BOEKHOUDKUNDIGE BENADERING 359
3.1. Inleiding 359
3.2. Off balance sheet 362
3.2.1. Special Purpose Companies 362
3.2.2. International Accounting Standards IAS 363
3.2.3. Operationele versus financiële leasing 364
3.2.4. Opportuniteit financiering via SPC's 365
3.3. Alternatieve aanschaffing via SN 369

4. ANALYSE JAARREKENINGEN SPC'S 369
4.1. Inleiding 369
4.2. Onzekerheid 370
4.3. Balans 370
4.4. Resultatenrekening 370
4.5. Aansluiting betalingen SN met resultatenrekening SPC 371

5. FINANCIERING AANKOOP AIRBUSTOESTELLEN 372
5.1. Sale & leaseback Boeings 372
5.2. Aankoop 2 Airbustoestellen A321 374
5.3. Aankoopprijzen Airbus 374
5.3.1. Airbus A321 374
5.3.2. Airbus A320 375
5.3.3. Airbus A319 376
5.4. Marktconformiteit Airbusprijzen 376
5.5. Aanschaffing Airbustoestellen via SPC's 376

6. CASH FLOW ANALYSE AANKOPEN AIRBUS 378

7. BESLISSINGEN RVB FINANCIERING 381
7.1. RVB 20 september 1999 381
7.1.1. Financiering 381
7.1.2. Relatie Airbus 381
7.1.3. Gedetailleerd leveringsschema 381
7.1.4. Rendabiliteit 381
7.2. RVB 20 december 1999 381
7.3. RVB 26 maart 2001 382

8. FINANCIËLE ANALYSE 383
8.1. Inleiding 383
8.2. Globale analyse 383
8.3. Evolutie bedrijfskapitaal 384
8.4. Evolutie huurkosten 384
8.5. Evolutie liquiditeit 384
8.6. Evolutie solvabiliteit 385
8.7. Evolutie rentabiliteit 385

9. CONCLUSIE 386
9.1. Evaluatie uitbreiding 386
9.2. Technisch-operationele en financiële benadering 387
9.2.1. Technisch-operationele benadering 387
9.2.2. Financiële benadering 387
9.3 Financiële ondersteuning 388

3. APPROCHE COMPTABLE 359
3.1. Introduction 359
3.2. Off balance sheet 362
3.2.1. Special Purpose Companies 362
3.2.2. International Accounting Standards IAS 363
3.2.3. Leasing opérationnel vs. leasing financier 364
3.2.4. Opportunité du financement par le biais de SPC 365
3.3. Acquisition alternative via la SN 369

4. ANALYSE DES COMPTES ANNUELS 369
4.1. Introduction 369
4.2. Incertitude 370
4.3. Bilan 370
4.4. Compte de résultats 370
4.5. Concordance entre les paiements SN et le compte de résultats SPC 371

5. FINANCEMENT DE l'ACHAT DES APPAREILS AIRBUS 372
5.1. Sale & lease back des Boeing 372
5.2. Achat de 2 appareils Airbus A321 374
5.3. Prix d'achat des Airbus 374
5.3.1. Airbus A321 374
5.3.2. Airbus A320 375
5.3.3. Airbus A319 376
5.4. Conformité des prix des Airbus au prix du marché 376
5.5. Acquisition d'appareils Airbus via des SPC 376

6. ANALYSE DU CASH-FLOW DANS LE CADRE DES ACHATS D'AIRBUS 378

7. DÉCISIONS DU CA EN MATIERE DE FINANCEMENT 381
7.1. CA du 20 septembre 1999 381
7.1.1. Financement 381
7.1.2. Relation Airbus 381
7.1.3. Schéma de livraison détaillé 381
7.1.4. Rentabilité 381
7.2. CA du 20 décembre 1999 381
7.3. CA du 26 mars 2001 382

8. ANALYSE FINANCIÈRE 383
8.1. Introduction 383
8.2. Analyse globale 383
8.3. Evolution du capital social 384
8.4. Evolution des coûts de location 384
8.5. Évolution des liquidités 384
8.6. Évolution de la solvabilité 385
8.7. Évolution de la rentabilité 385

9. CONCLUSION 386
9.1 Évaluation de l'élargissement de la flotte 386
9.2 approche technico-opérationnelle et financière 387
9.2.1. Approche technico-opérationnelle 387
9.2.2. Approche financière 387
9.3. Support financier 388

9.4. Corporate governance 389
9.5. Bijdrage tot faillissement 390

BIJLAGE 1 : SN VLOOT OP OGENBLIK VAN DE AANKOOPBESLISSING 391

BIJLAGE 2 : HUUR VLIEGTUIGEN OP LANGE TERMIJN 1998 TOT 2001 392

9.4. Coporate governance..... 389
9.5. Contribution à la faillite..... 390

ANNEXE 1 : FLOTTE SN AU MOMENT DE LA DÉCISION D'ACHAT 391

ANNEXE 2 : LOCATION D'AVIONS À LONG TERME DE 1998 À 2001..... 392

0. **VOORAFGAANDELIJKE OPMERKING**

Dit rapport is een tweede rapport inzake de « aankoopbeslissing AIRBUS » betreffende de middellange afstand. In ons Vierde Verslag van 16 juni 2002 hebben wij op nog ontbrekende informatie gewezen. In deze aanvulling worden enkele leemtes weggewerkt. Op basis van bijkomende informatie is het ook mogelijk dat vroegere stellingnames moeten worden verduidelijkt of aangepast. De volgende pagina's van ons Vierde Verslag van 16 juni 2002 worden hier aangevuld :

— pagina 2;
— pagina 14-15;
— pagina 16;
— pagina 19-20.

Daarnaast werd ons de gelegenheid geboden om bijkomende documenten te consulteren. Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten in verband met de boekhoudkundige benadering, de jaarrekeningen van de Special Purpose Companies (SPC's) en de wijze waarop de aankoopbeslissing is tot stand gekomen (zie daarvoor onze bespreking onder corporate governance).

Om de leesbaarheid van dit verslag te bevorderen, hebben wij de informatie van ons Vierde Verslag in dit Zevende Verslag geïntegreerd.

1. **UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE**

Dit is vergelijkbaar met ons rapport van 16 juni 2002. Wij voegen hier evenwel aan toe dat wij bij het samenstellen van dit rapport over bijkomende informatie konden beschikken, onder meer over bijlagen en toelichtende nota's bij de verslagen van de Raad van Bestuur (RVB), het *Management Committee* en het *Steering Committee*.

Het is ons opgevallen dat het geheel van de bijlagen en toelichtende nota's die wij voor onze rapportering hebben geconsulteerd kwalitatief van een behoorlijk niveau zijn. Dit wil echter niet zeggen dat de bestuurders tijdig over alle informatie beschikten om over de aankoopbeslissing gefundeerd te beslissen (bijvoorbeeld financiële gevolgen). Van een bestuurder mag echter ook worden verwacht dat hij in bepaalde gevallen bijkomende informatie vraagt en kritische vragen stelt.

0. **REMARQUE PRÉLIMINAIRE**

Le présent rapport est le deuxième rapport sur la « décision d'achat des AIRBUS » concernant le secteur moyen-courrier. Dans notre quatrième rapport du 16 juin 2002, nous soulignions que certaines informations faisaient encore défaut. Le présent complément vise à combler certaines de ces lacunes. Par ailleurs, certaines informations complémentaires nous ont parfois amenés à expliciter ou à adapter certaines prises de position antérieures. Sont complétées en l'occurrence les pages suivantes de notre quatrième rapport du 16 juin 2002 :

— page 2;
— pages 14-15;
— page 16;
— pages 19-20.

L'opportunité nous a en outre été offerte de consulter d'autres documents, ce qui nous a permis de nous forger une nouvelle opinion concernant l'approche comptable, les comptes annuels des Special Purpose Companies (SPC) et la manière dont a été prise la décision d'achat (voir à cet égard notre commentaire sur la *corporate governance*).

Afin de favoriser la lisibilité du présent rapport, nous y avons intégré les informations figurant dans notre quatrième rapport.

1. **PRINCIPES ET MÉTHODOLOGIE**

Sur ce point, le présent rapport est comparable à notre rapport du 16 juin 2002. Il convient toutefois de préciser que, lors de la rédaction de ce rapport, nous disposions d'informations complémentaires, notamment d'annexes et de notes explicatives jointes aux rapports du Conseil d'administration (CA), du *Management Committee* et du *Steering Committee*.

Nous avons constaté que l'ensemble des annexes et des notes explicatives que nous avons consultées pour notre rapport étaient d'une qualité correcte, ce qui ne signifie cependant pas que les administrateurs ont pu disposer en temps opportun de toutes les informations nécessaires pour prendre une décision d'achat bien fondée (par exemple, en ce qui concerne les conséquences financières). On peut toutefois attendre d'un administrateur que, dans certains cas, il demande des informations complémentaires ou pose des questions critiques.

1.1. GEBRUIKTE BRONNEN

Voor deze financiële analyse werd op de volgende bronnen gesteund :

— jaarrekeningen 1997-2000 (inclusief details bij bepaalde rubrieken) afkomstig van SN;

— jaarverslagen 1997-2000;

— interim financiële staat per 30 september 2001;

— interviews (ter aanvulling) met de heren B. de Vaucleroy (vice-president *corporate finance & insurance Sabena Interservice Center* SIC), H. Deneut (director accounting Sabena) en mevrouw A. Heremans (boekhoudster Sabena);

— financieringstabellen die ons door dhr. B. de Vaucleroy werden bezorgd;

— notulen van Raden Van Bestuur en *Management Committee*s, inclusief toelichtende nota's.

1.2. METHODOLOGIE

In deze analyse beperken wij ons tot de Airbustoestellen voor de middellange afstand in het kader van de beslissing van de Raad van Bestuur (RVB) van 17 november 1997. Dit betreft de vernieuwing van de middellange afstandsvloot. Voor onze analyse steunen wij op boekhoudkundige verantwoordingsstukken maar ook op informatie (o.m financieringstabellen) afkomstig van de afdeling *corporate finance* van SN die zich onder meer met vliegtuigfinanciering bezig hield.

In eerste instantie nemen wij de boekhoudkundige verwerking als uitgangspunt. Dit betreft zowel de boekingen in de balans als in de resultatenrekening. Hiervoor hebben wij gesteund op details van relevante grootboekrekeningen, historische overzichten van grootboekrekeningen en boekhoudkundige verantwoordingsstukken.

Daarna hebben wij getracht om na te gaan hoe deze uitgaven werden gefinancierd. Hiervoor hebben wij onder meer gesteund op informatie die door B. de Vaucleroy werd voorbereid.

1.1. SOURCES UTILISÉES

La présente analyse financière se base sur les sources suivantes :

— comptes annuels 1997-2000 (y compris les détails de certaines rubriques) provenant de la SN;

— rapports annuels 1997-2000;

— état financier intermédiaire au 30 septembre 2001;

— entretiens (complémentaires) avec MM. B de Vaucleroy (vice-président du *corporate finance & insurance Sabena Interservice Center SIC*), H. Deneut (director accounting Sabena) et Mme A. Heremans (comptable Sabena);

— tableaux de financement communiqués par M. B. de Vaucleroy;

— procès-verbaux des conseils d'administration et *Management Committee*s, y compris notes explicatives.

1.2. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de la présente analyse, nous ne traiterons que de l'achat d'Airbus moyens courriers faisant objet de la décision du conseil d'administration (CA) du 17 novembre 1997. Il s'agissait de renouveler la flotte d'appareils moyens courriers. Notre analyse est basée non seulement sur les justificatifs comptables mais également sur des informations (tableaux de financement notamment) provenant du département *corporate finance* de la Sabena, qui était chargé, entre autres, du financement des appareils.

Le point de départ de notre analyse est le traitement comptable. Il s'agit aussi bien des inscriptions au bilan et au compte de résultat que des opérations enregistrées au grand livre, des récapitulatifs historiques d'inscriptions au grand livre et de justificatifs comptables.

Nous avons ensuite tenté de déterminer le mode de financement de ces dépenses. À cet effet, nous nous sommes basés, entre autres, sur les informations fournies par M. de Vaucleroy.

1.3. OVERZICHT VLIEGTUIGEN

Tijdens de SAirGroup-periode (1995-2001) werd de SN-vloot grondig vernieuwd; zie daarvoor ons Vijfde Verslag.

Deze aankoopbeslissingen kaderen in de harmonisering van de vloot waarbij de SAirGroup reeds voordien voor Avro (CrossAir) en Airbus geopteerd had.

Voor de ouderdom van de vloot van SN op het moment van de aankoopbeslissing nemen wij het overzicht van het jaarverslag van de RVB over 1997 als uitgangspunt.

De gemiddelde ouderdom van de vloot was toen als volgt :

— korte afstandsvloot (DAT) : 5 jaar
— middellange afstandsvloot : 15 jaar
— lange afstandsvloot : 4 jaar

Gezien de gemiddelde ouderdom van de middellange afstandsvloot is het duidelijk dat een vernieuwing op de agenda stond. Of een uitbreiding nodig was, moet blijken uit andere factoren zoals de verwachte marktontwikkeling en het business plan.

De 34 Airbus toestellen waarvan sprake in het jaarverslag van de RVB betreffen in feite 34 toestellen A319-320-321 (middellange afstandsvloot) die in het jaarverslag als « bestellingen » werden gerubriceerd. Daarnaast werden in het jaarverslag nog 5 toestellen middellange afstand als « opties » gerubriceerd. Betreffende de lange afstandsvloot vermeldt het jaarverslag van de RVB :

3 A330-200 als bestelling
2 A330-200 als optie
5

Dit betreft een uitvoering van de RVB van 16 december 1996.

Het totaal van de bestellingen en opties volgens het jaarverslag van de RVB geeft dus :

— bestellingen : 34 middellange afstand + 3 lange afstand = 37;

— opties : 5 middellange afstand + 2 lange afstand = 7;

— Totaal : 44.

1.3. RÉCAPITULATIF ACHATS AVIONS

Au cours de la période SairGroup (1995-2001), la flotte de la Sabena a été renouvelée en grande partie (voir, à cet égard, notre cinquième rapport).

Ces décisions d'acquisitions s'inscrivent dans le cadre de l'harmonisation de la flotte, harmonisation pour laquelle SairGroup avait déjà opté, par le passé, pour Avro (CrossAir) et Airbus.

En ce qui concerne l'âge de la flotte de la Sabena, nous nous sommes basés sur le tableau récapitulatif figurant dans le rapport annuel 1997 du conseil d'administration.

À l'époque, l'âge moyen de la flotte était le suivant :

— flotte courtes distances (DAT) : 3 ans
— flotte moyens courriers : 15 ans
— flotte longs courriers : 4 ans

Il est évident qu'un renouvellement s'imposait compte tenu de l'âge moyen des appareils moyens courriers. L'opportunité d'un renforcement de la flotte relevait d'autres facteurs tels que les prévisions concernant l'évolution du marché et le business plan.

Les 34 Airbus dont il est question dans le rapport annuel du conseil d'administration sont en fait 34 appareils A319-320-321 (flotte moyens courriers) qui figurent sous la rubrique « commandes » dans le rapport annuel. Ce dernier mentionne en outre 5 appareils moyens courriers sous la rubrique « options ». En ce qui concerne la flotte longs courriers, le rapport annuel mentionne :

3 A330-200 en tant que commande
2 A330-200 en tant qu'option
5

Il s'agit de l'exécution d'une décision du conseil d'administration du 16 décembre 1996.

Selon le rapport annuel du conseil d'administration, le total des commandes et options est dès lors :

— commandes : 34 moyens courriers + 3 longs courriers = 37;

options : 5 moyens courriers + 2 longs courriers = 7;

— Total : 44.

OFWEL

— lange afstandsvloot :	5
— middellange afstandsvloot :	39
	44

In ons Vierde Verslag werd in verband met de geleverde vliegtuigen geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen leveringen middellange en lange afstand. Op basis van aanvullende informatie kunnen wij hier een verduidelijking geven :

	middellang	lang*	totaal
— 1999 :	9	4	13
— 2000 :	7	2	9
— 2001 :	6	—	6
	22	6	28

* Zie vijfde Verslag

Daarnaast dienen nog een aantal geleverde vliegtuigen te worden toegevoegd die als materieel vast actief (financiële leasing) werden geboekt, met name 2 middellange afstandsvliegtuigen en één lange afstandsvliegtuig.

Tot eind 1998 bestond de SN middellange afstandsvloot uit 28 Boeings die naargelang de leveringen buiten gebruik werden gesteld en door Airbustoestellen werden vervangen.

2. **OVERZICHT BESLISSINGEN RAAD VAN BESTUUR — *CORPORATE GOVERNANCE***

Op basis van de notulen hebben wij vastgesteld dat een aantal verantwoordingsstukken vooraf aan de bestuurders werd overgemaakt.

2.1. BUREAU DU CONSEIL À ZURICH (3 SEPTEMBER 1997) (Doc.3-1)

Op 3 september 1997 vindt te Zurich een vergadering van het Bureau du Conseil plaats. Dit betreft een « concertatie-orgaan zonder beslissingsmacht ». Ph. Bruggisser 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 ».

OU

— flotte longs courriers :	5
— flotte moyens courriers :	39
	44

En ce qui concerne les appareils livrés, nous n'avons pas établi de distinction précise, dans notre quatrième rapport, entre les livraisons de moyens et longs courriers. Sur la base d'informations complémentaires, nous sommes en mesure d'apporter les précisions suivantes :

	moyens	longs*	total
— 1999 :	9	4	13
— 2000 :	7	2	9
2001 :	6	—	6
	22	6	28

* Voir cinquième rapport

Il y a lieu d'ajouter à ces chiffres un certain nombre d'avions livrés qui ont été comptabilisés en tant qu'actif matériel immobilisé, à savoir 2 appareils moyens courriers et un appareil long courrier.

Jusque fin 1998, la flotte moyens courriers de la Sabena se composait de 28 Boeing qui, au fur et à mesure des livraisons, ont été remplacés par des Airbus.

2. **RÉCAPITULATIF DES DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION — *CORPORATE GOVERNANCE***

Nous avons constaté, sur la base des procès-verbaux, qu'un certain nombre de pièces justificatives avaient été transmises préalablement aux administrateurs.

2.1. BUREAU DU CONSEIL À ZURICH (3 SEPTEMBRE 1997) (Doc3-1)

Le 3 septembre 1997 se tient, à Zurich, une réunion du Bureau du Conseil. Il s'agit d'un « organe de concertation sans pouvoir de décision ». Ph. Brugisser tempère la croissance et les résultats meilleurs que prévu de 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 ».

A 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 de SAirGroup ten aanzien van de financiële toestand, de financieringscapaciteit en het business plan van SN. SAirGroup opteert voor Airbus vanuit een groepsperspectief. Wij zijn van mening dat het groepsperspectief een valabel beslissingscriterium kan zijn (naast andere criteria) indien dit criterium in volledige transparantie werd toegelicht aan en weerhouden door de RVB.

Op dezelfde dag (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*

A 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.

— …

Ce passage montre bien que SairGroup était préoccupé et même critique en ce qui concerne la situation financière, la capacité de financement et le *business plan* de SN. SairGroup opte pour Airbus dans une perspective de groupe. Nous estimons 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.

Ce même jour (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

Understanding overhandigd. Op 9 september 1997 ondertekent P. De Swert namens SN Technics.

Beide afzonderlijke vergaderingen op dezelfde dag illustreren het bestaan van tegengestelde visies in het dossier Airbus overduidelijk.

In de notulen van de vergadering is sprake van de « *remplacement des 13 Boeing 737-200* ».

2.2. RVB 11 SEPTEMBER 1997 (Doc. 2-17)

De vernieuwing van de middellange afstandsvloot wordt door de bestuurders behandeld. Er is onder meer sprake van de volgende argumenten :

— Direct operating cost : une différence de 400 à 850 mios BEF par an en faveur du B737. …

— Impact sur Sabena Technics : le choix du B737 offre des perspectives avantageuses pour les activités et l'emploi chez Sabena Technics. …

— Impact sur le Common Crew Management : selon Monsieur BRUGGISSER, le projet Common Crew Management ne serait realisable au sein du SairGroup que si le choix se porte sur Airbus.

Enerzijds wordt verwezen naar een aantal overwegingen in het voordeel van Boeing, met name het kostenaspect en de perspectieven voor SN Technics. Bestuurder Ph. Bruggisser (SAirGroup) opteert echter voor Airbus (op basis van het project Common Crew Management). Men beslist tot verdere studie : plan op 10 jaar, financieringsplan, compensatie Technics en onderhoudskosten.

Wij vragen uw aandacht voor enkele opvallende stellingnames uit de toelichtende nota (22 pagina's). Vanuit juridisch en milieustandpunt (geluidsbeperking) is de vervanging van 13 B 737-200 toestellen aan de orde :

— 1999 :	4
— 2000 :	8
— 2002 :	1
	13

Vanuit het standpunt van de « *market requirements* » wordt een bestelling van 17 units verdedigd « *for replacement (13) and growth (4)* ».

Bij de bespreking van de kandidaat-leveranciers wordt voor Airbus opgemerkt :

nom de Boeing. Le 9 septembre 1997, P. De Swert signe au nom de SN Technics.

La tenue de ces deux réunions distinctes le même jour illustre à suffisance l'existence de visions opposées dans le dossier Airbus.

Le procès-verbal de la réunion fait état du « remplacement des 13 Boeing 737-200 ».

2.2. CA DU 11 SEPTEMBRE 1997 (Doc. 2-17)

Le renouvellement de la flotte moyen-courrier est réglé par les administrateurs qui présentent, notamment, les argument suivants :

— Direct operating cost : une différence de 400 à 850 millions de francs par an en faveur du B737. …

— Impact sur Sabena Technics : le choix du B737 offre des perspectives avantageuses pour les activités et l'emploi chez Sabena Technics. …

— Impact sur le Common Crew Management : selon Monsieur BRUGGISSER, le projet Common Crew Management ne serait réalisable au sein du SairGroup que si le choix se porte sur Airbus.

Il est, d'une part, fait référence à un certain nombre de considérations avantageuses pour Boeing, à savoir l'aspect coûts et les perspectives pour SN Technics. L'administrateur Ph. Bruggisser (SAirGroup) opte toutefois pour Airbus (sur la base du projet *Common Crew Management*). On décide de poursuivre l'étude en la matière : plan sur 10 ans, plan de financement, compensation Technics et frais d'entretien.

Nous attirons votre attention sur certaines prises de position frappantes mentionnées dans la note explicative (22 pages). D'un point de vue juridique et environnemental (limitation du bruit), le remplacement de 13 appareils B737-200 est à l'ordre du jour :

— 1999 :	4
— 2000 :	8
— 2002 :	1
	13

Du point de vue des « exigences du marché », on préconise une commande de 17 unités « *for replacement (13) and growth (4)* ».

Lors de la discussion sur les candidats fournisseurs, on fait observer en ce qui concerne Airbus :

— harmonization with SR

— medium term complete roll-over desirable.

Pagina 9 van de notulen van de RVB spreekt van « de vervanging van 13 B737-200 vliegtuigen ».

Het ontwerp Development Plan 1998-2000 wordt besproken. Hierin werd nog geen definitieve keuze voor een vliegtuigtype en voor aantallen vliegtuigen vastgelegd.

2.3. BUREAU DU CONSEIL À ZÜRICH (30 SEPTEMBER 1997) (Doc.3-2)

Het ontwerp *Development Plan* wordt aangekondigd, waarin de strategie inzake Airline wordt voorgesteld.

D. Palmero en P. De Swert becommentariëren de studie van het consultingbureau McKinsey inzake SN Technics en de impact van de keuze voor Airbus A319/320/321 op SN Technics.

Er wordt voorgesteld om de RVB van 13 oktober 1997 te laten kennis nemen van het Development Plan en het investeringsfinancieringsplan en om de airline strategie (Europa en lange afstand) te laten goedkeuren. Er wordt de RVB ook 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.* »

2.4. RVB 13 OKTOBER 1997 (Doc. 2-18)

2.4.1. **Ontwerp Development Plan**

Het ontwerp *Development Plan* 1998-2000 wordt besproken. Wij benadrukken dat het hier slechts een ontwerp betreft : « *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 definitive du Development Plan 1998 – 2000 sera présentée au conseil d'administration en même temps que le budget pour 1998 le 8 décembre.

— harmonization with SR

}— medium term complete roll-over desirable.

À la page 9 du procès-verbal du CA, il est question du « remplacement de 13 avions B737-200 ».

Le projet *Development Plan 1998-2000* est discuté. Il n'y est pas encore opéré de choix définitif en ce qui concerne le type d'appareil ni le nombre d'avions.

2.3. BUREAU DU CONSEIL À ZÜRICH (30 SEPTEMBRE 1997) (Doc.3-2)

Présentation du projet de *Development Plan*, qui propose la stratégie en matière de transport aérien.

D. Palmero et P. De Swert commentent l'étude réalisée par le cabinet de consultance McKinsey à propose de SN Technics et de l'incidence du choix de l'Airbus A319/320/321 sur SN Technics.

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 également 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. »

2.4. CA DU 13 OCTOBRE 1997 (Doc. 2-18)

2.4.1. **Projet de Development Plan**

Le projet de *Development Plan* 1998-2000 est examiné. Nous insistons sur le fait qu'il ne s'agit en l'occurrence que d'un projet : « 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.

Op basis van de notulen lijkt het ontwerp plan 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* ».

Wij vinden het 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.

2.4.2. **Vernieuwing middellange afstandsvloot**

De stand van zaken wordt becommentarieerd. Wij vragen uw aandacht voor o.m. de volgende motivaties :

— Boeing is bereid om een participatie in Sabena Technics te nemen (joint-venture met SN) en waardeerde Sabena Technics op 8 miljard BEF (voor 100 %). Op deze basis zou dan de participatie onderhandeld worden.

— Volgens de heer Ph. Bruggisser (SAirGroup) moet de beslissing binnen een groepsperspectief gebeuren.

— 2 opties :

– aanschaffing 17 nieuwe toestellen (13 ter vervanging + 4 bijkomende);

– volledige vervanging + 4 bijkomende geeft 32 toestellen.

Wij raden de kamercommissie aan om de voordelen voor SN van het joint-venture voorstel met Boeing in verband met SN Technics te evalueren. Tijdens de RVB van 17 november 1997 wordt de totale net present value van de bijkomende cashflow voor SN hieromtrent op 3,5 tot 4 miljard BEF geraamd (circa 300 miljoen BEF per jaar). Bestuurder Bruggisser opteert opnieuw voor een beslissing die uitgaat van de ganse groep.

De opportuniteit en de gevolgen van een « *mixed* » optie Airbus-Boeing kunnen vanuit 2 perspectieven worden geëvalueerd :

Sur la base du procès-verbal, le plan en projet 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 courts et longs courriers. Par contre, en ce qui concerne les avions moyens courriers, le projet se limite de manière générale au « remplacement programme du B737-200 ».

Il est étonnant 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 courts et longs courriers, mais que, d'autre part, d'aucuns restent vague en ce qui concerne le nombre d'avions moyens courriers.

2.4.2. **Renouvellement de la flotte d'avions moyens courriers**

La situation est commentée. Nous attirons votre attention notamment sur les motivations suivantes :

— Boeing se dit prêt à prendre une participation dans Sabena Technics (par le biais d'une joint-venture avec SN) et a évalué Sabena Technics à 8 milliards de francs (pour 100 %). La participation serait donc négociée sur cette base.

— M. Ph. Bruggisser (SAirGroup) estime que la décision doit être prise dans une perspective de groupe.

— 2 options :

– achat de 17 nouveaux appareils (13 en remplacement + 4 supplémentaires);

– Renouvellement complet + 4 appareils supplémentaires = 32 appareils.

Nous conseillons à la commission de la Chambre d'évaluer la proposition de joint-venture avec Boeing en relation avec SN Technics. Au cours du conseil d'administration du 17 novembre 1997, la net present value totale du cash-flow supplémentaire pour Sabena à cet égard est estimée à 3,5-4 milliards de francs (environ 300 millions de francs par an). L'administrateur Brugisser réitère sa préférence pour une décision qui émane de l'ensemble du groupe.

L'opportunité et les conséquences d'une option « mixte » Airbus-Boeing peuvent être évaluées sous deux angles :

— perspectief SN :

Wij zijn van mening dat een gemengde optie voor een relatief kleine luchtvaartmaatschappij als SN niet opportuun is.

— perspectief SRGroup :

Indien men SN als onderdeel van de SAirGroup beschouwt, hebben wij met een relatief grote luchtvaartoperator te maken. Het is niet ongebruikelijk dat grote luchtvaartmaatschappijen over vliegtuigen van verschillende constructeurs beschikken. Dit zou impliceren dat een gemengde optie voor de middellange afstand verdedigbaar is. Deze optie blijkt echter nooit ter sprake gekomen te zijn.

De financiële impact is volgens een toelichting van de RVB als volgt :

— 17 nieuwe toestellen (13 ter vervanging en 4 uitbreiding) : 578 miljoen USD

— volledige vervanging B737-vloot (28) en 4 uitbreiding (= 32 toestellen) : 1 088 miljoen USD

totale kostprijs vlootvernieuwingsprogramma komende 4 jaar : 1.375 miljoen USD, afhankelijk van de volledige of partiële vervanging van de middellange afstandsvloot.

De volgende financieringstechniek wordt voorgesteld :

— operationele lease :	30-40 %
— financiële lease :	70-50 %
— eigendom :	0-10 %

Wij stellen vast dat de verwachte financiële impact van deze financieringstechnieken op een aantal financiële variabelen zoals liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit niet aan de bestuurders wordt meegedeeld en wellicht zelfs niet diepgaand werd onderzocht. Evenmin hebben de bestuurders hierover vragen gesteld.

2.5. MANAGEMENT COMMITTEE NR. 34 VAN 28 OKTOBER 1997 (Doc. 8-4)

De slides geven de aanbeveling om vanuit « groepsperspectief » voor Airbus te kiezen.

— perspective Sabena :

Nous estimons qu'une option mixte n'est pas opportune dans le cadre d'une compagnie de taille relativement modeste comme la Sabena.

— perspective SAirGroup :

Si l'on considère la Sabena comme une partie de SairGroup, le groupe représente une compagnie aérienne relativement importante. Il n'est pas rare que de grandes compagnies aériennes disposent d'appareils fabriqués par différents constructeurs. Cela impliquerait qu'une option mixte serait admissible pour les moyens courriers. Cette option semble toutefois ne jamais avoir été envisagée.

Selon une note explicative du conseil d'administration, l'incidence financière était la suivante :

— 17 appareils neufs (13 en remplacement et 4 supplémentaires) : 578 millions de dollars

— remplacement intégral des B737 (28) et 4 supplémentaires (= 32 appareils) : 1 088 millions de dollars.

Coût total du renouvellement de la flotte pour les quatre années à venir : 1.375 millions de dollars, selon renouvellement intégral ou partiel de la flotte moyens courriers.

On propose le mode de financement suivant :

— leasing opérationnel :	30-40 %
— leasing financier :	70-50 %
— propriété :	0-10 %

Nous constatons que l'incidence financière escomptée de ces techniques de financement sur certaines variables financières telles que liquidité, rentabilité et solvabilité n'est pas communiquée aux administrateurs et n'ont sans doute même pas fait l'objet d'une analyse en profondeur. Les administrateurs n'ont, eux non plus, posé aucune question à cet égard.

2.5. MANAGEMENT COMMITTEE N° 34 DU 28 OCTOBRE 1997 (Doc. 8-4)

Les slides incitent à opter pour Airbus dans le cadre d'une « optique de groupe ».

2.6. MANAGEMENT COMMITTEE NR. 36 VAN 12 NOVEMBER 1997 (Doc. 8-6)

Een tabel vergelijkt B737 met A319 bij eigendom, financiële leasing en operationele leasing, in de optiek van de resultatenrekening en van de Net Present Value (NPV). Eigendom en financiële lease zijn in het voordeel van Airbus, bij operationele lease is er een klein voordeel voor B737. Deze vergelijking steunt slechts op ontwerpgegevens van Airbus en Boeing aan gezien nog geen definitieve voorstellen werden ontvangen en aan de RVB gepresenteerd.

2.7. RVB 17 NOVEMBER 1997 (Doc. 2-19)

Wij vragen uw aandacht voor 2 beslissingen :

— agendapunt 4 : « d*évelopment réseau long courier* »;

— agendapunt 6 : « *projets flotte* ».

Het is opvallend dat voorafgaand aan deze beslissing het volgende wordt gesteld :

De Bestuurders en de verantwoordelijken van Sabena Technics zijn de mening toegedaan dat dit voorstel van Boeing niet doorslaggevend is voor de vlootkeuze.

Dit betreft de financiële impact van een joint venture tussen Boeing en SN :

De totale net present value van de bijkomende cash-flow voor Sabena tengevolge van het samenwerkingsakkoord met Boeing wordt geraamd op 3,5 à 4 mia BEF (= ± 300 mio BEF/jaar) ten opzichte van een minimum door Sabena geschatte net present value van 8 mia BEF.

Wij vinden het onverantwoord dat deze aangelegenheid als beoordelingselement wordt geweerd. Wij raden de kamercommissie aan om de voordelen voor SN van dergelijke joint-venture te evalueren en na te gaan waarom dit element niet in de eindbeslissing heeft meegespeeld.

Hierna gaan wij dieper in op de onderwerpen « *développment réseau long courier* » en « *projets flotte* ».

2.6. MANAGEMENT COMMITTEE N° 36 DU 12 NOVEMBRE 1997 (Doc. 8-6)

Il est présenté, sous forme de tableau, la comparaison B737 – A319 en propriété, leasing financier et leasing opérationnel dans l'optique du compte de résultat et de la net present value (NPV). L'Airbus est plus avantageux en cas de propriété et de leasing financier; en cas de leasing opérationnel, le B737 l'emporte de peu. Étant donné qu'aucune proposition définitive n'a encore été reçue et présentée au CA, cette comparaison repose uniquement sur les données du projet fournies par Airbus et Boeing.

2.7. CA DU 17 NOVEMBRE 1997 (Doc. 2-19)

Nous attirons votre attention sur deux décisions :

— point 4 de l'ordre du jour : « développement réseau long-courrier »;

— point 6 de l'ordre du jour : « projets flotte ».

Il est frappant de constater que cette décision est précédée par la phrase suivante :

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.

Il est question de l'impact financier d'une joint-venture entre Boeing et SN :

La valeur actualisée nette totale du cash-flow généré au profit de la Sabena à la suite de l'accord de collaboration avec Boeing est estimée à 3,5 à 4 milliards de francs (= ± 300 millions de francs/an) par rapport à une valeur actualisée nette minimale estimée par la Sabena à 8 milliards de francs.

Selon nous, il injustifiable que cette possibilité ait été écartée comme élément d'appréciation. Nous recommandons à la commission de la Chambre d'évaluer les avantages qu'aurait présentés cette joint-venture pour la SN et d'examiner pour quelle raison cet élément n'a pas été pris en considération dans la décision finale.

Ci-après, nous allons approfondir les points « développement réseau long-courrier » et « projets flotte ».

2.8. DÉVELOPMENT RÉSEAU LONG COURIER (zie voor meer detail 5de verslag)

Een initieel scenario gaat uit van 12 lange afstandsvliegtuigen in 2000 (waarvan 6 nieuwe Airbussen) :

— de 2 bestaande B747;

— de 4 bestaande A340 (4 van de 7 bestaande Airbustoestellen besteld voor SAirGroup periode);

— 6 nieuwe A330-200.

Het « *Development Plan* » gaat uit van 13 lange afstandsvliegtuigen in 2000 (waarvan 9 nieuwe Airbussen) :

— vervanging van de bestaande B747 door 3 A330-300;

— de 4 bestaande A340 (4 van de 7 bestaande Airbustoestellen besteld vóór SAirGroup periode);

— 6 nieuwe A330-200.

Dit aantal wordt verantwoord door een verhoging van de frequenties op bestaande lijnen en door een aantal nieuwe bestemmingen. Op basis van de informatie in ons bezit is de verantwoording vaag en summier. We kunnen trouwens wijzen op ons rapport inzake operationeel resultaat, en vaststellen dat zowel SN als Swissair geen performante maatschappijen waren in de periode van de beslissing.

2.9. PROJETS FLOTTE

Twee opties werden op de vergadering van de RVB besproken :

remplacement complet (« *…remplacement complet de la flotte medium haul (28 appareils B737…*) »)

*option Mixed Boein*g (« *… à ce moment-là, seuls les 13 B737-200 seront remplacés et que les 15 autres B737 seront remplacés en l'an 2007 après 20 ans d'utilisation ou en l'an 2013 après 25 ans d'utilisation …* ».

Vervolgens worden de voor- en nadelen van Airbus en Boeing vergeleken (elk 5 voordelen en 3 nadelen) :

In het perspectief van de Groepsactiviteiten en rekening houdend met de betere economische resultaten (NPV-operating result) beveelt het Management

2.8. DÉVELOPPEMENT RÉSEAU LONG-COURRIER

Un scénario initial prévoit 12 avions long-courriers en 2000 (dont 6 nouveaux Airbus) :

— les 2 B747 actuels;

— les 4 A340 actuels (4 des 7 appareils Airbus actuels commandés avant la période SAirGroup);

— 6 nouveaux A330-200.

Le « *Development Plan* » prévoit 13 avions long-courriers en 2000 (dont 9 nouveaux Airbus) :

— le remplacement des B747 actuels par 3 A330-300;

— les 4 A340 actuels (4 des 7 appareils Airbus actuels commandés avant la période SAirGroup);

— 6 nouveaux A330-200.

Ce nombre est justifié par une augmentation des fréquences sur des lignes existantes et par une série de nouvelles destinations. Sur la base des informations en notre possession, la justification est vague et sommaire. Nous pouvons d'ailleurs faire référence à notre rapport concernant le résultat d'exploitation et constater que tant la SN que SR n'étaient pas des compagnies performantes à l'époque de la décision.

2.9. PROJETS FLOTTE

Deux options ont été examinées lors de la réunion du CA :

remplacement complet (« …remplacement complet de la *flotte medium haul* (28 appareils B737…) »)

option Mixed Boeing (« …à ce moment-là, seuls les 13 B737-200 seront remplacés et que les 15 autres B737 seront remplacés en l'an 2007 après 20 ans d'utilisation ou en l'an 2013 après 25 ans d'utilisation … »).

Ensuite, les avantages et les inconvénients d'Airbus et de Boeing sont comparés (chacun 5 avantages et 3 inconvénients) :

Dans la perspective des activités du Groupe et compte tenu de l'amélioration des résultats économiques (VAN-operating result), le Management

Committee van Sabena de Airbus Family aan als best keuze.

Wij merken op dat « het perspectief van de Groepsactiviteiten » niet werd gekwantificeerd en dat de becijferde impact van de participatie van Boeing in de joint venture in verband met Sabena Technics blijkbaar niet in het afwegingsproces werd meegenomen.

Aan de bestuurders werd een 14-pagina's tellende vergelijkende studie overhandigd. Het aspect joint venture waarvan sprake hiervoor werd daarin niet opgenomen. Op pagina 10 werd voor de 3 opties de net present value (NPV) van de operating results vergeleken :

	miljoen BEF	
— *mixed Boeing*	12 705	hypothese : *replacement of remaining 15 B737 in year 2007*
— *all new Boeing*	12 371	
— *all new Airbus*	12 995	

In deze vergelijking is de optie « *all new airbus* » het meest gunstig. Toch dienen we op te merken dat het verschil tussen de drie zeer miniem is en eigenlijk niet significant. In dergelijke gevallen is er ruimte voor interpretatie, waarbij wij volgende bedenkingen hebben :

1. Waarom is de optie « *all new Boeing* » tijdens de RVB van 17 november 1997 ongunstiger dan de optie « *all new Airbus* » daar waar tijdens de RVB van 11 september 1997 inzake « *direct operating cost* » nog het omgekeerde werd vastgesteld?

2. Wie heeft de basishypothesen voor de NPV-berekening gekozen, de vertegenwoordigers van SN of die van SAirGroup of een onafhankelijk deskundige ?

3. Nergens wordt er een optie gecalculeerd waarbij Boeing een participatie neemt in Sabena Technics.

4. Wij vragen ons ook af waarom de NPV van de optie « *mixed Boeing* » werd berekend uitgaande van een vervanging in 2007 en niet van een vroegere of latere vervanging. Het is immers niet uitgesloten dat dit een andere NPV oplevert die nu niet in het beoordelingsproces heeft meegespeeld. Zo werd gesproken van een vervanging in 2007 (NPV werd berekend) en van één in 2013 (geen NPV berekend). Men zou ook een NPV uitgaande van een snellere vervanging kunnen berekenen (bijvoorbeeld in 2004).

Committee de la Sabena recommande l'Airbus Family comme meilleur choix.

Nous faisons remarquer que « la perspective des activités du Groupe » n'a pas été quantifiée et que l'impact chiffré de la participation de Boeing dans la joint-venture concernant Sabena Technics a visiblement été ignoré dans le processus d'évaluation.

Une étude comparative de 14 pages a été remise aux administrateurs. L'aspect joint-venture dont question ci-avant n'y a pas été mentionné. À la page 10 figure une comparaison de la valeur actualisée nette (VAN) des résultats d'exploitation pour les 3 options :

	millions BEF	
— *mixed Boeing*	12 705	hypothese : replacement of remaining 15 B737 in year 2007
— *all new Boeing*	12 371	
— *all new Airbus*	12 995	

Il ressort de cette étude comparative que l'option « all new airbus » est la plus avantageuse. Nous tenons toutefois à faire observer que la différence entre les trois options est minime et n'est en fait pas significative. Il existe, en pareil cas, une marge d'interprétation qui nous amène à formuler les considérations suivantes :

1. Pourquoi, lors du CA du 17 novembre 1997, l'option « *all new Boeing* » est-elle considérée comme moins avantageuse que l'option « *all new Airbus* », alors qu'au cours du CA du 11 septembre 1997, c'était précisément l'inverse en matière de « direct operating cost »?

2. Qui a défini les hypothèses de base pour le calcul de la NPV ? Les représentants de Sabena, de SairGroup ou un expert indépendant ?

3. On n'a estimé aucune option prévoyant une prise de participation de Boeing dans Sabena Technics.

4. Pourquoi la NPV de l'option « *mixed Boeing* » a-t-elle été calculée sur la base d'un renouvellement en 2007 et non à une date plus proche ou plus lointaine? Il n'est en effet pas exclu que ce type de calcul aurait pu avoir pour résultat une autre NPV que celles prises en considération dans le processus d'évaluation que l'on connaît. Il a ainsi été question d'un renouvellement en 2007 (NPV a été calculée) et en 2013 (NPV n'a pas été calculée). On aurait pu également calculer une NPV basée sur l'hypothèse d'un renouvellement à une date plus proche (p.ex. en 2004).

Vervolgens wordt het voorstel « *l'offre globale de Airbus* » verdedigd indien aan een aantal voorstellen wordt voldaan. Het « *offre globale* » omvat de volgende toestellen :

— 34 van de familie A320 + 5 in optie (dit betreft middellange afstand)

— optie op 2 A330-200 lichten + bijkomende optie op 2 A330-200 (dit betreft lange afstand); de bestaande opties zijn het gevolg van de beslissing van de RVB van 16 december 1996.

De keuze wordt 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.

Ook het proces verbaal van het *Management Committee* van 28 oktober 1997 maakt reeds uitdrukkelijk melding van « *financing support from Manufacturers + SAirGroup* » wanneer uiteindelijk de volgende proposal wordt geformuleerd :

To replace Sabena B737 fleet by Airbus A319/320/321 family and meet growth need by year 2002 :

28 aircraft for replacement
+ 6 aircraft for growth.

Dit geeft in totaal 34 toestellen.

2.10. SUPPORT AIRBUS

Op basis van een nazicht van de verslagen van de RVB kan de steun van Airbus onder meer als volgt omschreven worden :

— *joint venture*

Management Committee van 28 oktober 1997 : « *To acquire aircraft through a joint venture company* ».

— *asset value guarantee*

Deze werd verstrekt door Airbus, General Electric en Snecma « *if purchase option not exercised by Sabena SA* » (RVB 15 november 1999 – bijlage « *Aircraft financing* ». Deze garantie wordt aan SN gefactureerd.

L' « offre globale de Airbus » est ensuite défendue à condition qu'il soit satisfait à un certain nombre de propositions. « L'offre globale » porte sur les appareils suivants :

— 34 de la famille A320 + 5 en option (moyens courriers)

— option sur 2 A330-200 légers + option supplémentaire sur 2 A330-200 (longs courriers); les options existantes découlent de la décision du CA du 16 décembre 1996.

Le choix a été subordonné à un certain nombre de conditions, parmi lesquelles :

Le support d'Airbus Industry et e SairGroup afin d'assurer le financement de cet investissement sans mettre en danger la structure bilantaire de la Sabena.

Le procès-verbal du *Management Committee* du 28 octobre 1997 fait également déjà expressément état du « *financing support from Manufacturers + SairGroup* » lorsqu'est finalement formulée la proposition suivante :

To replace Sabena B737 fleet by Airbus A319/320/321 family and meet growth need by year 2002 :

28 aircraft for remplacement
+ 6 aircraft for growth.

Cela donne un total de 34 appareils.

2.10. LE SUPPORT D'AIRBUS

Sur la base de l'examen des rapports du CA, le soutien d'Airbus peut notamment être décrit comme suit :

— *joint venture*

Management Committee du 28 octobre 1997 : « To acquire aircraft through a joint venture company ».

— *asset value guarantee*

Elle a été fournie par Airbus, General Electric et Snecma « *if purchase option not exercised by Sabena SA* » (CA du 15 novembre 1999 – annexe « *Aircraft financing* ». Cette garantie est facturée à Sabena.

— *back stop financing* :

RVB 17 november 1997 : « … Dit houdt in dat 85 % van de financiering aangeboden wordt door de vliegtuigbouwers indien geen *Asset Backed Financing* kan worden bekomen …. Het *Backstop Financing*-Schema dat wordt aangeboden door Airbus is vollediger en minder complex dan dat van Boeing ».

— afzonderlijke financieringsvennootschap

RVB 17 november 1997 : Er is sprake van « het voorstel van de heer Schorderet om een afzonderlijke vennootschap op te richten met als maatschappelijk doel de financiering van deze vlootinvestering … Sabena en de SAirGroup zouden minder dan de helft van het kapitaal op zich nemen. De meerderheid zou in handen zijn van Airbus eventueel samen met een financiële instelling. Deze formule zou vooral op het niveau van de balans en de schuldenlast van Sabena geen negatieve impact hebben. »

De steun van Airbus blijkt uiteindelijk een tegenvaller zoals blijkt uit de notulen van de RVB van 9 februari 1998 (Doc. 2-21). 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.

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 (zie *Request for Proposals* in paragraaf 3.2.4). Ondanks de blijkbaar ongunstige onderhandelingsresultaten met Airbus laat SN de deal toch doorgaan.

Ondertussen werden ook 2 financieringsvoorstellen uitgewerkt (zonder steun SAirGroup).

Wij verwijzen ook naar de notulen van de RVB 16 maart 1998 (Doc. 2-22). Bij het punt financiering van de vloot wordt gemeld dat er in dit dossier geen vooruitgang is in de onderhandelingen met Airbus. De heer Ph. Bruggisser wijst op de potentiële samenwerking met *Flight Lease*.

— *back stop financing* :

CA du 17 novembre1997 : « … Cela implique que 85 % du financement est proposé par les avionneurs s'il n'est pas possible de trouver un Asset Backed Financing… Le *Backstop Financing*-Schema qui est proposé par Airbus est plus complet et moins complexe que celui de Boeing ».

— société de financement distincte

CA du 17 novembre 1997 : Il y est question d'une « proposition de M. Schorderet visant à créer une société de financement distincte dont l'objet social serait le financement des investissements en matière de flotte… Sabena et SairGroup prendraient moins de la moitié du capital. La majorité serait entre les mains d'Airbus et, éventuellement, d'un autre organisme financier. Cette formule aurait pour avantage essentiel de ne pas avoir d'incidence négative au niveau du bilan et de la charge de la dette de Sabena. »

Le support d'Airbus se révèle finalement décevant, comme en témoigne le procès-verbal du 9 février 1998 (Doc. 2-21). 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 ?

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 (voir *Request for Proposals* au § 3.2.4). En dépit de résultats apparemment mauvais des négociations avec Airbus, Sabena conclut quand même le marché.

Entre-temps, deux propositions de financement ont également été élaborées (sans le soutien de SairGroup).

Nous renvoyons également aux procès-verbaux du CA du 16 mars 1998 (Doc. 2-22). Au point concernant le financement de la flotte, il est précisé qu'aucun progrès n'a été enregistré dans les négociations avec Airbus concernant ce dossier. M. Ph. Bruggisser attire l'attention sur les possibilités de collaboration avec *Flight Lease*.

2.11. NADERE ANALYSE *MANAGEMENT COMMITTEE* 12 NOVEMBER 1997 EN RVB 17 NOVEMBER 1997

2.11.1 **Beslissing RVB van 17 november 1997**

Op basis van de tot nu toe beschikbare informatie zijn wij van mening dat de bestuurders binnen een onredelijk korte termijn een enorm belangrijke beslissing hebben moeten nemen. Dit geldt ook voor de inzage en de studie van de toelichtende nota die aan de bestuurders werd bezorgd. De vragen die wij op pagina 6 van ons Vierde Verslag hebben vermeld blijven dan ook onverminderd van toepassing.

Op basis van de notulen van de RVB is het opvallend hoe secretaris-generaal P. du Bois aan de bestuurders de volgende toelichting verstrekt :

Aanbeveling en voorstel van beslissing

De heer du BOIS stelt de unanieme aanbeveling en het voorstel van beslissing van het Management Committee van Sabena inzake de middellange afstandsvloot aan de raad van bestuur voor.

…

Het voorstel van beslissing van het management Committee van Sabena aan de raad van bestuur luidt als volgt :

1. over te gaan tot een definitieve bestelling, onder de vorm van aankoop, financiële of operationele leasing, van 34 Airbustoestellen van de A320 Family te leveren tegen het jaar 2002 en een optie te nemen voor 5 bijkomende toestellen voor Horizon 2007;

2. het Management Committee van Sabena mandaat te geven om met Airbus Industrie te onderhandelen over de aankoopvoorwaarden en de financiering van deze investering, in nauwe samenwerking met SAirGroup;

3. de keuze en de onderhandeling met betrekking tot de motor waarmee de 34 A319/320/321 zullen worden uitgerust, toe te vertrouwen aan het Management Committee van Sabena;

4. vanaf 1999 de 2 Boeing 747 te verkopen;

5. de koopoptie van de 2A330-200 voor een som van 115 miljoen USD per toestel uit te oefenen;

2.11. ANALYSE PLUS DÉTAILLÉE DU *MANAGEMENT COMMITTEE* DU 12 NOVEMBRE 1997 ET DU CA DU 17 NOVEMBRE 1997

2.11.1 **Décision du CA du 17 novembre 1997**

Sur la base des informations dont nous disposons à ce jour, nous estimons que les administrateurs ont dû prendre une décision particulièrement importante dans un délai déraisonnablement court. Cette observation vaut également pour la consultation et l'examen de la note explicative qui a été remise aux administrateurs. Les questions que nous avons formulées à la page 6 de notre quatrième rapport sont dès lors toujours d'actualité.

Sur la base du procès-verbal du CA, il est frappant de constater la manière dont le secrétaire général P. du Bois a fourni les explications suivantes aux administrateurs :

Recommandation et proposition de décision

M. du BOIS présente au conseil d'administration la recommandation unanime et la proposition de décision du Management Committee de la Sabena en ce qui concerne la flotte moyen courrier.

…

La proposition de décision du management Committee de la Sabena au conseil d'administration est libellée comme suit :

1. procéder à une commande définitive, sous la forme d'un achat ou d'un leasing financier ou opérationnel, de 34 appareils Airbus de la famille A320 à livrer pour 2002 et prendre une option pour cinq appareils supplémentaires pour le projet Horizon 2007;

2. mandater le Management Committee de la Sabena afin qu'il négocie avec Airbus Industrie sur les conditions d'achat et sur le financement de l'investissement y afférent, en étroite collaboration avec SairGroup;

3. confier au Management Committee de la Sabena le soin de choisir et de négocier à propos du moteur qui équipera les 34 A319/320/321;

4. acheter deux Boeing 747 dès 1999;

5. exercer l'option d'achat des deux A330-200 pour un montant de 115 millions de dollars par appareil;

6. een optie te nemen op de 2 bijkomende A330-200 toestellen aan de voorwaarden die zullen onderhandeld worden door het Management Committee;

7. de huur van de 3 A330-300 met een maandelijkse huurprijs van 585.000 USD vanaf het zesde jaar te verlengen tot het jaar 2007 en voor dit vliegtuigtype onmiddellijk een reservemotor aan te schaffen;

8. de 2 vluchtsimulators (A319/320/321 + A330/340) die Airbus Industrie in het kader van de bovenvermelde aankoop gratis aanbiedt, in Brussel te installeren.

De toelichtende nota die aan de bestuurders werd bezorgd presenteert de « *All new Airbus* » optie als de meest voordelige. Rond die tijd circuleerden vanzelfsprekend verschillende studies, bijvoorbeeld :

— RVB 11 september 1997 : Boeing meest voordelig;

— *Steering Committee* 31 oktober 1997 :

… replacement of 13 Boeing 737-200 … the best economic solution (net present value) … is the full replacement by Airbus A319-320-321 aircraft.

De voorbereiding van de beslissing tot vervanging van de middellange afstandsvloot heeft vele studies opgeleverd met soms tegenstrijdige conclusies. Het was ook bekend dat er vanuit SAirGroup een voorkeur voor Airbus bestond terwijl (delen van) het Belgische management een voorkeur voor Boeing hadden. Bovendien waren beide biedingen moeilijk vergelijkbaar, onder meer wegens het joint venture voorstel van Boeing in verband met SN Technics. Daarom lijkt het ons aangewezen dat een onafhankelijke derde beide visies en talrijke studies zou analyseren en evalueren en desgevallend aanvullen. Het lijkt ons bovendien aangewezen dat deze onafhankelijke derde de definitieve biedingen zou vergelijken en toelichten aan de RVB. Dit zou de bestuurders dan toelaten om over deze belangrijke aangelegenheid gemotiveerd te beslissen.

De tijdspanne waarbinnen de bestuurders hebben beslist is onredelijk kort. Er bestaan aanwijzingen dat de biedingen op de dag van de uiteindelijke beslissing nog werden aangepast. Het is bijgevolg niet zeker of de bestuurders op basis van de finale biedingen hebben beslist.

6. prendre une option sur deux appareils A330-200 supplémentaires aux conditions qui seront négociées par le Management Committee;

7. prolonger le contrat de location des trois A330-300, dont le montant mensuel s'élève à 585.000 dollars, à partir de la sixième année jusqu'en 2007 et acheter immédiatement un moteur de réserve pour ce type d'appareil;

8. installer à Bruxelles les deux simulateurs de vol (A319/320/321 + A330/340) qu'Airbus Industrie offre gratuitement dans le cadre de l'achat susmentionné.

La note explicative remise aux administrateurs présente l'option « *All new Airbus* » comme la plus avantageuse. Il va de soi que diverses études circulaient à cette époque, notamment :

— CA du 11 septembre 1997 : Boeing le plus avantageux;

— *Steering Committee* du 31 octobre 1997 :

… replacement of 13 Boeing 737-200 … the best economic solution (net present value) … is the full replacement by Airbus A319-320-321 aircraft.

La préparation de la décision visant à remplacer la flotte moyens courriers a donné lieu à la réalisation de nombreuses études dont les conclusions étaient parfois contradictoires. Il était notoire que SAirGroup avait une préférence pour Airbus tandis que le management belge (ou une partie de celui-ci) penchait en faveur de Boeing. En outre, les deux offres étaient difficilement comparables, en raison, notamment, de la proposition de *joint venture* de Boeing relative à SN Technics. C'est pourquoi, il nous semble indiqué que les deux points de vue ainsi que les nombreuses études réalisées à ce sujet soient analysés, évalués et, le cas échéant, complétés par un tiers indépendant. Il nous semble en outre indiqué que ce tiers indépendant compare les offres définitives et les commente au CA, ce qui permettrait aux administrateurs de prendre une décision motivée sur cette importante question.

Le délai dans lequel les administrateurs ont pris leur décision est déraisonnablement court. Certains éléments indiquent que les offres ont encore été adaptées le jour où la décision définitive a été prise. Il n'est dès lors pas certain que les administrateurs aient pris leur décision sur la base des offres définitives.

Wij zijn van mening dat de bestuurders niet alleen hadden moeten beslissen over de uiteindelijke aankoop maar ook over de te volgen procedure en de selectiecriteria.

Wij stellen vast dat deze elementaire regels niet werden gerespecteerd.

2.11.2. **Management Committee van 12 november 1997**

Wij bekijken nu de beslissing van het *Management Committee* van 12 november 1997 en de toelichtingen die aan de leden werd bezorgd. Wij vergelijken de toelichtende nota voor het *Management Committee* met die voor de RVB. Wij maken abstractie van de verschillende studies met soms tegenstrijdige conclusies en concentreren ons op beide nota's die een officieel karakter hebben omdat zij aan de notulen van beide vergaderingen werden gehecht. Geen enkele van beide nota's werd door een onafhankelijke derde opgesteld.

2.11.2.1. *Dagorde*

De dagorde (« *ordre du jour* ») maakt onder meer melding van punt 6 « *Flotte* » :

— *Remplacement B 737-200*

— *Options A330-200*

— *Plan de financement flotte.*

Voor de eerste 2 hierboven vermelde onderwerpen bevat de rubriek « DOC » (documentatie) van de dagorde de volgende bepaling : « *sera envoyé lundi* ». Voor beide onderwerpen maakt de rubriek « EXPOSE PAR » melding van de volgende 3 personen : P. du Bois, W. Goderis, P. Gysel. Voor het derde punt bevat de dagorde onder « EXPOSE PAR » M. Petit als spreker.

Na de dagorde van de *Management Committee* vergadering werden 2 nota's in het intern klassement opgenomen :

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 — Management Committee November 12th, 1997, PdB/dd/97-5354*, faxidentificatie : 12 november 1997 11/45 SABENA SECR GENERAL 2 7238094 (18 pagina's);

— *97/36/6c Corporate Finance 06/11/97* (5 pagina's).

Nous estimons que les administrateurs n'auraient pas dû uniquement décider de l'achat final, mais aussi de la procédure à suivre et des critères de sélection.

Nous constatons que ces règles élémentaires n'ont pas été respectées.

2.11.2. **Management Committe du 12 novembre 1997**

Nous examinons à présent la décision prise par le *Management Committee* du 12 novembre 1997 ainsi que les explications fournies aux membres. Nous comparons la note explicative destinée au *Management Committee* et celle destinée au Conseil d'administration. Faisant abstraction des différentes études dont les conclusions sont quelquefois contradictoires, nous nous concentrons sur les deux notes présentant un caractère officiel, dès lors qu'elles sont annexées aux procès-verbaux des deux réunions. Aucune des deux notes n'a été rédigée par un tiers indépendant.

2.11.2.1. *Ordre du jour*

À l'ordre du jour figure un point « *Flotte* » :

— *Remplacement B 737-200*

— *Options A330-200*

— *Plan de financement flotte.*

Pour les deux premiers sujets susmentionnés, la rubrique « DOC » (documentation) de l'ordre du jour contient la mention suivante : « sera envoyé lundi ». Pour les deux sujets, la rubrique « EXPOSÉ PAR » mentionne les trois personnes suivantes : P. du Bois, W. Goderis, P. Gysel. L'intervenant repris sous la rubrique « EXPOSÉ PAR » pour le troisième point est M. Petit.

Après l'ordre du jour de la réunion du *Management Committee*, le classement interne contient deux notes :

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 — Management Committee November 12th, 1997, PdB/dd/97-5354*, faxidentificatie : 12 novembre 1997 11/45 SABENA SECR GENERAL 2 7238094 (18 pages);

— 97/36/6c Corporate Finance 06/11/97 (5 pages).

Wij vragen uw aandacht voor het aantal toestellen : volgens de titel van het document betreft het de vervanging van 13 Boeings.

Aan de notulen van het *Management Committee* van 12 november 1997 werd enkel de nota van Corporate Finance gehecht. Hieruit besluiten wij dat de nota van 12 november 1997 die aan de RVB werd bezorgd (met wijziging van datum in 17 november 1997) wellicht niet officieel op het *Management Committee* werd besproken.

Aan de notulen van de RVB van 17 november 1997 werd enkel de eerste nota gehecht (met wijziging van datum in 17 november 1997). De inhoud van deze nota kwam reeds op pagina 6 van ons Vierde Verslag aan bod waarbij de optie « *all new Airbus* » als meest voordelig werd weerhouden. Hieruit besluiten wij dat de nota van *Corporate Finance* van 6 november 1997 niet aan de RVB werd bezorgd.

2.11.2.2. *Analyse « Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 »*

Van deze nota bestaan 2 versies :

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 — Management Committee November 12th, 1997, PdB/dd/97-5354*, faxidentificatie : 12.NOV.1997 11/45 SABENA SECR GENERAL 2 7238094 (18 + 3 pagina's);

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 – Board of Directors November 17th, 1997, PdB/dd/97-5354,* (15 pagina's).

Wij vragen uw aandacht voor het aantal toestellen : volgens de titel van het document betreft het de vervanging van 13 Boeings.

Op basis van de informatie in ons bezit blijkt dat 2 x 3 pagina's niet aan de RVB werden overgemaakt.

De 3 pagina's die niet aan de RVB werden overhandigd en de referentie dragen GRAPHS.XLS 5/11/97-14 : 28 betreffen grafieken over de volgende onderwerpen :

— *operational result 1997-2007;*

— *net profit 1997-2007;*

— *cumulated cash at year end if no new long term financing;*

Nous attirons votre attention sur le nombre d'appareils : selon le titre du document, il s'agit du remplacement de 13 Boeings.

Seule la note de Corporate Finance a été jointe au procès-verbal du *Management Committee* du 12 novembre 1997. Nous en concluons que la note du 12 novembre 1997 qui a été transmise au Conseil d'administration (dont la date a été remplacée par celle du 17 novembre 1997) n'a sans doute pas été examinée officiellement au sein du *Management Committee*.

Seule la première note (dont la date a été remplacée par celle du 17 novembre 1997) a été jointe au procès-verbal du Conseil d'administration du 17 novembre 1997. La teneur de cette note a déjà été abordée à la page 6 de notre quatrième rapport, l'option « *all new Aribus* » ayant été retenue comme étant la plus avantageuse. Nous en concluons que la note de Coporate Finance du 6 novembre 1997 n'a pas été transmise au Conseil d'administration.

2.11.2.2. *Analyse « Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 »*

Il existe deux versions de cette note :

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 — Management Committee November 12th, 1997, PdB/dd/97-5354,* identification fax : 12.NOV.1997 11/45 SABENA SECR GENERAL 2 7238094 (18 + 3 pages);

— *Fleet : Replacement of 13 B-737-2000 – Board of Directors November 17th, 1997, PdB/dd/97-5354, (15* pages).

Nous attirons votre attention sur le nombre d'appareils : d'après le titre du document, il s'agit du remplacement de 13 Boeing.

D'après les informations dont nous disposons, il s'avère que 2 x 3 pages n'ont pas été transmises au CA.

Les 3 pages qui n'ont pas été transmises au CA et qui portent la référence GRAPHS.XLS 5/11/97-14 : 28 concernent des graphiques sur les points suivants :

— *operational result 1997-2007;*

— *net profit 1997-2007;*

— *cumulated cash at year end if no new long term financing;*

waarbij telkens 3 opties worden vergeleken :

— *Some Boeing;*

— *All Boeing;*

— *All Airbus.*

Op basis van deze grafieken (datum 5 november 1997) lijkt de optie « *Some Boeing* » op termijn gunstiger inzake operational result en net profit. De grafiek inzake cash lijkt dan weer gunstiger voor de optie « *All Airbus* ». Wij merken wel op dat deze grafieken werden opgesteld op 5 november 1997 en dat de voorstellen van de constructeurs daarna nog werden aangepast.

Op basis van de informatie nu in ons bezit werden de pagina's 16, 17 en 18 niet aan de RVB overgemaakt. Dit betreft de beslissing ten gunste van Airbus die blijkbaar reeds op 12 november 1997 werd op gesteld (Airbus : bestelling van 34 't is te zeggen een vervanging van 28 en een uitbreiding met 6 + 5 bijkomende opties).

Zoals hierna zal blijken stemt dit detail niet overeen met de beslissing van het *Management Committee*.

2.11.2.3. *Beslissing Management Committee van 12 november 1997*

P. du Bois présente la synthèse des options « flotte ». L'aspect du surcoût « groundhandling » à Bruxelles doit être clarifié. Les dernières offers des constructeurs sont attendues pour Vendredi ou Lundi soir au plus tard.

Les différentes options seront présentées aux administrateurs belges le 13 novembre 1997. Suite à la discussion, un consensus se dégage en Management Committee pour proposer au Conseil un choix qui s'inscrive dans une perspective de groupe et qui englobe les décisions relatives à la flotte (remplacement des B747, options A330-200, simulateur A330-340).

Un plan de communication sera établi par P. du Bois et H. Burie.

Op 12 november 1997 stelt het *Management Committee* vast dat de laatste biedingen van de constructeurs nog moeten binnenkomen (« *… pour Vendredi ou Lundi soir au plus tard.* »). De synthese die toen door P. du Bois werd voorgesteld kan bijgevolg nog niet op deze definitieve biedingen gebaseerd zijn. De nota die door P. du Bois voor de RVB werd opge-

trois options étant chaque fois comparées :

— *Some Boeing;*

— *All Boeing;*

— *All Airbus.*

Sur la base de ces graphiques (date 5 novembre 1997), l'option « *Some Boeing* » semble, à terme, la plus avantageuse en termes de résultat opérationnel et de profit net. En revanche, le graphique relatif au *cash* semble plus favorable à l'option « *All Airbus* ». Nous soulignons toutefois que ces graphiques ont été établis le 5 novembre 1997 et que les propositions des constructeurs ont encore été adaptées après cette date.

D'après les informations en notre possession, les pages 16, 17 et 18 n'ont pas été transmises au CA. Il s'agit de la décision en faveur d'Airbus, qui a manifestement été rédigée dès le 12 novembre 1997 (Airbus : commande de 34 appareils, soit un remplacement de 28 avions et une extension de la flotte à raison de 6 appareils + 5 options supplémentaires).

Ainsi qu'il apparaîtra ci-dessous, ce détail ne correspond pas à la décision du *Management Committee*.

2.11.2.3. *Decision Management Committee du 12 novembre 1997*

P. du Bois présente la synthèse des options « flotte ». L'aspect du surcoût « groundhandling » à Bruxelles doit être clarifié. Les dernières offres des constructeurs sont attendues pour vendredi ou lundi soir au plus tard.

Les différentes options seront présentées aux administrateurs belges le 13 novembre 1997. Suite à la discussion, un consensus se dégage en Management Committee pour proposer au Conseil un choix qui s'inscrive dans une perspective de groupe et qui englobe les décisions relatives à la flotte (remplacement des B747, options A330-200, simulateur A330-340).

Un plan de communication sera établi par P. du Bois et H. Burie.

Le 12 novembre 1997, le *Management Committee* constate que les dernières offres des constructeurs doivent encore rentrer (« …pour vendredi ou lundi soir au plus tard. »). La synthèse présentée à l'époque par P. du Bois ne peut dès lors pas encore porter sur ces offres définitives. La note rédigée par P. du Bois à l'attention du CA (date du fax : 12 novembre 1997) et sur

steld (faxdatum 12 november 1997) en op basis waarvan de RVB besliste kan bijgevolg evenmin op die laatste biedingen gebaseerd zijn.

Wat op 17 november 1997 aan de RVB werd toegelicht stemt niet met de notulen van het *Management Committee* van 12 november 1997 overeen. In de betreffende notulen van het *Management Committee* is enkel in algemene bewoordingen sprake van :

— *… un consensus se dégage …*

— *… un choix qui s'inscrive dans une perspective de Groupe …*

— *… et qui englobe les décisions relatives à la flotte …*

Na de bepaling « *relatives à la flotte* » wordt naar 3 vlootaangelegenheden verwezen die echter enkel op de lange afstand betrekking hebben :

— *remplacement des B747*

— *options A330-200*

— *simulateur A330-340.*

Het gedetailleerde voorstel dat P. du Bois aan de RVB voorstelt (zie paragraaf 6.1-8 punten hierboven) gaat verder dan de meer algemene notulering tijdens de *Management Committee* meeting. De aantallen waarover de RVB beslist zijn opvallend : 34 bestellingen (28 + 6) en bijkomend 5 in optie. Deze aantallen vinden wij niet terug in de notulen van het *Management Committee*.

2.11.2.4. *Toelichtende Nota Management Committee*

Dit betreft de nota 97/36/6c *Corporate Finance* 6 november 1997 (5 pagina's).

Op basis van deze nota worden een Boeing en Airbustoestel (beiden middellange afstand) vergeleken inzake P&L (*profit and loss*) en NPV (*net present value*) uitgaande van 3 financieringsmethodes (*full property, financial lease, operating lease*). Hieruit blijkt dat van de 3 financieringsmethodes « *full property* » voordeliger is dan « *operating lease* » met daartussen « *financial lease* ». Uit deze nota blijkt dat een B737 toestel duurder is dan een Airbus in geval van aankoop en financiële leasing en dat een B737 in geval van operating lease voordeliger is. Meestal heeft SN voor deze laatste financieringswijze geopteerd.

la base de laquelle le CA a pris sa décision ne peut pas donc non plus porter sur ces dernières offres.

Ce qui a été présenté le 17 novembre 1997 au CA ne correspond pas au procès-verbal du *Management Committee* du 12 novembre 1997. Dans ce dernier procès-verbal, on peut lire les considérations d'ordre général ci-après :

— *… un consensus se dégage …*

— *… un choix qui s'inscrive dans une perspective de Groupe …*

— *… et qui englobe les décisions relatives à la flotte …*

Après le passage « relatives à la flotte » il est renvoyé à trois points relatifs à la flotte mais qui ne concernent que les longs courriers :

— *remplacement des B747*

— *options A330-200*

— *simulateur A330-340.*

La proposition que P. du Bois soumet au CA (voir § 6.1-8 points supra) va plus loin que les termes généraux du procès-verbal de la réunion du *Management Committee*. Le nombre d'appareils sur lequel porte la décision du CA est important : 34 commandes (28 + 6) et 5 autres en option. Nous ne retrouvons pas ces chiffres dans le procès-verbal du *Management Committee*.

22.11.2.4. *Note explicative Management Committee*

Il s'agit de la note 97/36/6c Corporate Finance 6 novembre 1997 (5 pages).

Sur la base de cette note, il est établi une comparaison entre un Boeing et un Airbus (tous deux moyens courriers) au niveau P&L (profit and loss) et NPV (net present value) en fonction des trois méthodes de financement (*full property, financial lease, operating lease*). Il s'avère que « *full property* » est plus avantageux que « *operating lease* » et que « *financial lease* » se situe entre les eux. Il ressort de cette note qu'un B737 est plus chair qu'un Airbus en cas d'achat et de financial lease et que le B737 est plus avantageux en cas d'operating lease. La Sabena a généralement opté pour cette dernière forme de financement.

NPV *operating lease*

— A319 : 849 miljoen BEF

— B737 : 835 miljoen BEF.

Wij doen geen uitspraak over de becijferingen in de toelichtende nota ten behoeve van het *Management Committee* maar wij stellen vast dat dit document aan de notulen werd bevestigd en niet aan de RVB werd bezorgd terwijl zij beslissen op basis van een voorstel van het *Management Committee*.

De toelichtende nota ten behoeve van de RVB is niet volledig in overeenstemming met de nota voor het *Management Committee*.

2.12. NADERE PRECISERING TIMING

Op basis van de tot nu toe geconsulteerde informatie zetten wij een aantal datums van documenten en vergaderingen in een chronologische volgorde :

18 februari 1997 : *Management Committee* lanceert « *project Plan B737-200 replacement* ».

2 april 1997 : Brief SAirGroup aan Airbus « *Request for Proposal A319/320* » door M. Kreis (SR Technics) :

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. …

3 september 1997 : Bureau du Conseil Zurich Vergadering Seattle SN Technics-Boeing.

6 november 1997 : Toelichtende nota *Management Committee* (inclusief 3 grafieken van 5 november 1997).

NPV *operating lease*

— A319 : 849 millions de BEF

— B737 : 835 millions de BEF.

Nous ne nous prononçons pas sur les chiffres contenus dans la note explicative destinée au *Management Committee*, mais nous constatons que ce document a été joint au procès-verbal et n'a pas été transmis au Conseil d'administration, alors que les administrateurs décident sur la base d'une proposition du *Management Committee*.

La note explicative destinée au Conseil d'administration ne correspond pas entièrement à la note destinée au *Management Committee*.

2.12. PRÉCISIONS COMPLÉMENTAIRES AU SUJET DU CALENDRIER

Sur la base des informations consultées jusqu'à présent, nous établissons un classement chronologique d'un certain nombre de dates de documents et de réunions :

18 février 1997 : le *Management Committee* lance le « *project Plan B737-200 replacement* ».

2 avril 1997 : Lettre SAirGroup à Airbus « *Request for Proposal A319/320* » de M. Kreis (SR Technics) :

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. …

3 septembre 1997 : Bureau du Conseil Zurich Réunion Seattle SN Technics-Boeing.

6 novembre 1997 : Note explicative du *Management Committee* (y compris 3 graphiques du 5 novembre 1997).

11 november 1997 : Brief *Boeing Business Offer for Model 737-700 Aircraft.*

12 november 1997 : Vergadering *Management Committee.*
Toelichtende nota :
— versie 12 november 1997;
— versie 17 november 1997.
Brief Boeing : *joint venture offer* 70 miljoen USD gekoppeld aan een aankoop van minimum 9 Boeings en 37 vóór 2006 + verplichting voor SN om aandelen *Boeing in joint venture pro rata* terug te kopen indien minder dan 37 toestellen worden aangeschaft.

15 november 1997 : Brief B. Van Itterbeek/R. Rome aan P. du Bois « *Major open issues re Term Sheet Airbus* ».
Brief B. Van Itterbeek/R. Rome aan P. du Bois « *Major open issues re Business Offer Boeing* ».

17 november 1997 : Fax van Airbus aan P. du Bois en P. Gysel « *Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding* ».

17 november 1997 : Vergadering en beslissing RVB.

18 november 1997 : Fax van Airbus aan P. du Bois en P. Gysel « *Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding* »
Deze fax bevat :
— een *Memorandum of Understanding* gedateerd op 18 november 1997 en ondertekend door P. du Bois (SN) en P. Carpent (Airbus)
— een *Side Letter* gedateerd op 18 november 1997 en ondertekend door P. du Bois en P. Reutlinger (?) (SN) en P. Carpent (Airbus) in verband met :
– The Seller is willing to explore …joint venture to assist the Buyer and Sair group in the purchase of the aircraft;
– The parties together with the Sair group will use their best endeavours to find acceptable financing solutions …

11 novembre 1997 : Lettre *Boeing Business Offer for Model 737-700 Aircraft.*

12 novembre 1997 : Réunion du *Management Committee.*
Note explicative :
— version du 12 novembre 1997;
— version du 17 novembre 1997.
Lettre Boeing : *joint venture offer* 70 millions USD liée à un achat d'au moins 9 Boeings et 37 avant 2006 + obligation pour SN de racheter des actions Boeing au *pro rata* dans le cadre de la *joint venture* si les achats portent sur moins de 37 appareils.

15 novembre 1997 : Lettre B. Van Itterbeek/R.Rome à P. du Bois « *Major open issues re Term Sheet Airbus ».*
Lettre B. Van Itterbeek/R.Rome à P. du Bois *« Major open issues re Business Offer Boeing ».*

17 novembre 1997 : Fax d'Airbus à P. du Bois et P. Gysel *« Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding ».*

17 novembre 1997 : Réunion et décision CA.

18 novembre 1997 : Fax d'Airbus à P. du Bois et P. Gysel « *Update — Airbus Industrie A319 Memorandum of Understanding ».*
Ce fax contient :
— un *Memorandum of Understanding* daté du 18 novembre 1997 et signé par P. du Bois (SN) et P. Carpent (Airbus)

— une *Side Letter* datée du 18 novembre 1997 et signée par P. du Bois et P. Reutlinger (?) (SN) et P. Carpent (Airbus) convernant :
– The Seller is willing to explore …joint venture to assist the Buyer and Sair group in the purchase of the aircraft;
– The parties together with the Sair group will use their best endeavours to find acceptable financing solutions …

– … return conditions of the B737-200 aircraft …
– …

2.13. AANVULLENDE CONCLUSIES CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance of « deugdelijk bestuur met bestuurverantwoording » dient te zorgen dat alle beslissingen genomen worden in het belang van de onderneming zelf.

Eenieder moet meewerken om de *corporate governance* te realiseren :

— het uitvoerend management : door de gang van zaken op de voet te volgen, de nodige en aangepaste analyses te doen en deze ook op een objectieve en duidelijke wijze te presenteren;

— de raad van bestuur : door de juiste informatie te eisen en door kritische analyse van de ter beschikking gestelde documentatie.

Binnen SN circuleerden verschillende, zelfs tegengestelde visies in verband met de vernieuwing-vervanging-uitbreiding van de middellange afstandsvloot. Het lijkt ons bijgevolg aangewezen dat een onafhankelijke derde zou betrokken worden bij de analyse en evaluatie van deze visies en van de definitieve biedingen. Het lijkt ons eveneens aangewezen dat deze onafhankelijke derde op basis van alle beoordelingselementen een toelichting voor de RVB zou voorbereiden.

De RVB had niet alleen moeten betrokken worden bij de uiteindelijke beslissing maar ook bij de beslissingscriteria. Het onderhandelingsproces met de constructeurs is niet transparant verlopen. Dit roept vragen op bij de werking van het *Management Committee*.

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 nog werden ingewacht. De toelichtende nota voor de RVB (optie Airbus) was toen reeds opgesteld.

Uit de tijdslijn blijkt dat de RVB binnen een onredelijk korte termijn heeft beslist over een zeer belangrijke

– … return conditions of the B737-200 aircraft …
– …

2.13. CONCLUSIONS COMPLÉMENTAIRES CORPORATE GOVERNANCE

La *corporate governance* ou « bonne gouvernance avec justification de la gestion » veut que toutes les décisions soient prises dans l'intérêt de l'entreprise.

Tout le monde doit collaborer pour réaliser la *corporate governance* :

— le management exécutif : en suivant de près la situation, en réalisant les analyses nécessaires et appropriées et en les présentant de manière objective et claire;

— le conseil d'administration : en exigeant les informations exactes et en faisant une analyse critique des documents fournis.

Il y avait, au sein de SN, des visions différentes, et même opposées, sur le renouvellement/le remplacement/l'extension de la flotte de moyens courriers. Il nous semble dès lors indiqué d'associer un tiers indépendant à l'analyse et à l'évaluation de ces points de vue et des offres définitives. Il serait également opportun, selon nous, que ce tiers indépendant rédige une note explicative pour le CA sur la base de tous les éléments d'appréciation.

Le CA aurait dû être associé non seulement à la décision définitive mais également à la fixation des critères de décision. Les négociations avec les constructeurs ne se sont pas déroulées dans la transparence. On peut dès lors s'interroger sur le fonctionnement du *Management Committee*.

Il ressort des procès-verbaux 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 rédigée par P. du Bois dès le 12 novembre 1997.

Il ressort des procès-verbaux du *Management Committee* du 12 novembre 1997 que l'on attendait encore les offres définitives des constructeurs. La note explicative pour le CA (option Airbus) avait alors déjà été rédigée.

Il ressort de la chronologie que le CA a pris une décision sur une matière très importante dans un délai

aangelegenheid. Het is bevreemdend dat hiertegen geen verzet is gerezen vanuit de RVB. Dit roept vragen op bij de werking van de RVB en de alertheid van de bestuurders.

De gedetailleerde toelichting verstrekt door P. du Bois aan de RVB stemt niet overeen met de notulen van het *Management Committee*. De toelichting aan de RVB over het voorstel van het *Management Committee* is zeer gedetailleerd (8 punten) terwijl in de notulen van het *Management Committee* slechts in algemene bewoordingen werd genotuleerd. Het enige element in de notulen van het *Management Committee* dat een mogelijke verwijzing ten gunste van Airbus bevat is het volgende : « *… un choix qui s'inscrive dans une perspective de Groupe …* ». Het was bekend dat de SAirGroup luchtvloot vooral op Airbustoestellen steunde. Bovendien bestond de lange afstandsvloot reeds grotendeels uit Airbustoestellen (« *commonality* »). Wij zijn van mening dat dit beoordelingselement in de finale beslissing mag meespelen indien het vooraf transparant wordt gecommuniceerd en indien hieraan een afdwingbaar financieel engagement vanwege de SAirGroup wordt verbonden.

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.

Op basis van de informatie in ons bezit zijn wij van mening dat beide biedingen moeilijk vergelijkbaar zijn wegens het joint venture voorstel van Boeing in verband met SN Technics. De toegevoegde waarde van een mogelijk *joint venture* tussen Boeing en SN Technics heeft in het beslissingsproces onvoldoende aandacht gekregen. Nochtans werd hieromtrent op 3 september 1997 door Boeing en SN Technics een *Memorandum of Understanding* ondertekend. Wij merken wel op dat de mogelijke inbreng van Boeing ten bedrage van 70 miljoen USD zou gekoppeld worden aan de afname van 37 Boeings vóór 2007.

Wij stellen ons ook vragen bij het aantal bestelde vliegtuigen. De RVB beslist om uiteindelijk 34 Airbustoestellen te bestellen en bijkomend nog 5 in optie te nemen. Tijdens de vergadering van het *Management Committee* werden geen aantallen genotuleerd. Op dat

déraisonnablement court. Il est étrange qu'aucun membre du CA ne s'y soit opposé. On peut dès lors s'interroger sur le fonctionnement du CA et sur la vigilance des administrateurs.

Les explications détaillées fournies par P. du Bois au CA ne correspondent pas au procès-verbal du *Management Committee*. Les explications fournies au CA au sujet de la proposition du *Management Committee* sont très détaillées (8 points) alors que le procès-verbal du *Management Committee* n'est rédigé qu'en des termes généraux. Le seul élément du procès-verbal du *Management Committee* pouvant plaider en faveur d'Airbus est le suivant : « … un choix qui s'inscrive dans une perspective de Groupe … ». On savait que la flotte de SAirGroup reposait essentiellement sur des appareils Airbus (« *commonality* »). Nous estimons que cet élément d'appréciation peut intervenir dans la décision finale pour autant qu'il ait été communiqué préalablement de façon transparente et qu'il soit assorti d'un engagement financier contraignant de la part de SAirGroup.

Nous observons que, le 12 novembre 1997, le *Management Committee* ne pouvait transmettre une proposition définitive au CA dès lors que les offres définitives étaient encore attendues. Nous avons également constaté, sur la base du procès-verbal du *Management Committee*, qu'une telle proposition n'a pas été faite. Ceci est en contradiction avec les explications fournies par P. du Bois au CA, qui correspondent toutefois à un projet de décision favorable à Airbus, qui a été rédigé avant même la réception des offres définitives.

Sur la base des informations dont nous disposons, nous estimons que les offres sont difficilement comparables en raison de la proposition de joint venture de Boeing concernant SN Technics. Dans le cadre du processus décisionnel, il n'a pas été tenu suffisamment compte de la valeur ajoutée pouvant être générée par une joint venture entre Boeing et SN Technics. Un *Memorandum of Understanding* a pourtant été signé par Boeing et SN Technics à ce sujet le 3 septembre 1997. Nous relevons toutefois que la participation éventuelle de Boeing à concurrence de 70 millions de USD serait subordonnée à l'acquisition de 37 Boeing avant 2007.

Nous nous interrogeons également au sujet du nombre d'appareils commandés. Le CA décide finalement de commander trente-quatre appareils Airbus et de prendre une option sur cinq appareils supplémentaires. Le procès-verbal du *Management Committee*

ogenblik was in feite enkel de vervanging van de verouderde Boeings (25 jaar dienst) aan de orde. Onder meer vanuit het standpunt van interne homogenisering (geen Boeings binnen SN maar enkel Airbus) en vanuit het standpunt van een homogene groepsvloot (SAirGroup en partners) werd voor Airbus gekozen. Dit verantwoordt ons inziens echter niet om onmiddellijk 34 toestellen te bestellen (28 vervanging en 6 uitbreiding wegens groeivooruitzichten). Men had er ook kunnen voor kiezen om slechts een deel van de toestellen te bestellen en de rest in optie te nemen. Dit zou bijvoorbeeld al vast kunnen gelden voor de 6 toestellen wegens uitbreiding. Hoe gefundeerd groeivooruitzichten ook zijn, zij houden altijd een onzekerheidsmarge in. Een bestelling leidde in het geval van Airbus onmiddellijk tot een voorafbetaling van 2 % van de catalogusprijs (*predelivery payment*) wat voor opties niet geldt. Een evenwicht tussen bestellingen en opties had tot minder betalingen geleid. In tegenstelling tot bestellingen kunnen opties tevens soepeler geannuleerd worden wat mogelijk als een bijkomend voordeel kan worden beschouwd.

ne mentionne pas de chiffres relatifs aux achats. À ce moment, il était en fait uniquement question du remplacement des vieux Boeing (25 années de service). Airbus a été choisi notamment en fonction de l'homogénéisation interne (plus de Boeing, mais uniquement des Airbus au sein de SN) et de l'homogénéité de la flotte du groupe (SAirGroup et partenaires). Cela ne nous paraît toutefois pas justifier l'achat immédiat de trente-quatre appareils (vingt-huit de remplacement et six supplémentaires en raison des perspectives de croissance). On aurait également pu choisir de ne commander qu'une partie des appareils et de prendre une option sur les autres. Cela aurait certainement pu être le cas, par exemple, pour les six appareils prévus en fonction de la croissance. Quel que soit le bien-fondé des perspectives de croissance, elles n'excluent jamais une marge d'incertitude. Dans le cas d'Airbus, la commande impliquait le paiement immédiat d'un acompte de 2 % du prix catalogue (*predelivery payment*), condition inexistante dans le cas d'une option. Un équilibre entre les commandes et les options aurait permis de réduire les paiements. À l'inverse des commandes, les options peuvent également être annulées plus facilement, ce qui peut être considéré comme un avantage supplémentaire.

3. **BOEKHOUDKUNDIGE BENADERING**

3.1. INLEIDING

Wij hebben vastgesteld dat een vliegtuigaankoop op een normale en aanvaardbare wijze (via materiële vaste actiefrekeningen) werd geboekt. Betreffende de middellange afstandsvloot werd dit in 2 gevallen vastgesteld. Deze vaststelling over de boekingswijze houdt vanzelfsprekend geen appreciatie in over de opportuniteit van de aankoop en financieringswijze en over de hoogte van de betreffende bedragen.

Wij hebben eveneens vastgesteld dat voor de normale operationele leasings de leasingbedragen via geëigende grootboekrekeningen # 61 worden geboekt. Toch hebben wij ook hier vastgesteld dat de betreffende geleverde Airbustoestellen via de vaste actiefrekeningen van SN (aankoop – verkoop) werden geboekt.

De aanschaffing van vliegtuigen via *Special Purpose Companies* (SPC's) vraagt wel een bijzondere aandacht. Zie hierna.

Op basis van toelichtende nota's « *Aircraft financing* » ten behoeve van de RVB (vergaderingen 20 september 1999, 15 november 1999, 21 februari

3. **APPROCHE COMPTABLE**

3.1. INTRODUCTION

Nous avons constaté qu'un achat d'avions a été comptabilisé de manière normale et acceptable (via les comptes d'immobilisations corporelles). En ce qui concerne la flotte moyen-courrier, nous l'avons constaté dans deux cas. Ce constat concernant le mode de comptabilisation est naturellement dénué de toute appréciation concernant l'opportunité de l'achat et de son mode de financement et concernant l'importance des montants concernés.

Nous avons également constaté que pour les leasings opérationnels normaux, les montants des leasings ont été comptabilisés via des comptes # 61 appropriés du grand-livre. Nous avons néanmoins constaté que les appareils Airbus livrés en question ont été comptabilisés via les compte d'immobilisations de la SN (achat – vente).

L'acquisition d'avions par l'intermédiaire de *Special Purpose Companies* (SPC's) requiert cependant une attention particulière. Voir ci-après.

Sur la base des notes explicatives « *Aircraft financing* » élaborées à l'intention du CA (réunions du 20 septembre 1999, du 15 novembre 1999 et du

2000) worden de voorafbetalingen als « vooruitbetaalde huur » gekwalificeerd (« *Minimal Sabena prepaid rental/Aircraft* »). Dit betreft het verschil tussen het totale aankoopbedrag en de financiering via banken en SPC's (« *Maximum lenders loan/Aircraft* »).

Overzicht journaalposten :

a) voorafbetalingen door SN aan Airbus (vanaf 1998 bij ondertekening contract 2 %-6 %-6 %-6 % catalogusprijs)

Dt # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »
Ct # 5… bank

Indien een voorafbetaling (*predelivery payment PDP*) op een grootboekrekening 27 wordt geboekt geeft men te kennen dat het een voorafbetaling op de uiteindelijke aanschaffingswaarde van een materieel vast actief betreft. Een materieel vast actief wordt via periodieke afschrijvingen ten laste van de resultatenrekening geboekt. Zodoende wordt een overeenstemming (« *matching* ») verkregen tussen de kosten (afschrijvingen) en de opbrengsten gegenereerd tijdens de levensduur van het actiefbestanddeel.

Risico voor SN : indien een bestelling niet door een effectieve levering wordt gevolgd, bestaat het risico dat het voorafbetaalde bedrag niet kan worden gerecupereerd.

b) boeking door SN facturen andere leveranciers (buyer furnished equipment BFE = installaties te monteren door Airbus op verzoek van SN)
Dt # 27…
Ct # 44… leveranciers

c) betaling door SN van de BFE-leveranciers
Dt # 44… leveranciers
Ct # 5… bank

d) aanrekening door SN van buyer furnished equipment aan Airbus (nuloperatie met b)
Dt # 40… klant Airbus
Ct # 27… activering BFE

e)overboeking voorafbetalingen (materiële vaste activa) naar overlopende actiefrekening bij levering vliegtuig
Dt # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »
Ct # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »

Bij de levering van het betreffende vliegtuig vindt een overboeking naar een overlopende actiefrekening plaats (over te dragen kosten). Hierbij geeft men te kennen dat de betreffende bedragen het karakter heb-

21 février 2000), les avances sont qualifiées de « loyer anticipé » (« *Minimal Sabena prepaid rental/Aircraft*"). Il s'agit de la différence entre le montant total de l'achat et le financement par le biais des banques et des SPC's (« *Maximum lenders loan/Aircraft* »).

Aperçu des postes du journal :

a) avances de la SN à Airbus (à partir de 1998 à la signature du contrat 2 %-6 %-6 %-6 % du prix catalogue)

Dt # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »
Ct # 5… banque

Si une avance (*predelivery payment PDP)* est comptabilisée sur le compte 27 du grand-livre, cela signifie qu'il s'agit d'une avance sur la valeur d'acquisition finale d'une immobilisation corporelle. Une immobilisation corporelle est portée à charge du compte de résultats par le truchement d'amortissements périodiques. On obtient ainsi une concordance (« *matching* ») entre les charges (amortissements) et les produits générés pendant la durée de vie de l'élément d'actif.

Risque pour la SN : si une commande n'est pas suivie par une livraison effective, il y a un risque que le montant avancé ne soit pas récupéré.

b) comptabilisation par la SN de factures d'autres fournisseurs (*buyer furnished equipment BFE* = installations à monter par Airbus à la demande de la SN)
Dt # 27…
Ct # 44… fournisseurs

c) paiement par la SN des fournisseur de BFE
Dt # 44… fournisseurs
Ct # 5… banque

d) imputation par la SN du *buyer furnished equipment* à Airbus (opération blanche avec b)
Dt # 40… client Airbus
Ct # 27… activation BFE

e) transfert des avances (immobilisations corporelles) au compte de régularisation de l'actif à la livraison de l'avion
Dt # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »
Ct # 27 600 010 « *adv pay order aircr* »

Lors de la livraison de l'avion en question, un transfert est effectué au compte de régularisation de l'actif (charges à reporter), ce qui signifie que les montants en question prennent la forme d'un loyer anticipé,

ben van vooruitbetaalde huur dit wil zeggen *pro rata* van kosten geboekt tijdens het huidige of vorige boekjaar die ten laste van een volgend boekjaar of volgende boekjaren moeten worden gebracht.

f) betaling door Airbus aan SN (*buyer furnished equipment*, eventueel creditnota's)
Dt # 5… bank
Ct # 49 050 005
27… activering BFE

g) betaling periodiek huurbedrag en fees aan SPC door SN
Dt # 61 010 000
61 701 000
Ct # 5… bank

Het betreft de voorafbetaling van 6-maandelijkse huurbedragen die in eerste instantie op grootboekrekening # 49 210 800 worden geboekt en maandelijks aan de grootboekrekening # 61 010 000 worden toegewezen; ofwel geen betaling vooraf maar wel een maandelijkse provisionering met aanzuivering bij betaling.

h) periodieke afboeking voorschotten geleverde vliegtuigen ten laste van resultatenrekening over gebruiksduur vliegtuig
Dt # 61 010 000
Ct # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »

De periodieke toewijzing van het voorschot aan de resultatenrekening gebeurt op dezelfde grootboekrekening (en hetzelfde kostencenter) als die waarop het huurbedrag wordt geboekt, namelijk # 61 010 000.

Hierdoor geeft de grootboekrekening # 61 010 000 een beeld van de aanschaffingskost van de Airbussen die niet als materieel vast actief werden geboekt. Aangezien de betreffende grootboekrekening in kostencenters per vliegtuig werd uitgesplitst kunnen wij de aanschaffingskost per Airbus evalueren.

Aangezien de huurprijs in bepaalde gevallen onder meer door de intrestevolutie wordt beïnvloed en gedeeltelijk in USD wordt uitgedrukt, sluit SN doorgaans hedging contracten af. De betreffende bedragen worden globaal op de grootboekrekening # 61 010 000 geboekt en niet aan individuele vliegtuigen toegewezen. Deze hedging bedragen hebben niet noodzakelijk alleen betrekking op betalingen betreffende de Airbustoestellen. Zij kunnen ook betrekking hebben op andere dollarbetalingen, bijvoorbeeld in het kader van de *sale & lease back* operatie betreffende de Boeings die SN in gebruik had.

c'est-à-dire proportionnel aux charges comptabilisées durant l'exercice en cours ou l'exercice précédent, charges qui doivent être imputées à un ou plusieurs exercices suivants.

f) paiement d'Airbus à la SN (*buyer furnished equipment*, éventuellement notes de crédit)
Dt # 5… banque
Ct # 49 050 005
27… activation BFE

g) paiement par la SN du loyer périodique et des commissions à la SPC
Dt # 61 010 000
61 701 000
Ct # 5… banque

Il s'agit d'un paiement anticipé de loyers semestriels qui sont comptabilisés dans un premier temps sur le compte du grand-livre # 49 210 800 et sont transférés mensuellement au compte du grand-livre # 61 010 000; ou bien pas de paiement anticipé mais bien un provisionnement mensuel avec apurement au moment du paiement.

imputation périodique au compte de résultats des avances pour les avions livrés sur la durée d'utilisation de l'avion
Dt # 61 010 000
Ct # 49 050 005 « *var exp paid in adv* »

L'imputation périodique au compte de résultats de l'avance s'effectue sur le même compte du grand-livre (et le même centre de coûts) que celui sur lequel est comptabilisé le loyer, à savoir le compte # 61 010 000.

De ce fait, le compte du grand-livre # 61 010 000 reflète le coût d'acquisition des Airbus qui n'ont pas été comptabilisés à titre d'immobilisations corporelles. Étant donné que le compte du grand-livre en question a été subdivisé en centres de coûts par avion, nous pouvons évaluer le coût d'acquisition par Airbus.

Étant donné que, dans certains cas, le loyer est influencé notamment par l'évolution des taux d'intérêt et est exprimé en partie en USD, la SN conclut des contrats de couverture (*hedging*). Les montants en question ont été comptabilisés globalement sur le compte du grand-livre # 61 010 000 et n'ont pas été imputés aux avions individuels. Ces montants de couverture ne portent pas nécessairement sur les seuls paiements relatifs aux appareils Airbus. Ils peuvent également porter sur d'autres paiements en dollars, par exemple, dans le cadre de l'opération de *sale & lease back* des Boeing que la SN utilisait.

Het ten laste brengen van de « vooruitbetalingen » aan volgende boekjaren gebeurt via journaalpost h op basis van de gebruiksduur van het vliegtuig.

Risico voor SN : de vooruitbetaalde huur kan niet worden gerecupereerd (idem risico voorafbetaling onder journaalpost a).

Boekhoudkundig hebben wij volgende opmerking bij deze boekhoudwijze. Het bedrag van de vooruitbetalingen wordt niet bepaald op basis van een contractueel huurbedrag of een huurtermijn maar wel door het verschil tussen eigen financiering en bankfinanciering. De kwalificatie vooruitbetaalde huur is boekhoudkundig problematisch en kan wellicht enkel worden opgelost door de off balance benadering te verlaten. Zie paragraaf in verband met SPC's.

De periodieke betalingen aan de SPC's betreffen huurbedragen die ten laste van de resultatenrekening komen. Zie journaalpost g. Deze periodieke huurbedragen werden gebaseerd op het te financieren bedrag door de banken via de SPC's.

De reële periodieke kost (in resultatenrekening) voor SN bedraagt bijgevolg de som van journaalpost g + journaalpost h.

3.2. OFF BALANCE SHEET

3.2.1. **Special Purpose Companies**

Ondernemingen streven ernaar hoge rendementen op het eigen vermogen en de totale activa te presenteren. Kredietbeoordelaars hechten veel aandacht aan de hoogte van de schulden op de balans. Het is een bekend fenomeen dat ondernemingen zoveel mogelijk winst verbonden aan bepaalde operaties willen presenteren maar tegelijkertijd de activa en passiva verbonden aan deze operaties van de balans willen weren. Indien wij dit op SN (en de luchtvaartsector in het algemeen) toepassen betekent dit dat de vliegtuigen en de bijhorende financiering niet op de balans worden uitgedrukt maar het resultaat wel (verschil tussen opbrengsten en kosten verbonden aan deze activiteit). Door deze presentatie worden betere financiële ratio's behaald (bijvoorbeeld rendement op eigen vermogen of op totale activa, solvabiliteit, schuldgraad).

In het recente verleden werd vastgesteld dat dit systeem onder meer werd misbruikt om beurskoersen (kunstmatig) op te drijven of om informatie voor kredietverschaffers op te smukken.

L'imputation des « paiements anticipés » aux exercices ultérieurs s'effectue au porte h du livre-journal sur la base de la durée d'utilisation de l'avion.

Risque pour la Sabena : le montant du loyer payé par anticipation ne peut pas être récupéré (idem pour risque paiement anticipé au poste a du livre-journal).

Sur le plan comptable, cette technique nous inspire la considération suivante. Le montant des paiements anticipés n'est pas fixé en fonction d'un loyer contractuel ou d'un bail mais en fonction de la différence entre le financement propre et le financement bancaire. La qualification comptable d'un loyer payé par anticipation pose un problème qui ne pourrait sans doute être réglé qu'en abandonnant l'approche off balance. Voir le § consacré à SPC.

Les paiements périodiques à SPC concernent des loyers à imputer au compte de résultats. Voir poste g du livre-journal. Ces loyers périodiques sont fonction du montant à financer par les banques via la SPC.

Le coût réel périodique (en compte de résultat) pour SN est dès lors égal à porte journal g + poste journal h.

3.2. OFF BALANCE SHEET

3.2.1. **Special Purpose Companies**

Les entreprises visent à réaliser des rendements élevés sur fonds propres et sur l'ensemble de l'actif. Les agences de notation accordent une grande importante au niveau des dettes figurant dans le bilan. Il est bien connu que les entreprises souhaitent présenter un maximum de bénéfices liés à certaines opérations tout en souhaitant écarter du bilan l'actif et le passif liés à ces opérations. Si nous appliquons ces principes à la Sabena (et au secteur de l'aviation en général), cela revient à dire que les avions et les financements correspondants ne sont pas repris dans le bilan, à l'inverse du résultat (différence entre les recettes et les coûts liés à cette activité). Cette présentation permet d'obtenir de meilleurs ratios financiers (par exemple, la rentabilité sur fonds propres ou sur l'actif total, la solvabilité, le taux d'endettement).

Récemment on a constaté qu'il a été abusé de ce système notamment pour gonfler (artificiellement) des cours de bourse ou pour enjoliver les informations à l'intention des prêteurs.

Een bekende techniek in de luchtvaartsector is het opzetten van *Special Purpose Companies* SPC's (ook genaamd : *Special Purpose Entities of Special Purpose Vehicles*). Wij beoordelen deze SPC-techniek waarvan niet alleen SN gebruik heeft gemaakt, volgens de tijdsgeest die op dat moment van toepassing was. Wij zien een mogelijk risico dat via deze techniek bepaalde informatie mogelijk niet bekend was voor de bestuursorganen.

Wanneer de vennootschap die bij de oprichting 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 geargumenteerd 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 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 (bvb. 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 kist 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. Zie bespreking jaarrekening SPC's in paragraaf 6.

3.2.2. **International Accounting Standards IAS**

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 :

Une technique connue dans le secteur de l'aviation est la création de *Special Purpose Companies* SPC (également connues sous le nom de *Special Purpose Entities* ou *Special Purpose Vehicles*). Nous analysons cette technique SPC, que la Sabena n'est pas la seule à avoir appliquer, dans l'esprit du temps qui régnait à ce moment. Nous estimons que, du fait de l'application de cette technique, le risque existe que certaines informations n'aient pas été communiquées aux administrateurs.

Lorsqu'une société associée à la création 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, recouvrant la possession d'actions, les droits de vote ou le 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 non uniquement l'approche strictement formelle et juridique ou le contrôle en droit), la conclusion peut être différente, SN contrôlant en fait les SPC (par exemple, existent-ils 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 supporte essentiellement le risque ?). Nous avons notamment constaté que SN prend l'initiative de passer les commandes et choisit le fournisseur et qu'une partie au moins du risque est assumé par SN. Cela peut notamment être constaté en cas d'annulation d'une commande. L'initiative émane de SN et le fournisseur Airbus réclame à son tour un dédommagement à SN. On se reportera à l'examen des comptes annuels des SPC au paragraphe 6.

3.2.2. **International Accounting Standards IAS**

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 opportun de tenir notamment compte des dispositions suivantes :

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}

Op basis van de beschikbare informatie kan het volgende worden vastgesteld :

— SN verricht de aankoop van de Airbustoestellen.

— SN beslist omtrent de financiering van de betreffende toestellen.

— De SPC beschikt enkel over vliegtuigen ten behoeve van SN en opereert niet voor verschillende luchtvaartmaatschappijen.

Op basis van de financial statements van 2000 (*Permeke Aircraft Leasing* als voorbeeld) kan worden besloten dat de enige activiteit van de SPC bestaat uit (notes page 11) :

The principal activity of the company is the leasing of aircraft to Sabena NV

Dit impliceert dat de SPC onlosmakelijk met SN verbonden is.

Het onderscheid volgens IAS 17 (l*easing*) tussen financiële leasing (activeren en afschrijven) en operationele leasing (niet activeren) lijkt ons op basis van de hoger vermelde vaststellingen dan ook minder relevant.

3.2.3. **Operationele versus financiële leasing**

Indien wij toch van IAS 17 uitgaan hebben wij volgende bedenkingen :

IAS 17 § 16 :

De kosten die direct toewijsbaar zijn aan activiteiten uitgevoerd door de huurder in het kader van een financiële lease, worden als deel van het actief onder leasing opgenomen. {officieuze vertaling}

Op basis hiervan lijkt dan ook logisch dat met alle kosten wordt rekening gehouden, dus ook met oprichtingskosten en diverse honoraria.

Indien SN over een call aankoopoptie van 24-30 % na het 10de of 12de jaar beschikt, kan men zich de vraag stellen of dit een « *faire* » waarde betreft op het

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.

Sur la base des informations disponibles, on peut observer ce qui suit :

— la SN procède à l'achat des appareils Airbus.

— la SN décide quant au financement des appareils en question.

— La SPC ne dispose que d'appareils destinés à la SN et ne travaille pas pour d'autres compagnies aériennes.

Sur la base des états financiers de 2000 (*Permeke Aircraft Leasing*, par exemple), on peut conclure que l'unique activité de la SPC consiste en (notes page 11) :

The principal activity of the company is the leasing of aircraft to Sabena NV

Ceci implique que la SPC est liée de manière indissociable à la SN.

Eu égard à ce qui précède, la distinction, faite par IAS 17 (*leasing*), entre un leasing financier (activation et amortissement) et un leasing opérationnel (pas d'activation) nous semble dès lors moins pertinente.

3.2.3. **Leasing opérationnel vs. leasing financier**

Si l'on se base malgré tout sur IAS 17, on peut formuler les réserves suivantes :

IAS 17 § 16 :

Les coûts identifiés comme directement attribuables à des activités conduites par le preneur en vue d'un contrat de location-financement sont inclus dans le montant comptabilisé à l'actif en vertu du contrat de location.

En se basant sur ce qui précède, il semble dès lors logique de tenir compte de tous les coûts, y compris donc des frais de constitution et des divers honoraires.

Si la SN dispose d'une option d'achat (*call*) de 24-30 % après la 10e ou la 12e année, on peut se demander s'il s'agit d'une valeur « correcte » au moment de

ogenblik van de ondertekening van het contract. Mogelijk is dit niet het geval. Wij baseren ons hiervoor op een verklaring in *l'Echo de la Bourse* van 26 juni 2002 waarin sprake is van een waarde van circa 60 % na 15 jaar voor de betreffende toestellen :

… Or les Airbus, quinze ans après le début de leur exploitation, gardent encore 60 % de leur valeur … »

Hieruit kan dan worden geconcludeerd dat deze financieringsvorm geen « operationele » maar een « financiële » leasing is en dat de Airbustoestellen die via een SPC werden gefinancierd als actief op de balans van SN moesten worden uitgedrukt en de bijhorende schulden als passief op de SN-balans.

Indien deze « orthodoxe » boekhoudkundige benadering was gevolgd had de RVB over een omvattender inzicht in de boekhouding en financiële toestand van de vennootschap beschikt. Op basis van de nu beschikbare informatie, is deze afwijkende boekhoudkundige benadering geen verklaring voor het faillissement van SN. Wij formuleren hierbij echter wel 2 bemerkingen :

— Was de verkozen financiering opportuun voor SN ?

Het is bekend dat de onmiddellijke impact op de resultatenrekening (kosten) relatief groot is in vergelijking met andere financieringswijzen. De uitgaande kasstromen op het moment van aanschaffing zijn dan weer beperkter (predelivery payment + jaarlijks huurbedrag).

— Wat zijn de financiële stromen die binnen de SPC's tot stand kwamen ?

3.2.4. **Opportuniteit financiering via SPC's**

Er bestaan aanwijzingen dat het hier om een relatief dure financieringswijze gaat (uitgedrukt in kostimpact op resultatenrekening). Anderzijds was het duidelijk dat SN niet over voldoende (actuele en toekomstige) eigen financiële middelen beschikte om aankopen zelf te financieren. Het is bekend dat SN in dit verband uitdrukkelijk voor een off balance benadering heeft geopteerd.

Op basis van een toelichtende nota voor het *Management Committee* van 12 november 1997 kan worden geconcludeerd dat de SPC-methode een relatief dure financieringswijze betreft op basis van de impact op de resultatenrekening (+ 14 % gemiddeld duurder dan *full property,* + 13 % gemiddeld duurder dan financial

la signature du contrat. Il se peut que ce ne soit pas le cas. Cette supposition repose sur une déclaration parue dans *l'Echo de la Bourse* du 26 juin 2002, qui fait état d'une valeur d'environ 60 % après 15 ans pour les appareils concernés :

… Or les Airbus, quinze ans après le début de leur exploitation, gardent encore 60 % de leur valeur … »

On peut donc en conclure que ce mode de financement n'est pas un leasing « opérationnel », mais un leasing « financier » et que les appareils Airbus qui ont été financés par une SPC devaient être inscrits à l'actif du bilan de la SN et les dettes y afférentes, au passif.

Si cette approche comptable « orthodoxe » avait été suivie, le CA aurait eu une vision plus englobante de la comptabilité et de la situation financière de la compagnie. Sur le base des informations dont nous disposons aujourd'hui, cette approche comptable divergente n'explique pas la faillite de la SN. Nous formulons toutefois à cet égard deux observations :

— Le financement choisi était-il opportun pour la SN ?

Il est notoire que l'incidence directe sur le compte de résultats (charges) est relativement importante comparativement à d'autres modes de financement. En revanche, les sorties de caisse sont plus limitées au moment de l'acquisition (*predelivery payment* + montant du loyer annuel).

— Quels sont les flux financiers qui ont été créés au sein des SPC ?

3.2.4. **Opportunité du financement par le biais de SPC**

Certains éléments laissent à penser qu'il s'agit en l'occurrence d'un mode de financement relativement onéreux (en termes d'incidence des coûts sur le compte de résultats). D'autre part, il était clair que la SN ne disposait pas de moyens financiers propres suffisants (actuels et futurs) pour financer elle-même ces achats. Il est notoire que la SN a expressément opté à cet égard pour une approche hors bilan.

La note explicative destinée au *Management Committee* du 12 novembre 1997 nous permet de conclure que la méthode SPC constitue un mode de financement relativement onéreux si l'on considère l'incidence de celui-ci sur le compte de résultats (+ 14 % en moyenne plus cher que la *full property*, + 13 % en

lease). Wanneer met net present values wordt rekening gehouden lijkt volgens de nota de financial lease optie het meest voordelig. Wij doen hier geen uitspraak over de berekeningswijze en de hypothesen die eraan ten grondslag lagen. Werd bijvoorbeeld ook rekening gehouden met *predelivery payments* ? Is het discontopercentage aanvaardbaar ? Op het moment van de berekening waren de definitieve voorstellen van beide kandidaat leveranciers nog niet beschikbaar. Wij stellen vast dat deze toelichtende nota niet aan de RVB werd bezorgd.

Voor de financiering van de vliegtuigen heeft SN (afdeling Corporate Finance — SIC) een selectieprocedure via een arranger gevolgd los van de SAirGroup. Wellicht was er voor SN geen andere mogelijkheid. De SAirGroup heeft haar financieel engagement (zie notulen RVB 17 november 1997) immers niet gehonoreerd. Bovendien wilde men de activa niet op de balans tot uitdrukking brengen.

De analyse van de opportuniteit van de financiering via SPC's steunt op :

— *Request for Proposals to Arrange the Financing of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft for Sabena (March 1999).*

— *Financing Schemes* overhandigd aan de RVB.

SN tekende uiteindelijk op 12 maart 1998 een aankoopovereenkomst met Airbus voor de aankoop van 34 A319/A320/A321 vliegtuigen (*Request for Proposals*, section 4, page 1).

Crédit Lyonnais Transportation Advisory Group werd aangesteld als arranger om een aantal financiële partijen te zoeken, bereid om een asset-based financiering op lange termijn toe te kennen, onder de vorm van een commerciële lening en/of een additionele lening boven op een *Export Credit Loan* indien nodig. De leningen zouden worden afgesloten met een SPC (*Request for Proposals*, section 4, page 4).

Het mandaat werd toegekend voor de aankoop van de eerste 11 vliegtuigen, geleverd tussen april 1999 en februari 2000.

Crédit Lyonnais heeft een gedetailleerd Information *Memorandum* opgesteld, omvattende alle noodzakelijke informatie, en voorgesteld aan een (onbekendaantal) gespecialiseerde partijen, met als doel hen de mogelijkheid te geven om de opportuniteit te onderzoeken.

moyenne plus cher qu'un leasing financier). Lorsque l'on tient compte des valeurs actualisées nettes, il semble, toujours selon la note, que le leasing financier soit l'option la plus avantageuse. Nous ne nous prononçons pas ici sur le mode de calcul ni sur les hypothèses retenues. A-t-on, par exemple, également tenu compte des paiements anticipés ? Le taux d'escompte est-il acceptable ? Au moment du calcul, les propositions définitives des deux candidats fournisseurs n'étaient pas encore disponibles. Nous constatons que cette note explicative n'a pas été transmise au CA.

En ce qui concerne le financement des avions, la SN (section Corporate Finance — SIC) a suivi une procédure de sélection par le biais d'un médiateur indépendant du SAirGroup. C'était là, sans doute, la seule possibilité qui s'offrait à la SN. Le SAirGroup n'a, en effet, pas honoré ses engagements financiers (cf. procès-verbal du CA du 17 novembre 1997). En outre, on ne voulait pas faire apparaître l'actif au bilan.

L'analyse de l'opportunité du financement par le biais de SPC repose sur ce qui suit :

— *Request for Proposals to Arrange the Financing of Eleven (11) A319/A320/A321 Airbus Aircraft for Sabena (March 1999).*

— *Financing Schemes* remis au CA.

Le 12 mars 1998, SN a finalement signé un contrat d'achat avec Airbus portant sur trente-quatre appareils A319/A320/A321 (*Request for Proposcals*, section 4, page 1).

Le *Crédit Lyonnais Transportation Advisory Group* a été chargé de chercher un certain nombre de financiers, disposés à accorder un financement à long terme basé sur l'actif, sous la forme d'un emprunt commercial et/ou d'un emprunt additionnel en sus, si nécessaire, d'un *Export Credit Loan*. Les emprunts seraient conclus avec une SPC (*Request for Proposals*, section 4, page 4.).

Le mandat a été accordé pour l'achat des onze premiers appareils, livrés entre avril 1999 et février 2000.

Le *Crédit Lyonnais* a rédigé un *Information Memorandum* détaillé, comprenant toutes les informations nécessaires et présenté à un nombre (non précisé) de parties spécialisées, dans le but de leur permettre d'examiner l'opportunité du financement.

10 partijen/en of een groep van banken dienden een voorstel in voor de financiering van 1 of meerdere vliegtuigen, rekening houdende met de volgende voorwaarden door Sabena gesteld :

Lening voor 80 % van de aankoopprijs;

Terugbetalingstermijn van 12 jaar;

Openstaand kapitaal van 30 % van de aankoopprijs in jaar 12;

Gegarandeerde restwaarde van 30 % van de aankoopprijs op het einde van jaar 12;

SN, vertegenwoordigd door Crédit Lyonnais, geeft de voorkeur aan additionele leningen boven op een *Export Credit Loan;*

Boekhoudkundige verwerking via *off-balance* loans wordt verkozen. Dit impliceert een beperking van de waarborgen ten voordele van de financiële instellingen. Daarom wordt voor een zekerheid geopteerd via een *Asset Value Guarantee*.

De ontvangen voorstellen werden een eerste maal zowel kwantitatief als kwalitatief voorgesteld, samengevat en geëvalueerd door Crédit Lyonnais op basis van de verkregen voorwaarden, de *term sheet* en ervaringen van de banken in de structurering van vliegtuigaankopen.

Een tweede lijst van voorstellen, lichtjes verschillend van de eerste lijst, werd eveneens opgesteld (wellicht na een eerste ronde van onderhandelingen met de banken).

Na de evaluaties dienden verschillende partijen samengebracht te worden om samen een aantal vliegtuigen te kunnen financieren. We hebben geen info over hoe men uiteindelijk de definitieve partijen heeft geselecteerd. Waarschijnlijk heeft dit plaatsgevonden na onderhandelingen.

Wij hebben de voorwaarden voor de financiering van de betreffende vliegtuigen aangesloten met de lijst van voorstellen van de 10 banken. De financiers zijn meestal een groep van banken die samen de lening hebben verstrekt.

De offertes die werden verkregen van de verschillende financiers sluiten niet perfect aan met de uiteindelijke financieringsvoorwaarden. Deze zijn bepaald door verschillende partijen samen, die wellicht gezamenlijk onderhandeld hebben en uiteindelijk 1 tarief hebben bepaald waarmee iedereen akkoord kon gaan.

Dix parties et/ou un groupe de banques ont introduit une proposition portant sur le financement d'un ou de plusieurs appareils, compte tenu des conditions suivantes posées par la Sabena :

— Emprunt couvrant 80 % du prix d'achat;

— Délai de remboursement de douze ans;

— Capital restant dû de 30 % du prix d'achat au cours de la douzième année;

— Valeur résiduelle garantie de 30 % du prix d'achat à la fin de la douzième année;

— SN, représenté par le Crédit Lyonnais, préfère recourir à des emprunts additionnels en sus d'un *Export Credit Loan;*

— La préférence est accordée au traitement comptable par le biais d'*off-balance loans*, ce qui implique une réduction des garanties offertes aux établissements financiers. C'est pourquoi il est opté pour une sécurité par le biais d'un *Asset Value Guarantee*.

Les propositions introduites ont été une première fois présentées, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, résumées et évaluées par le Crédit Lyonnais sur la base des conditions obtenues, du *term sheet* et de l'expérience des banques en matière de structuration d'achats d'avions.

Une deuxième liste de propositions, légèrement différente de la première, a également été dressée (probablement à l'issue d'un premier tour de négociations avec les banques).

Après les évaluations, plusieurs parties ont dû être réunies pour pouvoir financier conjointement un certain nombre d'appareils. Nous ne disposons pas d'informations sur les modalités définitives de sélection des parties. La sélection a probablement eu lieu à l'issue de négociations.

Nous avons établi un lien entre les conditions afférentes au financement des appareils en question et la liste des propositions de dix banques. Les financiers sont généralement un groupe de banques qui s'unissent pour accorder le crédit.

Les offres soumises par les différents financiers ne correspondent pas parfaitement aux conditions de financement définitives. Celles-ci ont sans doute été fixées par l'ensemble des parties, qui ont sans doute négocié entre elles et ont fixé un taux qui pouvait satisfaire tout le monde. Ce sont là des suppositions, étant

Dit zijn vermoedens, vermits er hierover geen gegevens beschikbaar zijn.

De voorstellen werden geformuleerd aan de hand van de LIBOR of EURIBOR op 6 maanden plus een bepaalde spread. Voor de bepaling van de spread dienen de banken het risico gelinkt aan de financiering in te schatten.

Belangrijkste waarborgen bij de commerciële (additionele) lening :

— hypotheek in eerste (tweede) rang op de vliegtuigen;

— hypotheek in eerste (tweede) rang op de aandelen van de SPC's;

— toewijzing van de lease;

— toewijzing van de manufacturer's warranties.

Het door *Crédit Lyonnais* verrichte werk was diepgaand. Er werd duidelijk contact genomen met een voldoende aantal banken die in staat waren om dergelijke financiering te doen en alle voorstellen door deze financiële instellingen werden zowel kwantitatief als kwalitatief geanalyseerd. Op basis van deze door de banken aangeleverde informatie werd de selectie gemaakt en de financiering geïmplementeerd. De procedure die door Crédit Lyonnais werd gevolgd heeft duidelijk als gevolg dat er een marktprijs werd verkregen : de banken werden in competitie geplaatst om een concurrentieel voorstel uit te werken.

De door de banken toegepaste spread is « *at arm's length* » (marktconform tussen onafhankelijke partijen). Dit werd door Ernst & Young Corporate Finance bevestigd door een bevraging bij een aantal representatieve Belgische banken. Deze zijn van oordeel dat de toegepaste spread competitief is, rekening houdende met de aard van de financiering en het daarmee gepaard gaande risico.

Deze conclusies betreffen enkel de initiatie van de eerste 11 te leveren vliegtuigen. Voor latere leveringen hebben wij geen informatie en aanbestedingsprocedure aangetroffen.

Wij merken op dat de liquiditeit van SN gunstig is op het ogenblik dat met de banken over vliegtuigfinanciering wordt onderhandeld. Deze gunstige situatie is echter tijdelijk en werd mede beïnvloed door de *sale & lease backoperatie Boeing*.

donné que l'on ne dispose d'aucune donnée à cet égard.

Les propositions ont été formulées sur la base du LIBOR ou EURIBOR à six mois plus un certain spread. Pour la fixation de ce dernier, les banques doivent estimer le risque lié au financement.

Les principales garanties pour les crédits commerciaux (additionnels) sont :

— hypothèque de premier (deuxième) rang sur les avions;

— hypothèque de premier (deuxième) rang sur les actions des SPC;

— affectation du leasing;

— affectation des manufacturer's warranties

Le *Crédit Lyonnais* a réalisé un travail en profondeur. Contact a manifestement été pris avec un nombre suffisant de banques qui étaient en mesure de réaliser un tel financement et toutes les propositions de ces institutions financières ont fait l'objet d'une analyse en profondeur tant quantitative que qualitative. Sur la base des informations fournies par les banques, on a opéré la sélection et réalisé le financement. La procédure suivie par le Crédit Lyonnais a permis d'obtenir un prix conforme au marché : les banques ont été mises en compétition afin d'obtenir une proposition compétitive.

Le spread appliqué par les banques est « *at arm'-length* » (conforme au marché entre parties indépendantes). Ernst & Young Corporate Finance en a eu la confirmation après s'être informé auprès d'un certain nombre de banques belges représentatives. Celles-ci ont estimé que le spread est compétitif compte tenu de la nature du financement et du risque y afférent.

Ces conclusions concernent uniquement l'initiation de la livraison des onze premiers appareils. Nous n'avons pas pu disposer d'autres informations ni des procédures d'adjudication en ce qui concerne les livraisons ultérieures.

Nous tenons à faire observer que la liquidité de Sabena est bonne au moment où la compagnie négocie le financement des appareils avec les banques. Cette situation favorable est toutefois passagère et est également influencée par l'opération *sale & lease back avec Boeing*.

3.3. ALTERNATIEVE AANSCHAFFING VIA SN

In bepaalde gevallen heeft SN voor de financiering via een SPC geopteerd maar eerst het vliegtuig zelf aangekocht en vervolgens aan de betreffende SPC verkocht. SN boekte dan zelf eerst een aankoop van een Airbustoestel en vervolgens een verkoop van het betreffende toestel aan een SPC. Op basis van de informatie in ons bezit zou dit in 13 gevallen zijn gebeurd (11 gevallen SPC, 1 geval Boullioun, 1 geval Singapore Aircraft Leasing SALE).

De timing tussen beide transacties is beperkt en kan bvb. worden verantwoord door de oprichtingsdatum van een SPC. Het is immers niet uitgesloten dat een aankoop gebeurde terwijl een SPC op dat moment administratief nog niet was opgericht.

Voor Boullioun en SALE, wat als zuivere operationele leasing wordt beschouwd (lessor koopt rechtstreeks aan bij Airbus), kunnen wij dit momenteel niet verklaren.

Wij hebben een beperkt tijdsverschil vastgesteld tussen de boeking van de aankoop in de boeken van SN en de verkoop aan de leasinggever. Op basis van een interne opstelling van SN zou dit tot een netto verlies voor SN van circa 0,5 miljoen USD geleid hebben voornamelijk wegens wisselkoersverschillen.

4. **ANALYSE JAARREKENINGEN SPC'S**

4.1. INLEIDING

Dit is een analyse a.h.v. de jaarrekening 2000 van Permeke Aircraft Leasing Ltd (Permeke). In deze SPC bevinden zich de volgende vliegtuigen :

Type en nummer	Operating – financial lease (OL/FL)	Eigenaar (SPC/andere)
1999		
A319 00-SSD	FL	SPC Permeke
A320 00-SNF	FL	SPC Permeke
2000		
A319 00-SSI	OL	Dia Gypsum
A319 00-SSJ	OL	Dia Grape

Op 20 september 1999 keurt de RVB van SN de huurcontracten met Permeke goed. Dit betreft 2 A320 en 2 A319 toestellen.

3.3. ACQUISITION ALTERNATIVE VIA LA SN

Dans certains cas, la SN a opté pour un financement de l'avion via une SPC, mais en l'achetant d'abord elle-même avant de le revendre à la SPC en question. Dans ce cas, la SN a d'abord comptabilisé elle-même l'achat d'un appareil Airbus et, ensuite, une vente du même appareil à une SPC. Sur la base des informations en notre possession, cette technique aurait été utilisée à 13 reprises (11 cas SPC, 1 cas Boullioun, 1 cas Singapore Aircraft Leasing SALE).

L'intervalle entre les deux opérations est court et peut, par exemple, s'expliquer par la date de constitution d'une SPC. Il n'est en effet pas exclu qu'un achat ait été effectué au moment où une SPC n'avait pas été encore constituée sur le plan administratif.

Dans les cas de Boullioun et SALE, où l'on peut considérer qu'il s'agit de leasings opérationnels purs (le donneur de leasing achète directement chez Airbus), nous ne pouvons pas l'expliquer pour le moment.

Nous avons constaté un laps de temps très court entre la comptabilisation de l'achat dans les livres de la SN et la vente au donneur de leasing. Sur la base d'un document interne de la SN, cette façon de procéder aurait généré une perte nette d'environ 0,5 million de dollars pour la SN, principalement en raison de différences de change.

4. **ANALYSE DES COMPTES ANNUELS DES SPC'S**

4.1. INTRODUCTION

Il s'agit d'une analyse établie à partir des comptes annuels 2000 van Permeke Aircraft Leasing Ltd (Permeke). Dans cette SPC, on trouve les avions suivants :

Type et numéro	Operating – financial lease (OL/FL)	Propriétaire (SPC/autre)
1999		
A319 00-SSD	FL	SPC Permeke
A320 00-SNF	FL	SPC Permeke
2000		
A319 00-SSI	OL	Dia Gypsum
A319 00-SSJ	OL	Dia Grape

Le 20 septembre 1999, le CA de la SN approuve les contrats de location conclu avec Permeke. Ils portent sur 2 A320 et 2 A319.

Indien SPC Permeke zelf eigenaar is van het betreffende vliegtuig worden in de resultatenrekening van de SPC « *financial lease* » opbrengsten geboekt. Indien Permeke geen eigenaar is maar slechts huurder (en SN bijgevolg sublessee) dan worden in de resultatenrekening van de SPC « *operational lease* » opbrengsten geboekt. In hoofde van SN wordt in de boekhouding geen onderscheid gemaakt en is in beide gevallen sprake van operationele leasing.

4.2. ONZEKERHEID

In de toelichting bij de jaarrekening is sprake van « *fundamental uncertainty* » wegens de « *considerable losses* » van SN met een « *significant negative impact* » op de financiële positie van SN.

4.3. BALANS

Voor het overgrote deel bestaat 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 ».

De kleinere balansposten betreffen cash (actiefzijde) en *shareholders' deficit* (negatief eigen vermogen — passiefzijde).

Het is opvallend dat bij de SPC geen materiële vaste activa werden geboekt, ook niet wanneer zij (in twee gevallen) eigenaar zijn van de vliegtuigen die door SN werden gebruikt. Wij dienen in hoofde van de SPC bijgevolg een onderscheid te maken tussen operationele en financiële leasing (zie tabel hierboven). Dit onderscheid komt ook terug in de resultatenrekening van de SPC.

De schulden bestaan uit korte termijn schulden en een grotere component op lange termijn (financiële leasing). 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 financiële leasing van 2 vliegtuigen.

4.4. RESULTATENREKENING

De resultatenrekening over 1999 sluit met een verlies van 6 796 EUR en die van 2000 met een winst van 16 EUR.

Si la SPC Permeke est devenue propriétaire de l'avion en question, des recettes « *financial lease* » sont comptabilisées dans le compte de résultats de la SPC. Si Permeke n'est pas le propriétaire et n'est qu'un locataire (et que, par conséquent, SN sous-loue) des recettes « *operational lease* » sont comptabilisées dans le compte de résultats de la SPC. Dans la comptabilité de la SN, aucune distinction n'est établie et il s'agit dans les deux cas de leasing opérationnel.

4.2. INCERTITUDE

Dans l'exposé introductif des comptes annuels, il est fait état d'une « *fundamental uncertainty* » en raison des « *considerable losses* » de SN qui ont un « *significant negative impact* » sur la situation financière de SN.

4.3. BILAN

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.

Les postes moins importants du bilan concernent les liquidités (à l'actif) et le *shareholders' deficit* (fonds propres négatifs — au passif).

Il est frappant de constater qu'aucune immobilisation matérielle n'a été inscrite au bilan de la SPC, même lorsque (dans deux cas) elles sont propriétaires des appareils utilisés par SN. Il convient dès lors de faire une distinction dans le chef de la SPC entre le leasing opérationnel et le leasing financier (voir le tableau ci-dessus). Cette distinction apparaît également dans le compte de résultats de la SPC.

Les dettes comprennent des dettes à court terme et une composante plus importante à long terme (leasing financier). Les créances équilibrent les dettes et comprennent des créances à court terme envers SN et une composante plus importante à long terme, également envers SN, pour le leasing financier de deux appareils.

4.4. COMPTE DE RÉSULTATS

Le compte de résultats de 1999 se clôture par une perte de 6 796 EUR, celui de 2000 par un bénéfice de 16 EUR.

Wegens de aard van de activiteit van de SPC bestaat de resultatenrekening slechts uit een beperkt aantal posten :

— operating income :
– finance lease;
– operating lease.

— operating expenses :
– interest on bank loans;
– operating lease rental;
– administration expenses.

Beide componenten van de resultatenrekening zijn globaal in evenwicht (verschil 21 EUR = winst). De deelcomponenten (« financieel » en « operationeel ») zijn eveneens in evenwicht (« *finance lease income » versus « interest payable on bank loans », « operating lease income » versus « operating lease rental »*).

4.5. AANSLUITING BETALINGEN SN MET RESULTATENREKENING SPC

Wij hebben getracht om de betalingen van SN met de geldontvangsten van de SPC aan te sluiten. Methodologisch deden zich verschillende problemen voor :

1. De betalingen van SN kunnen niet worden afgestemd met de geldontvangsten van de SPC omdat wij geen toegang tot de boekhouding van de SPC hebben. Evenmin kunnen wij beschikken over gedetailleerde verantwoordingsstukken van SN in verband met betalingen aan de SPC (bijvoorbeeld bankuittreksels).

2. De resultatenrekening van SN is uitgesplitst volgens kostencenters per vliegtuig. Dergelijke kostencenters bevatten niet alleen de huur die aan de SPC ten goede komt maar ook een periodieke afschrijving van het voorschot door SN betaald aan de leverancier Airbus. Dit wil zeggen dat de gegevens van de resultatenrekening van SN niet met de resultatenrekening van de SPC kunnen worden aangesloten.

3. De periodieke afrekeningen vallen niet samen met het boekjaar zodat SN te betalen kosten moet ramen en de SPC te ontvangen opbrengsten. Deze ramingen kunnen in verschillen resulteren.

4. Wij hebben bijgevolg een alternatieve methode toegepast waarbij wij als voorbehoud dienen te maken dat de gebruikte basisinformatie van SN afkomstig is en niet van de SPC.

Eu égard à la nature de l'activité de la SPC, le compte de résultats ne comprend qu'un nombre de postes limité :

— operating income :
– finance lease;
– operating lease.

— operating expenses :
– interest on bank loans;
– operating lease rental;
– administration expenses.

Globalement, les deux composantes du compte de résultats sont en équilibre (écart 21 EUR = bénéfice). Les composantes partielles (« financier » et « opérationnel ») sont également en équilibre (*"finance lease income" versus "interest payable on bank loans", "operating lease income" versus "operating lease rental"*).

4.5. CONCORDANCE ENTRE LES PAIEMENTS SN ET LE COMPTE DE RÉSULTATS SPC

Nous avons tenté d'établir une concordance entre les paiements de SN et les rentrées financières de la SPC. Plusieurs problèmes se sont posés sur le plan méthodologique :

1. Les paiements de SN ne peuvent être mis en concordance avec les rentrées financières, parce que nous n'avons pas accès à la comptabilité de la SPC. Nous ne pouvons pas non plus disposer de justificatifs détaillés de SN concernant les paiements à la SPC (par exemples des extraits bancaires).

2. Le compte de résultats de SN est ventilé par centre de coûts par avion. Ces centres de coûts contiennent non seulement le prix de la location qui revient à la SPC, mais aussi un amortissement périodique de l'acompte payé par SN au fournisseur Airbus. Cela signifie que les données du compte de résultats de SN ne peuvent être mises en concordance avec le compte de résultats de la SPC.

3. Les règlements périodiques ne coïncident pas avec l'exercice comptable, de sorte que SN doit faire une estimation des coûts à payer tandis que la SPC doit faire une estimation des rentrées à percevoir. Ces estimations peuvent engendrer des écarts.

4. Nous avons dès lors appliqué une méthode alternative, qui nous oblige à formuler une réserve en ce sens que les informations de base utilisées proviennent de SN et non de la SPC.

Aan de hand van financieringstabellen ontvangen van B. de Vaucleroy hebben wij getracht een aansluiting te maken tussen de leasingkosten in hoofde van Sabena en de leasingopbrengsten voor de SPC. Aangezien deze afdeling van SN de financiering van de vliegtuigen heeft bewerkstelligd, nemen wij aan dat deze tabellen de basis vormen voor de periodieke facturatie van de SPC naar SN en tegelijkertijd voor de aflossingen door de SPC aan de bank.

Wanneer wij de som van de operationele opbrengsten van de SPC (finance lease en operating lease) voor de jaren 1999 en 2000 vergelijken met de leasingkosten berekend volgens de financieringstabellen stellen wij slechts een te verwaarlozen verschil van 5.117 EUR vast.

	EUR
Financieringstabellen (1999+2000)	6 150 309
Directors' report and financial statements (1999+2000)	6 155 426
	5 117

Dit impliceert dat de betalingen van SN aan de SPC door de SPC worden ontvangen. Om definitief met een grote mate van zekerheid te kunnen besluiten of alle betalingen van SN bij de SPC terechtkomen en vervolgens van de SPC bij de financiële instelling is enkel mogelijk indien de financiële stromen van de SPC en de gedetailleerde boekhouding kunnen worden geanalyseerd. Op basis van de hoger vermelde analyse op basis van één SPC kan enkel worden geconcludeerd omtrent de financiële stroom van SN naar de SPC. In verband met de financiële stroom van de SPC naar de financiële instelling kan enkel worden vastgesteld dat de vorderingen en schulden, en de opbrengsten en kosten in verband met vliegtuigen in evenwicht zijn.

5. **FINANCIERING AANKOOP AIRBUSTOESTELLEN**

5.1. SALE & LEASEBACK BOEINGS

Naar aanleiding van de beslissing van 17 november 1997 werden er 34 Airbussen besteld waarvan er uiteindelijk 30 werden geleverd (28 in leasing, 2 in eigendom). Tegelijkertijd werd beslist om de bestaande vloot Boeings te verkopen. Via een *sale & leaseback* operatie kon SN er nog over beschikken tot aan de levering van de Airbustoestellen.

De verkoop van de 13 B737-200 resulteerde in circa 40 miljoen USD; de verkoop van 15 B737-300/400/500

Nous avons tenté, à l'aide des tableaux de financement obtenus de B. de Vaucleroy, d'établir une concordance entre les coûts de leasing dans le chef de la Sabena et les recettes de leasing pour la SPC. Étant donné que cette division de SN a réalisé le financement des avions, nous supposons que ces tableaux servent de base à la facturation périodique de la SPC à SN ainsi qu'aux remboursements de la SPC à la banque.

Une comparaison de la somme des recettes opérationnelles de la SPC (*finance lease* et *operating lease*) pour les années 1999 et 2000 et des coûts de leasing calculés sur la base des tableaux de financement débouche sur un écart négligeable de 5 117 EUR.

	EUR
Tableaux de financement (1999+2000)	6 150 309
Directors' report and financial statements (1999+2000)	6 155 426
	5 117

Cela implique que les paiements effectués par SN à la SPC arrivent à la SPC. On ne peut conclure définitivement avec une grande certitude que tous les paiements de SN aboutissent à la SPC avant de transiter vers l'établissement financier sans analyser les flux financiers de la SPC et la comptabilité détaillée. L'analyse précitée basée sur une seule SPC permet uniquement de tirer des conclusions au sujet du flux financier de SN vers la SPC. Pour ce qui est du flux financier de la SPC vers l'établissement financier, on ne peut que constater que les créances et les dettes ainsi que les recettes et les coûts relatifs aux avions sont en équilibre.

5. **FINANCEMENT DE L'ACHAT DES APPAREILS AIRBUS**

5.1. SALE & LEASE BACK DES BOEING

Conformément à la décision du 17 novembre 1997, 34 Airbus ont été commandés, dont 30 ont finalement été livrés (28 en leasing, 2 en propriété). Simultanément, il a été décidé de vendre la flotte existante de Boeing. En vertu d'une opération de *sale & lease back*, la SN pouvait encore en disposer jusqu'à la livraison des appareils Airbus.

La vente des 13 B737-200 a généré environ 40 millions USD; la vente des 15 B737-300/400/500, quelque

resulteerde in circa 289 miljoen USD. De verkoop van de 2 B747 resulteerde in circa 76 miljoen USD. De totale verkoopopbrengst bedraagt bijgevolg circa 405 miljoen USD. Tegenover deze opbrengst werden in 1998 de resterende boekwaarden afgeboekt en kosten geprovisioneerd (voornamelijk « *return conditions* ») zodat de gerealiseerde winst circa 15 miljoen EUR bedraagt.

Op basis van de ons overhandigde informatie hebben wij voor 1998 circa 293 miljoen en voor 1999 circa 98 miljoen USD cash afkomstig van de verkoop van Boeings kunnen reconciliëren (293 + 98 = 391 miljoen USD).

Het is ons niet duidelijk of het verschil ten bedrage van circa 14 miljoen USD niet werd ontvangen, of dat wij niet in het bezit werden gesteld van de verantwoordingsstukken die de inning aantonen of dat het verschil de eerste leasingbetaling betreft. De betreffende Boeings werden immers verkocht en meteen teruggehuurd omdat de Airbussen nog niet werden geleverd.

Een deel van de opbrengst van de verkoop van de Boeings werd onmiddellijk aangewend voor de financiering van de Airbussen :

— 2 % op de catalogusprijs per besteld vliegtuig (34 x 2 % x circa 44 miljoen USD) = circa 30 miljoen USD (opmerking : catalogusprijs is hoger dan effectieve aankoopprijs):

— 6 % op catalogusprijs 18 maand voor levering;

— 6 % op catalogusprijs 12 maand voor levering;

— 6 % op catalogusprijs 6 maand voor levering;

— restant bij levering (verrekening *buyer furnished equipment* (BFE), restant te betalen aankoopprijs, nog niet verrekende creditnota's); deze leveringen vonden plaats in 1999, 2000 en 2001.

Wij merken op dat de catalogusprijs per vliegtuig A319 circa 44 miljoen USD bedraagt terwijl de uiteindelijke aankoopprijs (diverse creditnota's in mindering) circa 32 miljoen USD bedraagt. Op het ogenblik van de bestelling dienden tevens reeds een aantal voorschotten te worden betaald wegens geplande leveringen binnen de termijn van 12 en 18 maanden. Bijgevolg werd in maart 1998 circa 51 miljoen USD aan Airbus betaald.

De *sale & leaseback* operatie in verband met de Boeings heeft de liquiditeit van SN gunstig beïnvloed.

289 millions USD et la vente des 2 B747, environ 76 millions USD. Le produit total de la vente s'élève par conséquent à quelque 405 millions USD. Les valeurs comptables restantes ont été comptabilisées et les coûts ont été provisionnés (surtout « *return conditions* ») en fonction de ce produit en 1998 de sorte que le bénéfice réalisé s'élevait à 15 millions d'euros environ.

Sur la base des informations qui nous ont été transmises, nous avons pu réconcilier, pour 1998, quelque 293 millions et, pour 1999, 98 millions USD de liquidités provenant de la vente des Boeing (293 + 98 = 391 millions USD).

Nous ne pouvons pas déterminer si la différence de quelque 14 millions USD n'a pas été perçue, si nous n'avons pas reçu les justificatifs prouvant l'encaissement de ce montant ou si la différence représente le premier paiement effectué dans le cadre du leasing. En effet, les Boeing en question ont été vendus et immédiatement reloués, parce que les Airbus n'avaient pas encore été livrés.

Une partie du produit de la vente a été immédiatement affectée au financement des Airbus :

— 2 % du prix catalogue par avion commandé (34 x 2 % x environ 44 millions USD) = environ 30 millions USD (remarque : le prix catalogue est supérieur au prix d'achat effectif);

— 6 % du prix catalogue 18 mois avant la livraison;

— 6 % du prix catalogue 12 mois avant la livraison;

— 6 % du prix catalogue 6 mois avant la livraison;

— le solde à la livraison (imputation du *buyer furnished equipment* (BFE), solde du prix d'achat, notes de crédit non encore imputées); ces livraisons ont eu lieu en 1999, 2000 et 2001.

Nous observons que le prix catalogue par appareil A319 est d'environ 44 millions USD, alors que le prix d'achat définitif (sous déduction de diverses notes de crédit) s'élève à quelque 32 millions USD. Au moment de la commande, une série d'avances devaient déjà aussi être payées pour les livraisons prévues dans les délais de 12 et de 18 mois. Par conséquent, environ 51 millions USD ont été payés à Airbus en mars 1998.

L'opération de *sale & lease back* des Boeing a influencé favorablement la liquidité de la SN. Cet effet

Dit gunstig effect op de liquiditeit geeft echter een vertekend beeld aangezien in de toekomst tot aan de effectieve vervanging van de Boeings door Airbustoestellen periodieke leasingbedragen moeten worden betaald.

5.2. AANKOOP 2 AIRBUSTOESTELLEN A321

2 A321 vliegtuigen werden door SN buiten de SPC-constructie aangekocht (eigendom). De leveringen gebeurden in februari en maart 1999. De aankoopprijs bedraagt voor beide toestellen 43 925 282 USD of 41 007 195 EUR per Airbus (82 014 390 EUR in totaal).

De financiering verliep als volgt. In het kader van de financiering van een Boeing 747 verstrekte Fortis in 1990 (voor SAirGroup periode) een krediet aan Sabena Interservice Center SIC voor een bedrag van 4,7 miljard BEF. SIC transfereerde deze schuld aan SN. Fortis nam een pand op de schuld van SN aan SIC en bekwam een staatswaarborg. Toen de Boeings 747 werden verkocht, werd de bestaande Fortis lening niet terugbetaald, maar aangewend voor de financiering van 2 Airbussen A321 met behoud van staatswaarborg.

Wij raden de kamercommissie aan om de transfer van de staatswaarborg nader te onderzoeken.

5.3. AANKOOPPRIJZEN AIRBUS

Wij hebben de prijzen volgens de afdeling corporate finance met boekhoudkundige gegevens vergeleken. In geval van significante afwijkingen hebben wij de aankoopprijs volgens de boekhouding in italic weergegeven.

5.3.1. **Airbus A321**

Voor de toestellen met registratienummer 00-SUB en 00-SUA hebben wij in ons Vierde Verslag bij gebrek aan boekhoudkundige informatie betreffende creditnota's enkel de catalogusprijzen afkomstig van SN *Corporate Finance* opgenomen.Wij hebben ondertussen inzage gehad in de boekhouding en komen tot de volgende aanschafwaarde volgens de boekhouding :

favorable sur la liquidité donne cependant une image faussée, étant donné qu'à l'avenir, il faudra payer des loyers périodiques jusqu'au remplacement effectif des Boeing par des appareils Airbus.

5.2. ACHAT DE 2 APPAREILS AIRBUS A321

Deux appareils A321 ont été achetés par la SN sans recourir au montage via une SPC (donc, en propriété). Les livraisons ont eu lieu en février et en mars 1999. Le prix d'achat s'élève pour chacun des appareils 50 970 224 USD ou 47 584 120 EUR par Airbus (95 168 240 EUR au total).

Le financement a été assuré de la manière suivante. Dans le cadre du financement d'un Boeing 747, Fortis a accordé en 1990 (avant la période SAirGroup) un crédit d'un montant de 4,7 milliards BEF à Sabena Interservice Center (SIC). SIC a transféré cette dette à la SN. Fortis a pris un gage sur la dette de la SN envers SIC et a obtenu une garantie de l'État. Lorsque les Boeing 747 ont été vendus, le crédit existant auprès de Fortis n'a pas été remboursé, mais affecté au financement de 2 Airbus A321, avec maintien de la garantie de l'État.

Nous recommandons à la commission de la Chambre d'examiner de plus près le transfert de la garantie de l'État.

5.3. PRIX D'ACHAT DES AIRBUS

Nous avons comparé les prix communiqués par la division *corporate finance* avec les données comptables. En cas de divergence significative, nous avons indiqué le prix d'achat inscrit dans la comptabilité en *italique*.

5.3.1. **Airbus A321**

Dans notre quatrième rapport, faute d'informations comptables concernant les notes de crédit, nous n'avons repris, pour les appareils dont le numéro d'enregistrement est 00-SUB et 00-SUA, que les prix catalogue provenant de SN Corporate Finance. Entre-temps, nous avons pu consulter la comptabilité et sur la base de celle-ci, nous arrivons aux prix d'achat ci-après :

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD	
		Vierde Verslag	Boekhouding
A321-200	00-SUA	50 970 224	43 925 282
A321-200	00-SUB	50 970 224	44 083 695
A321-200	00-SUC	43 378 721	43 378 721

Het bedrag van 50.970.224 USD werd bijgevolg gecorrigeerd en de betreffende bedragen liggen voor de 3 toestellen in lijn.

5.3.2. **Airbus A320**

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD
A320-200	00-SNE	37 176 598
A320-200	00-SNF	45 765 912
A320-200	00-SNG	39 000 000 *40 486 103*
A320-200	00-SNH	NVT/SALE
A320-200	00-SNI	NVT/SALE
A320-200	00-SNJ	NVT/SALE

NVT = Niet van toepassing wegens de rechtstreekse aanschaffing door Singapore Aircraft Leasing Enterprise PTE Ltd waarvan SN de vliegtuigen huurt.

Wij kunnen niet verklaren waarom de aankoopprijs voor A320 toestellen varieert van 39,0 tot 45,8 miljoen USD. Of dit door een verschil in BFE of door niet toegewezen creditnota's kan worden verklaard is ons momenteel niet duidelijk.

Voor A320-200 00-SNG wijkt de aankoopprijs volgens de afdeling *corporate finance* van SN af van de informatie volgens de boekhouding (bedrag boekhouding uitgedrukt in italic).

00-SNE, 00-SNF, 00-SNG : wij kunnen de reeds eerder vastgestelde prijsverschillen tussen deze 3 toestellen niet verklaren.

00-SNH, 00-SNI, 00-SNJ : aangezien het hier « echte » operationele leasing betreft zijn bij SN geen aankoopprijzen beschikbaar.

Typ	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD	
		Quatrième rapport	Comptabilité
A321-200	00-SUA	50 970 224	43 925 282
A321-200	00-SUB	50 970 224	44 083 695
A321-200	00-SUC	43 378 721	43 378 721

Le montant de 50.970.224 USD a par conséquent été corrigé et les montants en question sont comparables pour les 3 appareils.

5.3.2. **Airbus A320**

Type	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD
A320-200	00-SNE	37 176 598
A320-200	00-SNF	45 765 912
A320-200	00-SNG	39 000 000 *40 486 103*
A320-200	00-SNH	NVT/SALE
A320-200	00-SNI	NVT/SALE
A320-200	00-SNJ	NVT/SALE

SO = sans objet en raison de la suppression directe par Singapore Aircraft Leasing Enterprise PTE Ltd, dont SN loue les avions.

Nous ne pouvons pas expliquer pour quelle raison le prix d'achat des A320 varie de 39,0 à 45,8 millions USD. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle si cette variation est due à une différence au niveau du BFE ou à des notes de crédit non imputées.

Pour l'A320-200 00-SNG, le prix d'achat communiqué par la division *corporate finance* diffère des chiffres provenant de la comptabilité (montant de la comptabilité indiqué en *italique*).

00-SNE, 00-SNF, 00-SNG : nous ne pouvons expliquer les différences de prix déjà constatées précédemment entre ces trois appareils.

00-SNH, 00-SNI, 00-SNJ : étant donné qu'il s'agit en l'espèce d'un « véritable » leasing opérationnel, SN ne dispose d'aucun prix d'achat.

5.3.3. **Airbus A319**

Type	Registratie-nummer	Aankoopprijs USD
A319-100	00-SSA	29 652 948
A319-100	00-SSB	29 810 120
A319-100	00-SSC	36 727 000
A319-100	00-SSD	36 797 023
A319-100	00-SSE	36 914 652
A319-100	00-SSF	37 022 461
A319-100	00-SSG	37 297 335
A319-100	00-SSH	37 404 784
A319-100	00-SSI	31 502 086 *37 082 434*
A319-100	00-SSJ	31 502 086 *37 082 434*
A319-100	00-SSK	31 693 000 *37 274 073*
A319-100	00-SSL	32 091 443 *32 199 390*
A319-100	00-SSM	32 222 600 *32 481 039*
A319-100	00-SSN	32 881 706
A319-100	00-SSO	32 723 579

Wij kunnen niet verklaren waarom de aankoopprijs voor A319 toestellen varieert van 29,7 tot 37,4 miljoen USD. Of dit door een verschil in BFE of door niet toegewezen creditnota's kan worden verklaard is ons momenteel niet duidelijk. In 3 gevallen wijkt de aankoopprijs volgens de afdeling *corporate finance* van SN significant af van de informatie volgens de boekhouding (bedrag boekhouding uitgedrukt in *italic*).

5.4. MARKTCONFORMITEIT AIRBUSPRIJZEN

Dit is een bijzonder moeilijk aspect aangezien elke bestelling individueel onderhandeld wordt en afhangt van tal van opties. Er is hier geen vrije markteconomie door een te gering aantal aanbieders en vragers.

5.5. AANSCHAFFING AIRBUSTOESTELLEN VIA SPC'S

De kostprijs voor het leasen van de middellange afstands Airbussen naar aanleiding van de beslissing van de RVB van 17 november 1997 werd vanuit de boekhouding benaderd. De voorschotten (2 %-6 %-6 %-6 %) werden initieel op de grootboekrekening

5.3.3. **Airbus A319**

Type	Numéro d'enregistrement	Prix d'achat en USD
A319-100	00-SSA	29 652 948
A319-100	00-SSB	29 810 120
A319-100	00-SSC	36 727 000
A319-100	00-SSD	36 797 023
A319-100	00-SSE	36 914 652
A319-100	00-SSF	37 022 461
A319-100	00-SSG	37 297 335
A319-100	00-SSH	37 404 784
A319-100	00-SSI	31 502 086 *37 082 434*
A319-100	00-SSJ	31 502 086 *37 082 434*
A319-100	00-SSK	31 693 000 *37 274 073*
A319-100	00-SSL	32 091 443 *32 199 390*
A319-100	00-SSM	32 222 600 *32 481 039*
A319-100	00-SSN	32 881 706
A319-100	00-SSO	32 723 579

Nous ne pouvons pas expliquer pour quelle raison le prix d'achat des A319 varie de 29,7 à 37,4 millions USD. Nous ne pouvons pas déterminer à l'heure actuelle si cette variation est due à une différence au niveau du BFE ou à des notes de crédit non imputées. Dans trois cas, le prix d'achat communiqué par la division *corporate finance* diffère de façon significative des chiffres provenant de la comptabilité (montant de la comptabilité indiqué en *italique*).

5.4. CONFORMITÉ DES PRIX DES AIRBUS AU PRIX DU MARCHÉ

Il s'agit d'un aspect particulièrement difficile, étant donné que chaque commande est négociée individuellement et dépend de nombreuses options. En effet, on ne se trouve pas ici dans une économie de libre marché, en raison du nombre trop restreint de fournisseurs et de clients.

5.5. ACQUISITION D'APPAREILS AIRBUS VIA DES SPC

Le coût du leasing des Airbus de la flotte moyen-courrier faisant suite à la décision du CA du 17 novembre 1997 a été examiné sous l'angle de la comptabilité. Les avances (2 %-6 %-6 %-6 %) ont été comptabilisées initialement sur le compte du grand-livre

27 600 010 geboekt. Bij levering vindt een overboeking naar de grootboekrekening # 49 050 005 plaats.

Het saldo van de grootboekrekening # 27 600 010 bedraagt 93 485 318 EUR en heeft integraal betrekking op de door ons onderzochte Airbustoestellen die nog niet werden geleverd.

Het saldo van de grootboekrekening # 49 050 005 bedraagt 49 001 962 EUR. Wij hebben de samenstelling van dit saldo geanalyseerd en vastgesteld dat het integraal betrekking heeft op de door ons onderzochte Airbustoestellen die reeds werden geleverd.

Vervolgens hebben wij de grootboekrekening # 61 010 000 (resultatenrekening) geanalyseerd voor de geleverde Airbustoestellen in uitvoering van de beslissing van de RVB van 27 november 1997.

Op de grootboekrekening # 61 010 000 gebeuren de volgende boekingen :

— maandelijkse lineaire afboeking van de voorschotrekening # 49 050 005 op basis van de duur van de leasing;

— periodieke leasingbetalingen :

– zesmaandelijkse voorafbetaling bij begin van de periode (boeking op overlopende rekening # 49 210 800)

– maandelijkse toewijzing aan de resultatenrekening.

Aangezien de overlopende rekening # 49 210 800 geen voorafbetalingen met betrekking tot de Airbustoestellen meer bevat, nemen wij aan dat de grootboekrekening # 61 010 000 enkel effectieve betalingen bevat.

Voor fees betreffende Airbustoestellen werd intern op de grootboekrekening 61 701 000 een bedrag van 6 105 .887 EUR geïdentificeerd (1999-2001).

In totaliteit werden 28 vliegtuigen voor de middellange (22) en lange afstand (6) geleverd waarop operationele leasing van toepassing is. De volgende bedragen werden gedurende de periode 1998-2001 betaald :

27 600 010. À la livraison, un transfert est opéré au compte du grand-livre # 49 050 005.

Le solde du compte du grand-livre # 27 600 010 s'élève à 93 485 318 EUR et porte intégralement sur les Airbus dont question qui n'ont pas encore été livrés.

Le solde du compte du grand-livre # 49 050 005 s'élève à 49 001 962 EUR. Nous avons analysé la composition de ce solde et constaté qu'il porte intégralement sur les Airbus dont question qui ont déjà été livrés.

Ensuite, nous avons analysé le compte du grand-livre # 61 010 000 (compte de résultats) pour les Airbus livrés en exécution de la décision du CA du 27 novembre 1999.

Sur le compte du grand-livre # 61 010 000 ont lieu les comptabilisations suivantes :

— amortissement linéaire mensuel du compte d'avances # 49 050 005 sur la base de la durée du leasing;

— loyer périodiques :

– paiement anticipé semestriel au début de la période (comptabilisation sur le compte de régularisation # 49 210 800);

– imputation mensuelle au compte de résultats.

Étant donné que le compte de régularisation # 49 210 800 ne contient plus de paiements anticipés concernant les Airbus, nous considérons que le compte du grand-livre # 61 010 000 contient uniquement des paiements effectifs.

Pour les commissions relatives aux Airbus, un montant de 6 105 887 EUR a été identifié en interne sur le compte du grand-livre # 61 701 000 (1999-2001).

Au total, les montants suivants ont été payés pendant la période 1998-2001 pour les 34 Airbus, dont 28 ont été livrés sous la forme d'un leasing :

	EUR
— voorschotten niet geleverde Airbustoestellen (# 27 600 010)	93 485 319
— voorschotten geleverde Airbustoestellen (# 49 050 005)	49 001 962
— resultatenrekening # 61 010 000 (afboeking voorschotten van geleverde Airbustoestellen + betaling huurbedragen)	192 054 074
— *fees* (# 61 701 000)	6 105 887
	340 647 242

Wij merken op dat in 1999 twee A321 vliegtuigen door SN buiten de SPC-constructie werden aangekocht. De aankoopprijs bedraagt zoals reeds eerder vermeld 41.007.195 EUR per Airbus. Daarnaast werd in 1998 een A330-200 vliegtuig aangekocht voor 75 435 854 EUR. Binnen deze analyse houden we enkel rekening met de jaarlijkse financieringskost (kapitaal- + intrestaflossing) van deze 3 vliegtuigen :

	48.466 243
In totaal geeft dat :	389 113 485

Er werd voor de huur van vliegtuigen op lange termijn een hedgingresultaat geboekt van 43 737 252 EUR (opbrengst), gespreid over 1999 (10 447 646 EUR), 2000 (33 990 849 EUR) en 2001 (– 701 244 EUR). Deze vermindert gedeeltelijk de geboekte kosten. Voor de overige boekjaren die wij hebben onderzocht, hebben wij geen hedgingresultaat aangetroffen.

6. **CASH FLOW ANALYSE AANKOPEN AIRBUS**

In deze paragraaf trachten wij aan te tonen hoe de cash-inkomsten afkomstig van de verkoop van Boeings ten bedrage van 355 miljoen EUR (391 miljoen USD) werden aangewend voor de leaseback van deze Boeings en voor de betalingen in het kader van de Airbustoestellen (nieuwe middellange afstand + lange afstand vóór SAirGroup periode). Wij nemen de oude lange afstands Airbustoestellen mee in onze cash flow analyse omdat in de totale opbrengst (355 miljoen EUR) ook de opbrengst van de lange afstand B747 toestellen werd opgenomen.

Uit deze beknopte analyse blijkt de invloed van de Airbusuitgaven op het cash niveau. De opbrengst van de verkoop van de Boeings werd in 1998 en 1999 ontvangen. Dit werd in de tabel aangeduid met « cash in »

	EUR
— avances Airbus non livrés (# 27 600 010)	93 485 319
— avances Airbus livrés (# 49 050 005)	49 001 962
— compte de résultats # 61 010 000 (imputation des avances des Airbus livrés + paiement des loyers)	192 054 074
— commissions (# 61 701 000)	6 105 887
	340 647 242

Notons qu'en 1999, la SN a acheté deux avions A321 sans recourir au montage via une SPC. Comme nous l'avons déjà précisé ci-avant, le prix d'achat s'élève, pour chacun des appareils, à 41.007.195 euros. Un avion A330-200 a, en outre, été acheté en 1998 pour la somme de 75 435 .854 euros. La présente analyse ne tient compte que du coût de financement annuel (remboursement capital + intérêts) de ces trois avions :

	48 466 243
Cela donne au total :	389 113 485

Pour la location d'avions à long terme, un produit de *hedging* de 43 549 265 euros a été comptabilisé, réparti sur 1999 (10 447 646 euros), 2000 (33 101 619 euros) et 2001 (– 701 244 euros). Celui-ci réduit en partie les coûts comptabilisés. Pour les autres exercices que nous avons examinés, nous n'avons pas trouvé de résultat de *hedging*.

6. **ANALYSE DU CASH-FLOW DANS LE CADRE DES ACHATS D'AIRBUS**

Sous ce point, nous essayons de montrer de quelle manière le produit de la vente des Boeing, soit 355 millions d'euros (405 millions de dollars), a été affecté au lease back de ces Boeing et aux paiements effectués dans le cadre de l'achat des appareils Airbus (nouvelle flotte moyen-courrier + long-courrier avant la période SAirGroup). Nous intégrons les anciens appareils Airbus long-courriers dans notre analyse du cash-flow, parce que dans le produit total (355 millions d'euros) est également compris le produit de la vente des appareils B747 long-courriers.

Cette analyse succincte révèle l'influence des dépenses afférentes aux Airbus sur le niveau des liquidités. Le produit de la vente des Boeing a été perçu en 1998 et 1999. Il est indiqué dans le tableau sous la mention « *cash in* », pour un montant de 355 millions

voor een bedrag van 355 miljoen EUR. Wij hebben dit bedrag verhoogd met een hedging opbrengst ten bedrage van 43 miljoen EUR.

De « *cash out* » bestaat uit :

— betaalde voorschotten (in de tabel aangeduide met a).

Wij hebben de betaalde voorschotten aan 3 boekjaren toegewezen (1998 : 48, 1999 : 47, 2000 : 47 miljoen EUR).

— kosten Airbustoestellen middellange afstand (in de tabel aangeduid met b) :

Dit betreft : huur + afschrijving voorschotten van nieuwe Airbustoestellen. Deze werden gedetailleerd besproken.

— kosten Airbustoestellen lange afstand (in de tabel aangeduid met c) :

Dit betreft : huur + afschrijving voorschotten van oudere en nieuwe Airbustoestellen. Deze werden gedetailleerd besproken.

— leasingkost Boeings.

— financiële leasing 3 Airbussen (aankoop door SN zelf) :

Voor deze vliegtuigen hebben we de jaarlijkse financieringskost opgenomen.

Tegenover een « *cash in* » ten bedrage van 355 miljoen EUR staan de volgende « *cash outs* » :

	In miljoen EUR
— betaalde voorschotten (a)	– 142
— kosten Airbus MH middellange afstand (b)	– 85
— kosten Airbus LH lange afstand (c)	– 385
— leasing Boeing	– 112
— financiële leasing 3 Airbussen	– 48
— fees	– 6
	– 778
— *hedging* opbrengst	+ 43

Dit geeft : 355 – 778 + 44 = – 379 miljoen EUR netto *cash out*.

d'euros. Nous avons majoré ce montant d'un produit de hedging de 43 millions d'euros.

Le « *cash out* » se compose :

— des avances payées (indiquées par « a » dans le tableau) :

Nous avons imputé les avances payées à 3 exercices (1998 : 48, 1999 : 47, 2000 : 47 millions EUR).

— des coûts afférents aux appareils Airbus moyen-courriers (indiqués par « b » dans le tableau) :

Il s'agit : du loyer + l'amortissement des avances des nouveaux appareils Airbus, ce qui a été examiné en détail.

— des coûts afférents aux appareils Airbus long-courriers (indiqués par « c » dans le tableau) :

Il s'agit : du loyer + l'amortissement des avances des anciens et des nouveaux appareils Airbus, ce qui a été examiné en détail.

— du coût de leasing des Boeing.

— du leasing financier des trois Airbus (achat par la SN même) :

Pour ces avions, nous avons repris le coût annuel de financement.

En regard d'un « *cash in* » d'un montant de 355 millions d'euros, on trouve les postes de « *cash out* » suivants :

	En millions d'euros
— avances payées (a)	– 142
— coûts Airbus moyen-courriers (b)	– 85
— coûts Airbus long-courriers (c)	– 385
— leasing Boeing	– 112
— leasing financier des 3 Airbus	– 48
— commissions	– 6
	– 778
— produit de *hedging*	+ 43

Cela donne : 355 – 778 + 43 = – 379 millions d'euros de *cash out* net.

Dit impliceert dat de eenmalige cash ontvangsten wegens *sale & lease back* in ruime mate werden overtroffen door cash uitgaven (gedurende 4 jaar).

Il en résulte que les entrées uniques de liquidités découlant du *sale & lease back* ont été largement dépassées par les dépenses de liquidités (durant 4 ans).

		Cash in	*Hedging*	*Cash out*	*Net cash*
1998		**264**		**– 128**	**136**
Verkoop Boeing — *Vente Boeing*		264			
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			– 48	
Kosten Airbus LH — *Coûts Airbus L-C*	c			– 71	
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				– 6	
Financiële leasing Airbus — *Leasing financier Airbus*				– 3	
1999		**91**	**10**	**– 183**	**-82**
Verkoop Boeing — *Vente Boeing*		91			
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			– 47	
Kosten Airbus MH — *Coûts Airbus M-C*	b			– 7	
Financiële leasing Airbus — *Leasing financier Airbus*					-15
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				– 36	
Kosten Airbus LA — *Coûts Airbus L-C*	c			– 78	
Hedging			10		
2000		**0**	**34**	**– 258**	**-224**
Proratering voorschot — *Prorata avance*	a			– 47	
Kosten Airbus MH — *Coûts Airbus M-C*	b			– 29	
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				– 42	
Kosten Airbus LH — *Coûts Airbus L-C*	c			– 125	
Hedging			34		
Financiële leasing Airbus — *Leasing financier Airbus*				– 15	
2001		**0**	**– 1**	**– 202**	**-203**
Kosten Airbus MH — *Coûts Airbus M-C*	b			– 49	
Leasingkost Boeing — *Coût leasing Boeing*				– 27	
Kosten Airbus LH — *Coûts Airbus L-C*	c			– 111	
Hedging			– 1		
Financiële leasing Airbus — *Leasing financier Airbus*				– 15	
Subtotaal — Sous-total		**355**	**43**	**– 771**	**-373**
Fees — *Commissions*				– 6	
TOTAAL — TOTAL		**355**	**43**	**– 777**	**-379**

a = pro rata toewijzing over 1998, 1999 en 2000 van de voorafbetalingen (142 miljoen EUR)
imputation au prorata aux exercices 1998, 1999 et 2000 des paiements anticipés (142 millions EUR)

b = renting + afschrijving voorafbetaling niet inbegrepen in pro rata toewijzing Airbustoestellen middellange afstand (85 miljoen EUR)
renting + amortissement du paiement anticipé non compris dans l'imputation au prorata des appareils Airbus moyen-courriers (85 millions EUR)

c = renting + afschrijving voorafbetaling niet inbegrepen in pro rata toewijzing Airbustoestellen lange afstand (385 miljoen EUR)
renting + amortissement du paiement anticipé non compris dans l'imputation au prorata des appareils Airbus long-courriers (385 millions EUR)

7. **BESLISSINGEN RVB FINANCIERING**

7.1. RVB 20 SEPTEMBER 1999

7.1.1. **Financiering**

Permeke : 5 vliegtuigen

In de jaarrekening 2000 van SPC Permeke is slechts sprake van 4 vliegtuigen. Een 5e vliegtuig werd in 2001 geleverd en in SPC Permeke opgenomen.

Delvaux : 4 vliegtuigen

Magritte : 4 vliegtuigen

7.1.2. **Relatie Airbus**

Tijdens deze vergadering van de RVB blijkt de gespannen relatie met leverancier Airbus :

Sabena heeft beslist de druk op Airbus te behouden door te dreigen met het opzeggen van drie bestellingen gepland voor begin 2003 en de bestelling van twee A320-toestellen te vervangen door twee A319-toestellen. Overigens heeft Sabena Airbus er ook op gewezen dat de markt van luchtleasing voor de A320 en A321 hen op dit ogenblik uitstekende voorwaarden aanbiedt.

7.1.3. **Gedetailleerd leveringsschema**

1999 :	11
2000 :	5
2001 :	10
2002 :	7
2003 :	1-6
TOTAAL :	34-39

7.1.4. **Rendabiliteit**

Bestuurder Schorderet verzoekt M. Petit « een toelichting te geven over wat een uitbreiding van de vloot zal creëren in termen van rendabiliteit ».

7.2. RVB 20 DECEMBER 1999

Tijdens deze RVB worden een aantal operationele en financiële variabelen toegelicht (onder meer per business unit en voor de (gegroepeerde) lijnen). *Grosso modo* blijkt op basis van de gerealiseerde cijfers voor 10 maanden 1999 ten opzichte van dezelfde

7. **DÉCISIONS DU CA EN MATIERE DE FINANCEMENT**

7.1. CA DU 20 SEPTEMBRE 1999

7.1.1. **Financement**

Permeke : 5 avions

Dans les comptes annuels 2000 de la SPC Permeke, il n'est question que de quatre avions. Un cinquième avion a été livré en 2001 et intégré à la SPC Permeke.

Delvaux : 4 avions

Magritte : 4 avions

7.1.2. **Relation Airbus**

Lors de cette réunion, il apparaît que les relations sont tendues entre le CA et son fournisseur Airbus.

La Sabena a décidé de maintenir la pression qu'elle exerce sur Airbus en menaçant d'annuler trois commandes prévues pour le début de l'année 2003 et de remplacer sa commande de deux A320 par une commande de deux A319. De plus, la Sabena a indiqué à Airbus que le marché du leasing aérien lui proposait actuellement d'excellentes conditions pour les A320 et A321.

7.1.3. **Schéma de livraison détaillé**

1999 :	11
2000 :	5
2001 :	10
2002 :	7
2003 :	1-6
TOTAL :	34-39

7.1.4. **Rentabilité**

L'administrateur Schorderet demande à M. Petit d'exposer les conséquences d'une extension de la flotte en termes de rentabilité.

7.2. CA DU 20 DÉCEMBRE 1999

Un certain nombre de variables opérationnelles et financières sont exposées au cours de ce conseil d'administration, notamment par *business unit* et pour les lignes (groupées). Sur la base des chiffres réalisés sur une période de dix mois en 1999, il apparaît que si,

periode van het voorgaande boekjaar een groei (uitgedrukt in toename opbrengsten, kosten, full time equivalents) maar een achterblijven van de opbrengsten ten opzichte van het budget 1999 voor de business unit airline. Een gedetailleerde analyse binnen deze business unit illustreert dat de gebudgetteerde opbrengsten niet worden bereikt voor : Europe & Middle East, Africa en America (*North & South*). De lijnen « Asia » stemmen nagenoeg met het budget overeen.

Tijdens diezelfde RVB wordt het budget 2000 besproken. Het is opvallend dat opnieuw groei en betere resultaten worden voorzien.

7.3. RVB 26 MAART 2001

De financiering van een aantal vliegtuigen wordt problematisch :

… le financement des nouveaux avions devient de plus en plus difficile en raison de la situation financière de Sabena et du SAirGroup.

Le président Croes rappelle aux Administrateurs les engagements du SAirGroup pour le financement des 34 Airbus moyen courrier et pour la reprise par Flight Lease des 4 A-340-400. Il invite M. Mueller à rappeler ceci dans un courrier à M. Corti et à Flight Lease.

De financiële moeilijkheden houden aan. Een aantal bestuurders formuleert kritische opmerkingen :

— RVB 18 juni 2001

Ph. Wilmes asked if those A/C were necessary in the fram of the Business plan and if Sabena was able to finance them. … To reassure the Board, F. Chaffart asked Sabena lawyers to provide an advice on the fact that those decisions are considered as prudent management.

— RVB 3 juli 2001

CEO Chr. Mueller vraagt de RVB om zijn beslissing in verband met de financiering van 2 A319 toestellen te bekrachtigen. Dit gebeurt met 8 stemmen tegen 1 (Ph. Wilmes).

— RVB 17 september 2001

Ph. Wilmes asked that the decision making process over the fleet during the past years should be reviewed

grosso modo, une croissance a été réalisée par rapport à la même période de l'exercice précédent (croissance exprimée en produits, coûts, et équivalents temps plein), les produits de la *business unit airline* n'ont pas progressé par rapport au budget 1999. Il ressort d'une analyse détaillée de cette *business unit* que les résultats budgétisés n'ont pas été atteints sur les lignes suivantes : Europe et Moyen-Orient, Afrique et Amérique (du Nord et du Sud), les résultats des lignes vers l'Asie étant quant à eux pratiquement conformes au budget.

Le budget 2000 a été examiné au cours de ce même CA. Il est frappant qu'une fois de plus on prévoyait une croissance et une amélioration des résultats.

7.3. CA DU 26 MARS 2001

Le financement d'un certain nombre d'avions commence à poser problème :

… le financement des nouveaux avions devient de plus en plus difficile en raison de la situation financière de Sabena et du SAirGroup.

Le président Croes rappelle aux Administrateurs les engagements du SAirGroup pour le financement des 34 Airbus moyen courrier et pour la reprise par Flight Lease des 4 A-340-400. Il invite M. Mueller à rappeler ceci dans un courrier à M. Corti et à Flight Lease.

Les difficultés financières perdurent. Un certain nombre d'administrateurs formulent des observations critiques.

— CA du 18 juin 2001

Ph. Wilmes asked if those A/C were necessary in the fram of the Business plan and if Sabena was able to finance them. … To reassure the Board, F. Chaffart asked Sabena lawyers to provide an advice on the fact that those decisions are considered as prudent management.

— CA du 3 juillet 2001

L'administrateur délégué, Chr. Mueller, demande au CA de ratifier sa décision concernant le financement de 2 appareils A319. Cette ratification sera acquise par 8 voix contre une (Ph. Wilmes).

— CA du 17 septembre 2001

Ph. Wilmes asked that the decision making process over the fleet during the past years should be reviewed

by internal and external auditors in order to make sure that the present decisions are made according to the best corporate practice.

8. **FINANCIËLE ANALYSE**

8.1. INLEIDING

In deze paragraaf geven wij een globale analyse van een aantal relevante grootboekrekeningen. Daarnaast bespreken wij de evolutie van het bedrijfskapitaal, de huurkosten, de liquiditeit, de solvabiliteit en de rentabiliteit.

8.2. GLOBALE ANALYSE

Het saldo van de grootboekrekening # 27 600 010 « *adv pay order aircr* » bedraagt 93 485 318 EUR en heeft op basis van onze analyse integraal betrekking op Airbussen die niet werden geleverd.

Het saldo van de grootboekrekening # 49 050 005 « *var exp paid in adv* » bedraagt 49 001 962 EUR. Wij hebben de samenstelling van dit saldo geanalyseerd en vastgesteld dat het integraal op reeds geleverde Airbustoestellen betrekking heeft.

Voor fees betreffende Airbussen werd intern op de grootboekrekening # 61 701 000 (1999-2001) een bedrag van 6 105 887 EUR geïdentificeerd.

De rubriek « huur vliegtuigen » van de jaarrekening (resultatenrekening) wordt door de volgende evolutie gekenmerkt :

	BEF	EUR
— 1997	3 643 513 886	90 320 349,98
— 1998	4 349 741 726	107 827 280,83
— 1999	5 839 252 834	144 751 296,71
— 2000	6 628 859 289	164 325 129,44
— 2001 (9 maanden)	14 733 661 191	365 237 920,55

De interim financiële staat bevat een niet gecompenseerde interne doorbelasting aan *business units* ten bedrage van 204 015 250 EUR. Dit wordt enkel op jaareinde gecorrigeerd.

De grootboekrekening # 61 010 000 vertoont voor de Airbustoestellen (A340 : 4, A330 : 3, A319-320 : 28) volgend beeld :

by internal and external auditors in order to make sure that the present decisions are made according to the best corporate practice.

8. **ANALYSE FINANCIÈRE**

8.1. INTRODUCTION

Dans le présent paragraphe, nous présentons une analyse globale d'un certain nombre de comptes pertinents du grand livre comptable. Nous examinons par ailleurs l'évolution du capital d'exploitation, des frais de location, des liquidités, de la solvabilité et de la rentabilité.

8.2. ANALYSE GLOBALE

Le solde du compte # 27 600 010 « *adv pay order aircr* » du grand livre comptable s'élève à 93 485 318 EUR. D'après notre analyse, cela a intégralement trait à des Airbus qui n'ont pas été livrés.

Le solde du compte du grand-livre # 49 050 005 « *var exp paid in adv* » s'élève à 49 001 962 EUR. Nous avons analysé la composition de ce solde et constaté qu'il porte intégralement sur des appareils Airbus déjà livrés.

Pour les commissions (*fees*) relatives aux Airbus, un montant de 6 105 887 EUR a été identifié en interne sur le compte du grand-livre # 61 701 000 (1999-2001).

La rubrique « location d'avions » des comptes annuels (compte de résultats) est caractérisée par l'évolution suivante :

	BEF	EUR
— 1997	3 643 513 886	90 320 349,98
— 1998	4 349 741 726	107 827 280,83
— 1999	5 839 252 834	144 751 296,71
— 2000	6 628 859 289	164 325 129,44
— 2001 (9 mois)	14 733 661 191	365 237 920,55

L'état financier intérimaire contient une imputation interne non compensée à des *business units* d'un montant de 204 015 .250 EUR. Celui-ci n'est corrigé qu'en fin d'exercice.

Le compte du grand-livre # 61 010 000 présente les soldes suivants pour les Airbus (A340 : 4, A330 : 3, A319-320 : 28) :

	EUR
— 1997	57 944 047,32
— 1998	71 199 364,36
— 1999	75 076 821,56
— 2000	123 806 492,90
— 2001 (10 maanden*)	161 047 255,92

* in tegenstelling tot hierboven betreft dit 10 maanden

8.3. EVOLUTIE BEDRIJFSKAPITAAL

In Bijlage 2.1 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002 hebben wij vastgesteld dat het bedrijfskapitaal voor de periode 1995-1998 constant tussen 1 959,1 – 2 313,6 miljoen BEF schommelt maar in 1999 scherp daalt en dan zelfs negatief wordt.

8.4. EVOLUTIE HUURKOSTEN

In Bijlage 2.1 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002 hebben wij vastgesteld dat de huurkosten tijdens de SAirGroup periode een explosie kennen (1995 : 2 470,1 miljoen BEF — 2000 : 6 757,5 miljoen BEF). Dit onderwerp kwam ook in ons Tweede Verslag van 23 april 2002 aan bod, meer bepaald op pagina 52.

8.5. EVOLUTIE LIQUIDITEIT

Wij verwijzen naar Bijlage 1.a van ons Eerste Verslag voor de evolutie van de liquiditeit. Eind 1998 bedraagt de current ratio 1, wat over de onderzochte periode 1978-2000 de hoogste waarde is met uitzondering van 1983 toen de liquidity ratio 1,06 bedroeg. Wij hebben vastgesteld dat de liquidity ratio vanaf 1999 gevoelig daalt.

Een analyse van de hoogte van de liquide middelen per einde boekjaar (Bijlage 2.1 : *cash & cash* equivalents) tijdens de SAirGroup periode geeft het volgende beeld :

	In miljoen BEF
— 1995	5 287,3
— 1996	3 771,8
— 1997	5 421,0
— 1998	8 989,8
— 1999	5 034,3
— 2000	1 069,7

Tijdens de door ons onderzochte periode 1978-2000 worden tijdens de SAirGroup periode de hoogste cash waarden geconstateerd (1995, 1996, 1997, 1998,

	EUR
— 1997	57 944 047,32
— 1998	71 199 364,36
— 1999	75 076 821,56
— 2000	123 806 492,90
— 2001 (10 mois*)	161 047 255,92

* contrairement au tableau ci-avant, il s'agit ici de 10 mois

8.3. EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Dans l'annexe 2.1 de notre premier rapport du 16 avril 2002, nous avons constaté que, pendant la période entre 1995 et 1998, le capital d'exploitation fluctue constamment entre 1 959,1 et 2 313,6 millions BEF, mais qu'en 1999, il chute fortement et devient même négatif.

8.4. EVOLUTION DES COÛTS DE LOCATION

Dans l'annexe 2.1 de notre premier rapport du 16 avril 2002, nous avons constaté que, pendant la période SairGroup, les coûts de location connaissent une explosion (1995 : 2 470,1 millions BEF — 2000 : 6 757,5 millions BEF). Cette question a également été abordée dans notre deuxième rapport du 23 avril 2002, notamment à la page 52.

8.5. ÉVOLUTION DES LIQUIDITÉS

Pour l'évolution des liquidités, nous renvoyons à l'annexe 1.a de notre premier rapport. Fin 1998, le *current ratio* s'élève à 1, ce qui est la valeur la plus élevée pour la période examinée (1978-2000), sauf en 1983, où il s'élève à 1,06. Nous avons constaté que le ratio de liquidités diminue sensiblement à partir de 1999.

Une analyse du montant des liquidités en fin d'exercice (annexe 2.1 : *cash & cash equivalents*) pendant la période SAirGroup donne le résultat suivant :

	millions BEF
— 1995	5 287,3
— 1996	3 771,8
— 1997	5 421,0
— 1998	8 989,8
— 1999	5 034,3
— 2000	1 069,7

Pendant la période 1978-2000 examinée, les niveaux de liquidités les plus élevés sont enregistrés pendant la période SAirGroup (1995, 1996, 1997,

1999). Het hoogste niveau wordt per 31 december 1998 bereikt, hoofdzakelijk wegens de verkoop van de Boeings.

8.6. EVOLUTIE SOLVABILITEIT

De SAirGroup periode vertoont het volgende beeld inzake solvabilteit : 24,83 % in 1995 (hoogste waarde tijdens periode 1978-2001), halvering van deze waarde tijdens 1996-1998, vervolgens 20,4 % in 1999 (gecombineerd effect van een daling van het balanstotaal (= noemer van de ratio) en een toename van het eigen vermogen (= teller van de ratio) wegens winst van het boekjaar van circa 4 miljard). In 2000 stort de solvabilteit in mekaar wegens de geleden verliezen.

8.7. EVOLUTIE RENTABILITEIT

Een gedetailleerde rentabiliteitsanalyse op basis van de 3 hoger besproken opties hebben wij niet aangetroffen in de notulen. Evenmin werd zo een analyse aangetroffen op basis van de uiteindelijk weerhouden Airbus optie. Nochtans zal de aanschaffing van nieuwe vliegtuigen de rentabiliteit beïnvloeden, bvb. via afschrijvingen (in geval van aankoop) of via huurbedragen (in geval van operationele leasing).

Voor een vergelijkende rentabiliteitsanalyse verwijzen wij naar pagina 42 van ons Eerste Verslag van 16 april 2002. Volgens Bijlage 1.a was de rentabiliteit van SN tijdens de periode voorafgaand aan de aankoopbeslissing als volgt :

	1997	1998-2000 (rekenkundig gemiddelde)
— *profit margin*	0,4	– 1,8
— *return on capital employed*	4,7	– 8,4
— *return on total assets*	0,5	– 2,9

De financiële rentabiliteit kende geen verbetering na de aankoopbeslissing.

Voor de evolutie van de operationele rentabiliteit verwijzen wij naar ons Tweede Verslag van 23 april 2002. Evaluatie capaciteitsbezetting 1995-2000 : pagina 19 en pagina 33. Evolutie Revenue Passenger Kilometers : pagina 40. Winstgevendheid : pagina 63.

1998, 1999). Le niveau le plus élevé est atteint au 31 décembre 1998, principalement en raison de la vente des Boeing.

8.6. ÉVOLUTION DE LA SOLVABILITÉ

La période SAirGroup présente le profil suivant en termes de solvabilité : 24,83 % en 1995 (valeur la plus élevée pendant la période 1978-2001), diminution de moitié de cette valeur pendant la période 1996-1998; ensuite, 20,4 % en 1999 (effet combiné d'une diminution du total du bilan (= dénominateur du ratio) et d'une augmentation des fonds propres (= numérateur du ratio) en raison du bénéfice de l'exercice d'environ 4 milliards). En 2000, la solvabilité s'écroule en raison des pertes encourues.

8.7. ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ

Nous n'avons pas trouvé d'analyse détaillée de la rentabilité des trois options évoquées ci-dessus dans les procès-verbaux. Nous n'avons pas davantage rencontré d'analyse de la rentabilité de l'option Airbus finalement retenue. Pourtant, l'acquisition de nouveaux appareils influencera la rentabilité, par exemple, par le biais des amortissements (en cas d'achat) ou des loyers payés (dans le cas du leasing opérationnel).

Pour une analyse de rentabilité comparative, nous renvoyons à la page 42 de notre premier rapport du 16 avril 2002. Selon l'annexe 1.a, la rentabilité de la SN était la suivante pendant la période précédant la décision d'achat :

	1997	1998-2000 (moyenne arithmétique)
— profit margin	0,4	– 1,8
— return on capital employed	4,7	– 8,4
— return on total assets	0,5	– 2,9

La rentabilité financière ne s'est pas améliorée après la décision d'achat.

Pour l'évolution de la rentabilité opérationnelle, nous renvoyons à notre deuxième rapport du 23 avril 2002. Évaluation de l'utilisation des capacités 1995-2000 : pages 19 et 33. Évolution du Revenue Passenger Kilometers : page 40. Rentabilité : page 63.

9. **CONCLUSIE**

9.1 EVALUATIE UITBREIDING VLOOT

Deze aankoopbeslissing kan als één van de belangrijkste beslissingen van de SAirGroup periode worden beschouwd. SN heeft niet alleen voor een vervanging maar ook voor een uitbreiding van de middellange afstandsvloot gekozen. Wij zijn van mening dat een dergelijke beslissing in een bedrijfseconomische context moet worden gesitueerd waarbij de volgende aspecten in aanmerking worden genomen :

— technisch-operationeel aspect

— financiële aspecten (rentabiliteit, liquiditeit, cash flow, solvabiliteit, etc.).

Wij zijn van mening dat een toename van de middellange afstandsvloot met 6 eenheden of 21 % (plus bijkomende optie op 5) over een periode van 3 jaar (1999-2001) zeer ambitieus is en zou moeten steunen op verschillende beoordelingscriteria (financieel, technisch-operationeel). Aanvankelijk is sprake van de vervanging van 13 Boeings. Uiteindelijk worden 34 Airbustoestellen besteld (+ 5 in optie). Het kan niet worden ontkend dat de SairGroup reeds vroeg de intentie had om de ganse middellange afstandvloot van SN door Airbustoestellen te vervangen. Zie brief M. Kreis (SAirGroup) van 2 april 1997.

Er is onvoldoende evidentie uit de gevonden documentatie dat de uitbreiding van de vloot zoals voorzien in het Airbus contract noodzakelijk was.

Het betreft hier een evaluatie die slechts op partiële informatie die slechts op partiële informatie steunt omdat wij nog geen inzage hebben gehad in alle onderliggende stukken waarop de uiteindelijke aankoopbeslissing werd gebaseerd. Er wordt nog steeds gezocht naar het basis aankoopcontract met Airbus. Toch zijn wij van mening dat de informatie die voor ons beschikbaar was een globaal beeld van het beslissingsproces geeft.

Op geen enkel niveau is er inzake dit dossier een « globale » informatie. Mocht het management een « globale economische situatie » opgemaakt hebben (substance over form) dan had men duidelijk ingezien dat de aankoopverplichting niet door SN gedragen kon worden.

9. **CONCLUSION**

9.1 ÉVALUATION DE L'ÉLARGISSEMENT DE LA FLOTTE

Cette décision d'achat peut être considérée comme l'une des décisions les plus importantes prises pendant la période SAirGroup. La SN a opté non seulement pour un remplacement de sa flotte moyen-courrier mais aussi pour une extension de celle-ci. Nous pensons qu'une telle décision doit être située dans un contexte d'économie d'entreprise, où il y a lieu de prendre en considération les aspects suivants :

— l'aspect technico-opérationnel;

— les aspects financiers (rentabilité, liquidité, cash-flow, solvabilité, etc.).

Nous considérons qu'un accroissement de la flotte moyen-courrier de 6 unités, soit 21 % (plus une option supplémentaire de 5 unités), sur une période de 3 ans (1999-2001), est très ambitieux et devrait s'appuyer sur plusieurs critères d'évaluation (financiers, technico-opérationnels). Initialement, il était question du remplacement de 13 Boeing. Finalement, on a procédé à la commande de 34 appareils Airbus (+ 5 en option). Il est indéniable que le SairGroup a eu très tôt l'intention de remplacer toute la flotte moyen-courrier de la SN par des appareils Airbus. Voir à ce sujet la lettre de M. Kreis (SAirGroup) du 2 avril 1997.

La documentation trouvée n'offre pas assez d'éléments probants pour nous permettre de savoir si l'extension de la flotte, telle qu'elle était prévue dans le contrat Airbus, était nécessaire.

Il s'agit en l'espèce d'une évaluation qui ne repose que sur des informations partielles, étant donné que nous n'avons pas encore pu consulter toutes les pièces sur la base desquelles a été prise la décision d'achat définitive. On recherche toujours le contrat d'achat de base conclu avec Airbus. Nous estimons cependant que les informations dont nous disposions nous permettaient malgré tout d'avoir une vision globale du processus décisionnel.

À aucun niveau, on ne trouve dans ce dossier des informations « globales ». Si la direction avait établi une « situation économique globale » (selon le principe « la substance prime la forme »), elle aurait pu se rendre compte clairement que la SN n'était pas en mesure d'honorer l'obligation d'achat.

9.2. TECHNISCH-OPERATIONËLE EN FINANCIËLE BENADERING

9.2.1. **Technisch-operationele benadering**

In de toepasselijke *business plans* heeft SN ervoor geopteerd om als standingvolle luchtvaartcarrier te opereren en niet als *low cost carrier*. De uiteindelijke optie voor Airbus zou moeten resulteren in een raming van additionele marketing effecten en van effecten op het marktaandeel. Bij het nazicht van de notulen van de RVB en het *Management Committee* hebben wij dergelijke analyse niet aangetroffen. Het is merkwaardig dat dit aspect noch op het niveau management comité, noch op het niveau RVB aangeraakt wordt.

Na de uiteindelijke aankoopbeslissing verwachten wij een aanpassing van het business en financieel plan op basis van de gekozen optie. Dit is de gebruikelijk praktijk voor beslissingen met een materieel impact. In de onderzochte notulen van de RVB hebben wij dergelijke aanpassingen niet teruggevonden.

Wij zijn van mening dat een toename van de middellange afstandsvloot met 6 eenheden of 21 % over een periode van 3 jaar (1999-2001) zeer ambitieus is. Voor een globale analyse van de vlootevolutie verwijzen wij naar pagina's 28 en 33 van ons Tweede Verslag van 23 april 2002. Hierin hebben wij reeds gewezen op de spectaculaire vlootuitbreiding in vergelijking met andere carriers. Over het waarom van deze vlootuitbreiding wordt weinig meegedeeld aan de RVB.

9.2.2. **Financiële benadering**

Een NPV vergelijking van de verschillende opties is vanzelfsprekend relevant, maar ook de financiële haalbaarheid moet worden nagegaan : hoe kunnen deze opties worden gefinancierd en wat is de invloed op de toekomstige liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit ? Dergelijke analyses hebben wij in de notulen van de RVB niet aangetroffen. 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 evident dat oude vliegtuigen

9.2 APPROCHE TECHNICO-OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

9.2.1. **Approche technico-opérationnelle**

Dans les *business plans* utilisés, la SN a choisi de se positionner comme un transporteur aérien haut de gamme et non comme un transporteur à bas coût (*low cost carrier*). La décision finale de choisir l'option Airbus devrait résulter d'une estimation des effets commerciaux additionnels et de l'impact sur la part de marché. L'examen des procès-verbaux du CA et du *Management Committee* ne nous a pas permis de trouver la moindre trace d'une telle analyse. Il est étonnant que ces aspects n'aient été abordés ni au niveau du *Management Committee* ni au niveau du CA.

Après la décision d'achat définitive, nous nous attendions à une adaptation du business plan et du plan financier en fonction de l'option choisie. C'est une pratique courante pour les décisions qui ont un impact matériel. Nous n'avons cependant trouvé nulle trace de telles adaptations dans les procès-verbaux du CA examinés.

Nous estimons qu'un accroissement de la flotte moyen-courrier de 6 unités, soit 21 %, sur une période de 3 ans (1999-2001) est très ambitieux. Pour une analyse globale de l'évolution de la flotte, nous renvoyons aux pages 28 et 33 de notre deuxième rapport du 23 avril 2002. Dans ce rapport, nous avons déjà mis en évidence l'extension spectaculaire de la flotte par rapport aux autres transporteurs. Peu d'informations ont été communiquées au CA sur la raison d'être de cette extension de la flotte.

9.2.2. **Approche financière**

Si la comparaison de la VAN des différentes options est bien entendu nécessaire, il convient également d'étudier leur faisabilité financière : comment ces options peuvent-elles être financées et quel est leur impact sur la liquidité, la rentabilité et la solvabilité futures ? Nous n'avons pas trouvé d'analyses de ce type dans les procès-verbaux du CA. Le CA est uniquement informé du calcul de la VAN. Pour préparer une décision de ce type en connaissance de cause, la direction aurait dû fournir les éléments suivants au CA :

— l'analyse de l'investissement (c'est-à-dire l'analyse de la VAN);

— l'influence de l'investissement sur la rentabilité de l'entreprise. (Il est évident que la structure des coûts

qua kostenstructuur totaal anders zijn dan nieuwe vliegtuigen.) 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.

— Invloed op de solvabiliteit van de onderneming. Hoe beïnvloedt 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 balanstransacties verricht » ontneemt het management niet de plicht om de toestand van de « feitelijke economische entiteit » weer te geven. Voor beleidsbeslissingen primeren « *substance over form* », ook al laat het Belgisch boekhoudrecht toe om presentaties « *form over substance* » op te maken.

— Invloed op de liquiditeit van de onderneming. Hoe verlopen de *cash in* en de *cash out*, als gevolg van de investeringsanalyse.

Wij brengen nog even in herinnering dat de evolutie van een aantal financiële variabelen ongunstig is verlopen.

9.3 FINANCIËLE ONDERSTEUNING

Wij merken op dat de betreffende financiële ondersteuning niet nader werd omschreven en dat de ondersteuning vanwege de SAirGroup niet contractueel werd vastgelegd.

Wij zijn van mening dat de notulering van « *financial support* » niet als een loutere mededeling zonder enige verbintenis mag worden beschouwd. Of de notulering van deze support als een afdwingbare verbintenis kan worden beschouwd lijkt twijfelachtig maar moet toch worden onderzocht. Wij zijn van mening dat het minstens een intentieverklaring van een vertegenwoordiger van SAirGroup betreft die dan verder moet worden onderhandeld en ingevuld.

Wij menen eveneens dat wanneer een vertegenwoordiger van een bepaalde aandeelhoudersgroep sterk aandringt op een keuze die synergie zou scheppen, hij dan later ook zijn volle medewerking dient te geven aan de concretisering van deze beslissing. In dit kader geldt uiteraard de ondersteuning voor de financiering.

des anciens avions est totalement différente de celle des nouveaux avions.) 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;

— 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 surprenant 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;

— 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.

Nous rappelons encore brièvement l'évolution d'une série de variables financières.

9.3. SUPPORT FINANCIER

Nous constatons que le support financier en question n'a pas été défini de manière détaillée et que le support dans le chef de SAirGroup n'a pas été fixé contractuellement.

Nous pensons que la mention du « *financial support* » dans un procès-verbal ne peut pas être considérée comme une simple communication sans le moindre engagement. Il semble peu probable que la mention de ce support dans un procès-verbal puisse être considérée comme un engagement susceptible d'exécution forcée, mais la question mérite d'être examinée. Nous pensons qu'il s'agit au moins d'une déclaration d'intention d'un représentant de SairGroup, qui doit ensuite être négociée et définie.

Nous estimons également que lorsqu'un représentant d'un groupe d'actionnaires déterminé insiste fortement pour que soit fait un choix qui créerait des synergies, il doit ultérieurement offrir toute sa collaboration dans le cadre de la concrétisation de cette décision. Le soutien du financement s'inscrit naturellement aussi dans ce contexte.

Wij raden de kamercommissie aan om over dit aspect tijdens de hoorzittingen opheldering te vragen. Wij raden de kamercommissie tevens aan om na te gaan welke inspanningen de RVB heeft geleverd om steun van de SAirGroup te bekomen.

Om de impact op haar balans te beperken heeft SN hoofdzakelijk voor operationele leasing of leasing via *special purpose companies* (SPC's) geopteerd. Dit is geenszins in overeenstemming met het principe « *support … de SAirGroup* ». SN heeft deze taak aan SIC opgedragen waarbij een beroep werd gedaan op de bank Crédit Lyonnais in verband met « *une mission d'assistance à la préparation des dossiers et à la recherche de candidats pour le financement de 11 Airbus de la famille A320.* » Voor de financiering van de te leveren Airbussen werd met verschillende banken onderhandeld : Citibank, Paribas, Bayrische Landesbank, Crédit Commerciale de France, Kredietanstalt für Wiederaufbau, etc.

In verband met de financiële gevolgen voor SN verwijzen wij naar ons Eerste Verslag van 16 april 2002, meer bepaald naar de paragrafen over de evolutie van het netto bedrijfskapitaal (pagina 18), van de diensten en diverse goederen (voornamelijk rubriek « huur vliegtuigen » — pagina 20), van de liquiditeit (pagina 27) en van de solvabiliteit (pagina 30).

Het kan niet worden ontkend dat de balansstructuur van Sabena ongunstig geëvolueerd is en dat de voorwaarde « *sans mettre en danger la structure bilantaire de Sabena* » niet werd gerespecteerd.

De belofte van SR om SN te ondersteunen zodat de balansstructuur van SN niet door de aankoop zou belast worden, werd niet ingevuld.

— Bij de start is de financiering alleen door het SN team gerealiseerd.

— Op het moment dat de markt niet meer volgde heeft SR geen enkele hulp meer verleend.

9.4. CORPORATE GOVERNANCE

Wij hebben diverse tekortkomingen vastgesteld.

De beslissing in verband met de aankoop van Airbustoestellen kenmerkt zich door :

— ondoorzichtige besluitvorming Boeing/Airbus (beperkte informatie, geen volledige studie van alle aspecten van het dossier, tegenstrijdige argumentatie);

Nous recommandons à la commission de la Chambre de demander des éclaircissements sur cet aspect lors des auditions. Nous lui recommandons également de vérifier quels ont été les efforts déployés par le CA pour obtenir l'aide de SAirGroup.

Afin de limiter l'impact sur son bilan, la SN a opté principalement pour le leasing opérationnel ou le leasing via des *special purpose companies* (SPC). Ce choix ne concorde nullement avec le principe du « support … de SAirGroup ». La SN a confié cette tâche à SIC, qui a fait appel à la banque Crédit Lyonnais pour « une mission d'assistance à la préparation des dossiers et à la recherche de candidats pour le financement de 11 Airbus de la famille A320. » Le financement des Airbus à livrer a fait l'objet de négociations avec diverses banques : Citibank, Paribas, Bayrische Landesbank, Crédit Commercial de France, Kredietanstalt für Wiederaufbau, etc.

Pour ce qui est des conséquences financières pour la SN, nous renvoyons à notre premier rapport du 16 avril 2002, et notamment aux passages sur l'évolution du capital d'exploitation net (page 18), des services et biens divers (essentiellement la rubrique « location d'avions » — page 20), de la liquidité (page 27) et de la solvabilité (page 30).

Il est indéniable que la structure du bilan de la Sabena s'est détériorée et que la condition « sans mettre en danger la structure bilantaire de la Sabena » n'a pas été respectée.

La promesse de SR de soutenir la SN, de manière à ce que la structure bilantaire de cette dernière ne soit pas affectée par l'achat n'a pas été honorée.

— Au début, le financement est assuré uniquement par l'équipe de la SN.

— Au moment où le marché n'a plus suivi, SR n'a plus offert aucune aide.

9.4. COPORATE GOVERNANCE

Nous avons constaté diverses lacunes.

La décision relative à l'achat des appareils Airbus est caractérisée par :

— une absence de transparence dans le processus décisionnel concernant le choix entre Boeing et Airbus (informations limitées, pas d'étude complète de tous les aspects du dossier, argumentation contradictoire);

— de invloed van de bestuurders behorende tot de kring van de aandeelhouder SR blijkt duidelijk uit de stukken. De gehele beslissing staat in het teken van de « grote eenheid SR/SN » en niet de juridische feitelijkheid dat SN nog een onafhankelijk opererende onderneming is. Dit staat in schril contrast tot de latere totale weigering van SR SN verder te ondersteunen;

— geen goede werking van de *corporate governance* op alle niveaus (stukken zullen nog dienen aan te tonen wat de reden daartoe is).

9.5. BIJDRAGE TOT FAILLISSEMENT

De beslissing tot aankoop van Airbustoestellen heeft zeker bijgedragen tot het faillissement :

— de impact van de vlootvernieuwing werd niet gedetailleerd begroot op het niveau van de balans (solvabiliteit en liquiditeit) en op niveau van de resultatenrekening (rentabiliteit), en dit op een moment waarbij de analyse van het verleden voor al deze elementen minstens zwakheden aantoont indien we SN vergelijken met de *peers*;

— alleen een « investeringanalyse » werd doorgevoerd, NPV calculatie voor de vloot (dus partiële informatie in plaats van globale informatie);

— de financieringsmogelijkheden werden niet vooraf gecalculeerd, noch vastgelegd, maar alleen naargelang het tot stand komen van de leveringen. Deze financiering werd gekenmerkt door het feit dat bij aanvang alle vooruitbetalingen eenvoudig konden betaald worden uit de KT verkoop van de Boeings. (Men heeft in feite een KT-techniek gebruikt bij de start van een investering met een typisch LT-karakter). Voor de verdere financiering was men volledig afhankelijk van de markt.

— l'influence exercée par les administrateurs liés à l'actionnaire SR ressort clairement les documents. Toute la décision est placée sous le signe de la « grande unité SR/SN » et non sur la réalité juridique que la SN est encore une entreprise qui fonctionne de manière autonome. Cela contraste fortement avec le refus total exprimé par la suite par SR de continuer à soutenir la SN;

— un dysfonctionnement de la *corporate governance* à tous les niveaux (des documents devront encore montrer quelle en est la raison).

9.5. CONTRIBUTION À LA FAILLITE

La décision d'acheter les appareils Airbus a certainement contribué à la faillite :

— l'impact du renouvellement de la flotte n'a pas été budgétisé de manière détaillée ni dans le bilan (solvabilité et liquidité) ni dans le compte de résultats (rentabilité), et ce, à un moment où l'analyse du passé, en ce qui concerne tous ces éléments, révèle à tout le moins des faiblesses à la SN par comparaison avec les « *peers* ».

— seule une « analyse de l'investissement » a été effectuée – calcul de la VAN de la flotte (il s'agit, donc d'informations partielles et non globales);

— les possibilités de financement n'ont été ni calculées ni déterminées au préalable, mais l'ont uniquement été au fur et à mesure des livraisons. Ce financement a été caractérisé par le fait qu'au début, tous les paiements anticipés ont pu être effectués simplement au moyen du produit CT de la vente des Boeing. (On a en fait utilisé une technique CT au début d'un investissement présentant un caractère typiquement LT). Pour la suite du financement, la compagnie était totalement tributaire du marché.

BIJLAGE 1 – SN VLOOT OP OGENBLIK VAN DE AANKOOPBESLISSING
ANNEXE 1 – LA FLOTTE DE LA SN AU MOMENT DE LA DÉCISION D'ACHAT

Vloot per 31/12/1997 – *Flotte au 31/12/1997*	Eigendom – *En propriété*	Financiële leasing – *Leasing financier*	Operationele leasing – *Leasing opérationnel*	Totaal – *Total*	Bestellingen – *Commandes*	Opties – *Options*
SABENA	***29***	***1***	***11***	***41***	***37***	***7***
Totaal langeafstandsvloot *Total long-courrier*	*2*		*7*	*9*	*3*	*2*
Boeing 747	2			2		
Airbus 330-340			7	7	3	2
Totaal middellangeafstandsvloot *Total moyen-courrier*	*27*	*1*	*4*	*32*	*34*	*5*
Boeing 737	27	1		28		
Airbus 319-320-321					34	5
DH8			4	4		
SOBELAIR	***2***	***1***	***4***	***7***		
DAT	***4***	***2***	***16***	***22***	***7***	
TOTAAL SABENA GROEP ***TOTAL GROUPE SABENA***	**35**	**4**	**31**	**70**	**44**	**7**

Bron : Jaarverslag RVB 1997
Source : Rapport annuel CA 1997.

BIJLAGE 2 — HUUR VLIEGTUIGEN OP LANGE TERMIJN 1998 TOT 2001
ANNEXE 2 — LOCATION D'AVIONS À LONG TERME DE 1998 À 2001

Airbussen per kostenplaats: n^rs^ 1 tot 7 — *Airbus par centre de coûts: n°s 1 à 7*

	1	2	3	4	5	6	7	SUBTOTAAL *SOUS-TOTAL* nr. 1 tot/*à* 7
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SCW	00-SCX	00-SCY	00-SCZ	00-SFM	00-SFN	00-SFO	
Kostenplaats *Centre de coûts*	4141002	4141003	4141101	4141102	4141301	4141302	4141303	
MSN	MSN14	MSN22	MSN47	MSN51	MSN030	MSN037	MSN045	
Type	A340-200	A340-200	A340-300	A340-300	A330-300	A330-300	A330-300	
Leasinggever *Donneur de leasing*								
Financierder *Organe de financement*								
1998	12.511.138,27	12.458.535,42	13.319.144,48	13.434.438,47	6.422.248,40	6.491.866,18	6.561.993,14	71.199.364,36
1999	12.479.247,39	12.426.708,27	13.241.208,53	13.327.231,07	6.257.699,70	6.257.699,70	6.275.437,47	70.265.232,12
2000	13.609.025,58	13.553.766,22	14.530.853,85	14.660.333,06	6.947.338,99	6.947.338,99	6.947.338,99	77.195.995,67
10/2001	11.198.134,19	11.151.860,35	12.064.199,16	11.525.827,65	6.008.170,57	6.008.170,57	6.008.170,57	63.964.533,06
Simulatie 12/2001(*) *Simulation 12/2001 (*)*	13.437.761,03	13.382.232,42	14.477.038,99	13.830.993,18	7.209.804,68	7.209.804,68	7.209.804,68	76.757.439,67
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden — *mois*)								282.625.125,21

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

Airbussen gekocht tijdens S Air-periode per kostenplaats: n^rs 8 tot 35 — *Airbus achetés pendant la période SAir par centre de coûts : n°s 8 à 35*

	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SSA	00-SSB	00-SSC	00-SSD	00-SSE	00-SSF	00-SNE	00-SNF	00-SUC
Kostenplaats *Centre de coûts*	4131901	4131902	4131903	4131904	4131905	4131906	4132001	4132002	4132103
MSN	MSN1048	MSN1068	MSN1086	MSN1102	MSN1124	MSN1145	MSN1054	MSN1081	MSN1012
Type	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A319-100	A320-200	A320-200	A321-200
Leasinggever *Donneur de leasing*	Delvaux	Magritte	Delvaux	Permeke	Delvaux	Magritte	Delvaux	Permeke	Magritte
Financierder *Organe de financement*	Paribas	Citibank	Paribas	Ba La Bank	Paribas	Citibank	Paribas	Ba La Bank	Citibank
1998									
1999	1.061.630,34	762.890,40	655.777,28	426.006,13	291.765,35	114.108,50	1.021.707,97	776.005,64	2.056.934,56
2000	2.462.711,65	2.420.748,02	2.444.694,69	2.382.888,00	2.368.915,92	2.379.509,81	3.214.538,16	2.791.974,36	3.388.649,15
10/2001	2.034.775,28	2.154.483,05	2.064.538,71	2.140.497,26	2.086.126,90	2.234.536,73	2.693.408,96	2.621.640,96	3.131.469,52
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*	2.441.730,34	2.585.379,67	2.477.446,45	2.568.596,72	2.503.352,28	2.681.444,08	3.232.090,75	3.145.969,15	3.757.763,42
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden — *mois*)									

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SFQ	00-SFR	00-SFS	00-SFX	00-SSG	00-SSH	00-SSI	00-SSJ	00-SSK	00-SSL
Kostenplaats *Centre de coûts*	4141202	4141203	4141204	4141304	4131907	4131908	4131909	4131910	4131911	4131912
MSN	MSN290	MSN296	MSN300	MSN096	MSN1160	MSN1184	MSN1283	MSN1305	MSN1364	MSN1068
Type	A330-200	A330-200	A330-200	A330-300	A319	A319-100	A319	A319	A319	A319
Leasinggever *Donneur de leasing*	ILFC	ILFC	ILFC	ILFC	Ensor	Ensor	Permeke	Permeke	Magritte	CCF
Financierder *Organe de financement*					KFW	KFW	Ba La Bank	Ba La Bank	Citibank	Citibank
1998										
1999	3.291.260,95	1.988.691,92	1.391.726,23	1.420.730,55						
2000	9.212.675,09	9.247.601,19	9.259.429,76	5.566.740,18	2.351.377,81	2.148.280,74	1.169.345,62	1.101.946,97	652.598,88	276.144,67
10/2001	8.164.564,09	8.187.323,61	8.212.443,28	5.282.597,98	2.339.588,29	2.381.805,72	2.865.780,46	2.844.767,82	2.805.764,96	2.393.675,42
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001(*)*	9.797.476,90	9.824.788,33	9.854.931,93	6.339.117,58	2.807.505,95	2.858.166,87	3.438.936,55	3.413.721,39	3.366.917,95	2.872.410,50
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden — *mois*)										

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

	27	28	29	30	31	32	33	34	35	nr. 8 tot 35
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*	00-SSM	00-SFT	00-SFU	00-SSN	00-SSO	00-SNG	00-SNH	00-SNI	00-SNJ	
Kostenplaats *Centre de coûts*	4131913	4141205	414206	4131914	4131915	4132003	4132004	4132005	4132006	
MSN	MSN1388	MSN0322	MSN0324	MSN1429	MSN1494	MSN1370	MSN1413	MSN1439	MSN1450	
Type	A319	A330-200	A330-200	A319	A319	A320-200	A320-200	A320-200	A320-200	
Leasinggever *Donneur de leasing*	CCF	WOUTERS	WOUTERS	Boullioun	SALE	Permeke	SALE	SALE	SALE	
Financierder *Organe de financement*	Citibank	CAI	CAI							
1998										0,00
1999										15.259.235,81
2000	109.164,28	8.710.232,70	6.051.947,97							79.712.115,62
10/2001	2.241.584,63	8.054.878,06	8.731.078,48	965.229,72	1.014.975,13	3.251.683,90	2.428.974,04	2.033.356,14	1.721.173,77	97.082.722,86
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*	2.689.901,55	9.665.853,68	10.477.294,18	1.158.275,67	1.217.970,16	3.902.020,67	2.914.768,85	2.440.027,37	2.065.408,52	114.499.267,43
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden — *mois*)										192.054.074,30

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

CASH FLOW ANALYSE — *ANALYSE DU CASH FLOW*

	Hedging – *Hedging*	TOTAAL nr. 1 tot 35 Incl. hedging – *TOTAL* *nos 1 à 35* *hedging compris*	Leasing Boeing – *Leasing Boeing*	TOTAAL nr. 1 tot 35 Incl. hedging Incl. Boeing – *TOTAL* *nos 1 à 35* *hedging compris* *Boeing compris*
Registratienummer *Numéro d'enregistrement*				
Kostenplaats *Centre de coûts*				
MSN				
Type				
Leasinggever *Donneur de leasing*				
Financierder *Organe de financement*				
1998		71.199.364,36	5.964.023,50	77.163.387,86
1999	– 10.447.646,37	85.524.467,93	36.210.077,35	111.286.898,91
2000	– 33.990.849,40	154.389.010,17	41.691.622,17	162.089.782,94
10/2001	701.244,00	158.909.154,26	26.598.798,00	186.209.196,26
Simulatie 12/2001 (*) *Simulation 12/2001 (*)*		193.256.707,10	30.194.328,30	223.451.035,41
TOTALE KOST 1998-2001 *COÛT TOTAL 1998-2001* (2001 = 10 maanden — *mois*)	– 43.737.251,77	470.021.996,72	110.464.521,02	536.749.265,97

(*) Simulatie enkel ter informatie — *Simulation uniquement à titre d'information*

# 61 010 000 voor 28 Airbussen in leasing — *pour 28 Airbus en leasing*	192.054.074,30
# 49 050 005 voorschotten geleverde Airbussen — *avances Airbus livrés*	49.001.962,35
# 27 600 010 voorschotten niet geleverde Airbussen — *avances Airbus non livrés*	93.485.318,71
# 61 701 000 betaalde fees — *commissions payées*	6.105.886,62
	340.647.241,98

1.8. ACHTSTE VERSLAG (10 oktober 2002)

SPECIFIEKE AANGELEGENHEDEN

INHOUD

Blz.

1. UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE 398
1.1. Gebruikte bronnen 398
1.2. Methodologie 398

2. VERGOEDINGEN 399
2.1. *Duty travel allowances* 399
2.2. Bestuurdersvergoedingen 402
2.3. *Management fees* 403
2.4. Commerciële kortingen MS 404

3. VERKOOP *SLOTS* VIRGIN 405

4. VERKOOP PARTICIPATIE EQUANT 406

5. CONCLUSIES 407
5.1. *Duty travel allowances* 407
5.2. Vergoedingen leden RVB 407
5.3. *Management fees* 407
5.4. Commerciële kortingen MS 407
5.5. Verkoop *slots* Virgin 407
5.6. Verkoop aandelen Equant 407

1.8. HUITIÈME RAPPORT (10 octobre 2002)

QUESTIONS SPÉCIFIQUES

SOMMAIRE

Pages

1. POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE 398
1.1. Sources utilisées 398
1.2. Méthodologie 398

2. RÉMUNÉRATIONS 399
2.1. *Duty travel allowances* 399
2.2. Rémunérations des administrateurs 402
2.3. *Management fees* 403
2.4. Remises commerciales MS 404

3. VENTE DES CRÉNEAUX HORAIRES VIRGIN ... 405

4. VENTE PARTICIPATION EQUANT 406

5. CONCLUSIONS 407
5.1. *Duty travel allowances* 407
5.2. Rémunérations des membres du CA 407
5.3. *Management fees* 407
5.4. Remises commerciales MS 407
5.5. Vente des créneaux horaires Virgin 407
5.6. Vente actions d'Equant 407

1. **UITGANGSPUNTEN EN METHODOLOGIE**

Dit verslag behandelt een aantal aangelegenheden die mogelijk niet rechtstreeks tot het faillissement van Sabena (SN) hebben bijgedragen en mogelijk niet significant zijn in vergelijking tot de jaarrekeningen van SN. Toch hebben wij deze aangelegenheden 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.

Dit is vergelijkbaar met onze voorgaande verslagen. Wij merken hier wel bij op dat onze analyse niet gebaseerd is op forensisch onderzoek maar in grote mate steunt op toelichtingen van personeelsleden van SN en op een analyse van grootboekrekeningen en een beperkt aantal verantwoordingsstukken.

1.1. GEBRUIKTE BRONNEN

Voor deze financiële analyse werd op de volgende bronnen gesteund :

— jaarrekeningen 1997-2000 (inclusief details bij bepaalde rubrieken) afkomstig van SN;

— jaarverslagen 1997-2000;

— interim financiële staat per 30 september 2001;

— interviews (ter aanvulling) met de heren R. Delye (vice-president *compensation & benefits taxation manager*), H. Deneut (*director accounting* SN), P. Vanderbecq (fiscalist SN), R. Jacoud (*director of treasury* SN) en mevrouw A. Heremans (boekhoudster SN).

1.2. METHODOLOGIE

In deze analyse hebben wij de betreffende aangelegenheden besproken met de bevoegde en beschikbare personeelsleden van SN. Daarnaast werden specifieke verantwoordingsstukken ter informatie geanalyseerd. Vervolgens hebben wij nagegaan hoe deze aangelegenheden werden geboekt. Tenslotte hebben wij de evolutie van de bedragen geanalyseerd.

In eerste instantie hebben wij op interviews met de personeelsleden van SN gesteund. Daarnaast nemen wij de boekhoudkundige verwerking als uitgangspunt. Dit betreft zowel de boekingen in de balans als in de resultatenrekening. Hiervoor hebben wij gesteund op details van relevante grootboekrekeningen, historische

1. POINTS DE DÉPART ET MÉTHODOLOGIE

Le présent rapport aborde un certain nombre d'éléments qui n'ont peut-être pas contribué directement à la faillite de la Sabena (SN) et qui ne sont peut-être pas pertinents par comparaison aux comptes annuels de la SN. Nous avons néanmoins analysé ces éléments 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 Sabena.

Ce rapport est comparable à nos rapports précédents. Nous tenons toutefois à souligner que notre analyse ne se fonde pas sur un examen légal, mais repose essentiellement sur les précisions fournies par des membres du personnel de la SN et sur une analyse des comptes du grand livre ainsi que d'un nombre restreint de justificatifs.

1.1. SOURCES UTILISÉES

Cette analyse financière a été réalisée à l'aide des sources suivantes :

— les comptes annuels 1997-2000 (y compris détails de certaines rubriques) provenant de la SN;

— les rapports annuels 1997-2000;

— la situation financière intermédiaire au 30 septembre 2001;

— des entretiens (complémentaires) avec MM. R. Delye (*vice-president compensation & benefits taxation manager*), H. Deneut (*director accounting* SN), P. Vanderbecq (fiscaliste SN), R. Jacoud (*director of treasury* SN) et Mme A. Heremans (comptable SN).

1.2. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette analyse, nous avons examiné les questions concernées avec les membres du personnel compétents et disponibles de la SN. Certains justificatifs spécifiques ont par ailleurs été analysés à titre d'information. Nous avons ensuite vérifié la façon dont ces éléments ont été comptabilisés. Enfin, nous nous sommes penchés sur l'évolution des montants.

Dans un premier temps, nous nous sommes basés sur des entretiens avec les membres du personnel de la SN. Ensuite, notre analyse se fonde sur le traitement comptable des données. Cela concerne tant les écritures au bilan que dans le compte de résultats. À cet effet, nous nous sommes fondés sur des détails de comptes

overzichten van grootboekrekeningen en een beperkt aantal boekhoudkundige verantwoordingsstukken.

2. **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).

2.1. *DUTY TRAVEL ALLOWANCES*

Wij onderzoeken hier een aantal 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 »). Bewijsvoering ten aanzien van de fiscus gebeurt op basis van overzichten waarin de verblijven in het buitenland worden gedetailleerd. Per verblijf in het buitenland wordt een forfaitaire gebruikelijk kostenvergoeding toegepast (voeding, hotel, etc.) die in feite gebaseerd wordt op de gebruikelijke tarieven in de omgeving van de luchthaven waar de genieter (piloten, *cabin crew*, *management* op zending) verblijft.

De lijsten met forfaitaire bedragen per bestemming werden ons ter informatie voorgelegd. Er werd ons meegedeeld dat deze lijsten als verantwoordingsstuk voor de fiscus werden gebruikt.

Het is vanzelfsprekend niet uitgesloten dat de genieters de ontvangen vergoedingen niet volledig aan voeding en verblijf spenderen zodat zij ogenschijnlijk het karakter van een bijkomende vergoeding krijgen. Vooral voor piloten long haul kunnen de bedragen betekenisvol zijn.

pertinents du grand livre, des aperçus historiques de comptes du grand livre et un nombre restreint de justificatifs comptables.

2. **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 (émoluments et défraiements)

— *management fees*

— remises commerciales MS (accordées et versées à des distributeurs tickets SN belges et étrangers).

2.1. *DUTY TRAVEL ALLOWANCES*

Nous examinons en l'occurrence un certain nombre 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 »). Des relevés donnant le détail des séjours à l'étranger servent de preuve pour le fisc. Pour chaque séjour à l'étranger, on applique un défraiement forfaitaire habituel (nourriture, hôtel, etc.), qui se base en fait sur les tarifs habituels pratiqués dans les environs de l'aéroport où séjourne le bénéficiaire (pilotes, personnel de cabine, *management* en mission).

Les listes des montants forfaitaires par destination nous ont été présentées à titre d'information. Il nous a été dit que ces listes servaient de justificatifs pour le fisc.

Rien n'exclut bien évidemment que les bénéficiaires ne dépensent pas la totalité des indemnités perçues pour leur alimentation et leur séjour, de sorte que celles-ci ont apparemment le caractère d'une indemnité complémentaire. Ces montants peuvent être révélateurs en particulier dans le cas des pilotes sur les vols long courrier.

Op verzoek van de genieter kan de uitbetaling als volgt gebeuren :

— op een bankrekening, hetzij de gebruikelijk bankrekening waarop het salaris wordt gestort, hetzij een andere bankrekening, in voorkomend geval in het buitenland;

— via *cash* opnames in het buitenland, bijvoorbeeld in de plaatselijke munt via een SN-hotel (bijvoorbeeld indien het een niet courante munt betreft — Afrika).

Op basis van onze analyse met beperkte draagwijdte kunnen wij bevestigen dat de betreffende bedragen op de volgende grootboekrekeningen werden geboekt :

61240000 : *transport & hotel expense cockpit crew related to transport*

61240010 : ground transport cockpit crew on flight duty for SN

61240027 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport (Sodehotel)*

61240036 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport Edipra* (hotel Grasmarkt Brussel)

61240900 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport previous fiscal year*

61240924 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport previous fiscal year — DAT*

61241000 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport*

61241010 : *ground transport cabin crew on flight duty*

61241900 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport previous fiscal year*

61241924 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport previous fiscal year — DAT*

61500400 : *transport & hotel expenses cockpit crew — fixed*

61500500 : *transport & hotel expenses cabin crew — fixed*

De omschrijving van de grootboekrekeningen lijkt ons duidelijk en in overeenstemming met de aard van de kosten.

À la demande du bénéficiaire, le paiement peut être effectué comme suit :

— par un versement sur un compte bancaire, que ce soit le compte bancaire habituel sur lequel l'employeur verse le salaire ou un autre compte bancaire, le cas échéant, à l'étranger;

— par des retraits au comptant à l'étranger, par exemple en devises locales par l'intermédiaire d'un hôtel SN (par exemple, lorsqu'il s'agit d'une monnaie non courante — Afrique).

Sur la base de notre analyse de portée réduite, nous pouvons confirmer que les montants concernés ont été comptabilisés sur les comptes suivants du grand livre :

61240000 : *transport & hotel expense cockpit crew related to transport*

61240010 : *ground transport cockpit crew on flight duty for SN*

61240027 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport (Sodehotel)*

61240036 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport Edipra* (hotel marché aux herbes Bruxelles)

61240900 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport previous fiscal year*

61240924 : *transport & hotel expenses cockpit crew related to transport previous fiscal year — DAT*

61241000 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport*

61241010 : *ground transport cabin crew on flight duty*

61241900 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport previous fiscal year*

61241924 : *transport & hotel expenses cabin crew related to transport previous fiscal year — DAT*

61500400 : *transport & hotel expenses cockpit crew — fixed*

61500500 : *transport & hotel expenses cabin crew — fixed*

La description des comptes du grand livre nous paraît claire et conforme à la nature des coûts.

De hierna volgende tabel geeft een overzicht van het totaal der « *duty travel allowances* » voor *cockpit* en *cabin crew*. Dit betreft het totaal van alle grootboekrekeningen die hierboven werden opgesomd (« Tot. alle grootb.rekeningen »). Wij hebben enkel de 5 voornaamste grootboekrekeningen weerhouden waarop de betreffende bedragen werden geboekt. Het totaal van deze 5 grootboekrekeningen overtreft soms in beperkte mate het algemeen totaal (« Tot. alle grootb.rekeningen ») wegens niet significante creditbedragen op sommige grootboekrekeningen die in de onderstaande tabel niet in detail werden opgenomen maar wel begrepen zijn in het totaal (« Tot. alle grootb.rekeningen »).

De procentuele toenames in 1998, 1999 en 2000 kunnen worden verklaard door de groei van SN. Deze groei kende een einde in 2001. De procentuele daling van het totaal der « *duty travel allowances* » (– 47 %) in 2001 wordt tevens verklaard doordat de absolute bedragen slechts 10 maanden van het boekjaar betreffen.

Le tableau publié ci-dessous présente un aperçu du total des « *duty travel allowances* » accordées au personnel navigant technique et au personnel de cabine. Il s'agit du total de tous les comptes du grand livre énumérés ci-dessus (« Total tous cptes gd livre »). Nous n'avons retenu que les cinq principaux comptes du grand livre où les montants concernés ont été comptabilisés. Le total de ces cinq comptes du grand livre dépasse quelquefois légèrement le total général (« Total tous cptes gd livre »), certains crédits non significatifs enregistrés sur certains comptes du grand livre qui ne figurent pas en détail dans le tableau ci-dessous étant malgré tout inclus dans le total (« Total comptes gd livre »).

Les hausses en pourcentage observées en 1998, 1999 et 2000 s'expliquent par la croissance enregistrée par la SN. Cette croissance s'est interrompue en 2001. La baisse du total des « *duty travel allowances* » enregistrée en pourcentage en 2001 (– 47%) s'explique également par le fait que les chiffres absolus ne concernent que dix mois de l'exercice comptable.

EUR	1997	fluctuatie — *fluctuation*	1998	fluctuatie — *fluctuation*	1999	fluctuatie — *fluctuation*	2000	fluctuatie — *fluctuation*	2001
61 240 000	5 799 850,07	11 %	6 453 441,87	24 %	8 033 734,77	15 %	9 209 386,66	– 30 %	6 417 540,67
61 240 010									7 582 691,74
61 241 000	15 353 343,34	14 %	17 449 539,47	21 %	21 110 644,40	19 %	25 123 471,95	– 97 %	801 236,71
61 500 400	1 754 350,70	16 %	2 042 835,16	31 %	2 675 324,49	5 %	2 799 086,69		3 344 272,30
61 500 500	873 035,69	7 %	936 794,55	73 %	1 623 950,44	17 %	1 892 561,47	– 8 %	1 743 289,84
Tot alle grootb rekeningen/ *Total tous cptes gd livre*	23 184 249,17	15 %	26 668 797,03	25 %	33 309 709,30	17 %	39 024 506,77	– 47 %	20 720 005,79

Wij merken op dat ons werd meegedeeld dat de geboekte bedragen voor « *duty travel allowances* » niet op de geëigende fiscale fiches 281 werden opgenomen. Dit impliceert een mogelijk fiscaal risico in hoofde van de werkgever SN (beperkt wegens faillissement).

Of er in hoofde van de werknemers een mogelijk fiscaal risico bestaat wegens de aard van de « *duty travel allowances* » kan enkel via een grondig fiscaal onderzoek worden bepaald.

Op basis van een beperkt aantal personeelsdossiers hebben wij kunnen vaststellen dat de fiscus SN in bepaalde gevallen voor specifieke personeelsleden om

Nous faisons observer qu'il nous a été dit que les montants comptabilisés à titre de « *duty travel allowances* » n'ont pas été reportés sur les fiches fiscales 281 appropriées. Cela peut présenter un risque fiscal dans le chef de l'employeur SN (réduit en raison de la faillite).

Seule une analyse fiscale approfondie permettrait de déterminer si la nature des « *duty travel allowances* » présente un éventuel risque sur le plan fiscal dans le chef des travailleurs.

À la lumière d'un nombre réduit de dossiers personnels, nous avons pu constater que, dans certains cas, le fisc a demandé des précisions à la SN concernant

opheldering heeft verzocht. Wij hebben ook vastgesteld dat de bevoegde dienst van SN de fiscus bijkomende inlichtingen verstrekt op basis van overzichtstabellen die de forfaitaire vergoedingen per bestemmingen en de effectieve verblijven in het buitenland detailleren. Het detail van de verblijven in het buitenland wordt opgeleverd door het informaticasysteem ICMS.

Bijkomend hebben piloten verplaatsingsvergoedingen voor bepaalde vluchten ontvangen (bepaalde nachtvluchten, motivatie : geen openbaar vervoer, geen bedrijfswagens). Er kon ons niet worden meegedeeld op welke grootboekrekeningen « *duty travel allowances* » voor het management werden geboekt.

2.2. BESTUURDERSVERGOEDINGEN

Hiervoor verwijzen wij naar het detail in bijlage 1.

De voorzitter van de Raad van Bestuur (RVB) 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).

Op basis van ons onderzoek hebben wij vastgesteld dat deze bedragen op de grootboekrekeningen # 62 000 000 en # 61 920 000 werden geboekt.

Er werden ons nog de volgende bijzonderheden meegedeeld :

1. De ondervoorzitter van de RVB heeft SN in 2000 verzocht om hem wegens de financiële moeilijkheden bij SN geen bestuurdersvergoedingen meer uit te betalen. Men heeft ons meegedeeld dat hieraan gevolg werd gegeven.

2. De vergoedingen van een aantal Zwitserse bestuurders die tevens een functie bij de SAirGroup uitoefenden werden niet aan deze individuele personen uitgekeerd maar aan de SAirGroup.

certains membres spécifiques du personnel. Nous avons également constaté que pour fournir un complément d'information au fisc, le service compétent de la SN s'est basé sur des tableaux récapitulatifs détaillant les indemnités forfaitaires par destination et les séjours effectifs à l'étranger. Le détail des séjours à l'étranger est fourni par le système informatique ICMS.

Par ailleurs, des pilotes ont obtenu des indemnités de déplacement pour certains vols (certains vols de nuit, motivation : absence de transports publics et de voitures de société). Nous n'avons pas pu apprendre sur quels comptes du grand livre sont comptabilisées les « *duty travel allowances* » accordées au *management*.

2.2. RÉMUNÉRATIONS DES ADMINISTRATEURS

On se reportera à ce propos aux détails repris à l'annexe 1.

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 BEF. 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).

Notre analyse nous a permis de constater que ces montants ont été comptabilisés sur les comptes du grand livre # 62 000 000 et # 61 920 000.

Il nous a également été fait part des particularités suivantes :

1. Compte tenu des difficultés financières traversées par la SN, en 2000, le vice-président du CA a demandé à la SN de ne plus verser de rémunérations aux administrateurs. Il nous a été communiqué qu'il a été donné suite à cette demande.

2. Les rémunérations d'un certain nombre d'administrateurs suisses qui exerçaient également une fonction auprès de SAirGroup n'étaient pas versées à ces personnes, mais à SAirGroup.

2.3. *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.

Wij hebben de historiek van de betreffende grootboekrekening geanalyseerd. Hierop werden vanaf 25 september 2000 individuele bedragen geboekt. Op basis van de omschrijving van de boekingen kan niet worden nagegaan wat de aard van de geboekte bedragen betreft.

Een analyse van de valuta geeft het volgende :

2000

— boekingen in CHF	435 131 CHF
— boekingen in FRF	19 263 104 FRF

2001

— boekingen in Belgische frank	527 735 602 Belgische frank
— boekingen in euro	1 202 643 euro
— boekingen in FRF	288 988 FRF
— boekingen in USD	1 111 euro.

75 % van de totale boekingen in 2000 en 2001 betreft bedragen in Belgische frank (2000 : 0 Belgische frank, 2001 : 527,7 miljoen Belgische frank). Wij concentreren ons hierna op dit bedrag van 527,7 miljoen Belgische frank.

De bedragen met de omschrijving « *management fees* » bedragen 92,6 miljoen Belgische frank (7 gevallen). 111,0 miljoen Belgische frank betreft interne doorberekeningen vanuit de *business unit Corporate* aan de andere *business units* van SN. Deze boekingen worden in de grootboekhistoriek aangeduid met « IC » (= *intercompany*). Tegenover deze « interne kosten » staan bijgevolg ook « interne opbrengsten ». Dit impliceert dat het totaal bedrag van de *management* fees ten bedrage van 17 545 530,90 euro met 111,0 miljoen Belgische frank (2 750 949 euro) moet worden verminderd zodat het bedrag van de *management fees* in feite 14 794 581,90 euro bedraagt.

De 5 grootste geboekte bedragen (40,9 tot 60,2 miljoen Belgische frank) geven in totaal 232,5 miljoen Belgische frank. Een verwijzing naar een omschrijving hebben wij voor deze boekingen niet aangetroffen. Men heeft ons meegedeeld dat het hier globale correctieboekingen betreft die uit meerdere bedragen bestaan waarbij ieder individueel bedrag met een afzonderlijk verantwoordingsstuk overeenstemt.

2.3. *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 avons analysé l'historique du compte concerné du grand livre. Des montants individuels y ont été comptabilisés à partir du 25 septembre 2000. La description des écritures ne permet pas de déterminer la nature des montants comptabilisés.

Une analyse des devises fournit le résultat suivant :

2000

— écritures en CHF	435 131 CHF
— écritures en FRF	19 263 104 FRF

2001

— écritures en francs belges	527 735 602 francs belges
— écritures en euros	1 202 643 euros
— écritures en FRF	288 988 FRF
— écritures en USD	1 111 euro.

75 % du total des écritures effectuées en 2000 et 2001 concernent des montants en francs belges (2000 : 0 francs belges; 2001 : 527,7 millions de francs belges). Nous nous concentrons ci-après sur ce montant de 527,7 millions de francs belges.

Les montants définis comme étant des « *management fees* » s'élèvent à 92,6 millions de francs belges (7 cas). Un montant de 111,0 millions de francs belges porte sur des facturations internes effectuées par la division *Coporate* à d'autres divisions de la SN. Dans l'historique du grand livre, ces écritures sont identifiées à l'aide du sigle « IC » (= *intercompany*). Face à ces « coûts internes », on trouve par conséquent des « recettes internes ». Cela signifie qu'il convient de déduire 111,0 millions de francs belges (2 750 949 euros) du montant total des *management fees* de 17 545 530,90 euros, le montant des *management fees* s'élevant dès lors à 14 794 581,90 euros.

Les cinq montants les plus importants comptabilisés (40,9 à 60,2 millions de francs belges) représentent un total de 232,5 millions de francs belges. Nous n'avons pas trouvé de description de ces écritures. Il nous a été dit qu'il s'agit d'écritures rectificatives globales composées de plusieurs montants, chaque montant individuel correspondant à un justificatif distinct.

De eigenlijke boekhoudkundige verantwoordingsstukken hebben wij niet kunnen raadplegen.

2.4. COMMERCIËLE KORTINGEN MS

MS of « *moyens spéciaux* » betreft een systeem van extra commerciële kortingen (bovenop 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.

Deze kortingen waren voor de fiscus bekend (en als dusdanig gecontroleerd) waarbij naar men ons heeft meegedeeld informeel het volgende werd overeengekomen :

— boeking op geëigende grootboekrekeningen

— verantwoording MS omwille van commerciële redenen (bijvoorbeeld marktpenetratie)

— in geval van buitenlandse verblijfhouders :

- taxatie in hoofde van SN aan 26 %

- in het buitenland gestort aan niet verblijfhouders

- identiteit genieters MS niet bekend voor fiscus.

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 SAirGroup). Het door ons onderzochte document « MC.M.PL/MC/JBO/6/89 » van 9 maart 1989 van M. Collart dateert nog van de periode met vaste tarieven.

Tijdens de door ons onderzochte periode hebben wij vastgesteld dat commerciële kortingen en commissies op de hierna volgende grootboekrekeningen werden geboekt. De dienst boekhouding spreekt in dit verband nog steeds van « *MS provision for payments* » wat niet met de eigenlijke omschrijving in het grootboek overeenstemt. De omschrijving van de voornaamste groot-

Nous n'avons pas été en mesure de consulter les justificatifs comptables proprement dits.

2.4. 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 tickets 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 *tickets*. 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 tickets pouvant être utilisés de façon générale (« *full fare* »). Les remises MS sont accordées aux distributeurs belges et étrangers.

Ces remises étaient connues par le fisc (et contrôlées en tant que telles) et, selon ce qu'il nous a été dit, elles faisaient l'objet des accords informels suivants :

— enregistrement sur comptes appropriés du grand livre

— justification MS pour des raisons d'ordre commercial (par exemple, la pénétration d'un marché)

— dans le cas de résidents :

- taxation au taux de 26 % dans le chef de la SN

- versement à l'étranger à des non-résidents

- identité des bénéficiaires de MS non communiquée au fisc.

Le système des remises MS date en fait de la période à 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 SAirGroup). Le document de M. Collart, portant la référence « MC.M.PL/MC/JBO/6/89 », du 9 mars 1989, que nous avons examiné, date de la période des tarifs fixes.

Au cours de la période que nous avons examinée, nous avons constaté que des remises commerciales et des commissions ont été comptabilisées sur les comptes suivants du grand livre. À cet égard, le service de la comptabilité parle toujours de « MS *provision for payments* », ce qui ne correspond pas à la définition appropriée du grand livre. La description du principal

boekrekening # 61 600 000 is : « *promotion passengers/ commissions* ».

compte du grand livre # 61 600 000 est « *promotion passengers/commissions* ».

EUR	1997	fluctaties — *fluctuations*	1998	fluctuaties — *fluctuations*	1999	fluctuaties — *fluctuations*	2000	fluctuaties — *fluctuations*	2001
61600 000	21 201 047,99	23 %	26 176 604,30	– 24 %	19 783 817,45	56 %	30 855 392,93	39 %	42 971 809,51
61600100									– 2 718 977,19
61603000					2 163,44				
61601000					832 399,56				
61600200							1 188 000,00	664 %	9 073 502,73
61600900	– 2 823 883,43	305 %	– 11 442 509,82	– 24 %	– 8 694 028,18	– 100 %			
Tot alle grootb reken / *Total tous cptes gd livre*	18 377 164,56	– 20 %	14 734 094,48	– 19 %	11 924 352,27	169 %	32 043 392,93	54 %	49 326 335,05

Wij hebben geen aanvaardbare verklaring voor de fluctuaties gekregen. Enerzijds zijn er de negatieve bedragen (credits) die correcties betreffen van bedragen die in voorgaande boekjaren werden voorzien. Anderzijds is er de nieuw gecreëerde grootboekrekening # 61 600 200 « *postponed commissions* ».

Nous n'avons pas obtenu d'explication acceptable concernant les fluctuations. Il y a, d'une part, les montants négatifs (crédits) qui portent sur des corrections de montants prévus au cours des exercices comptables précédents. D'autre part, il y a le nouveau compte du grand livre # 61 600 200 « *postponed commissions* ».

3. **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). Zowel in maart 1997 als in juli 1997 werd op de bankrekeningen van SN 4 miljoen USD ontvangen. In 1999 werd het te betalen bedrag in mindering gebracht van de handelsschulden aan Virgin Express. De opbrengsten verbonden aan de slotverkopen werden op de grootboekrekening 74 199 000 (diverse recuperaties) geboekt.

De bovenvermelde overeenkomsten hebben wij niet kunnen inkijken. In de ontvangen verantwoordingsstukken wordt in verband met de betreffende slots melding gemaakt van precieze data met aankomst en vertrek. Wij hebben ook geen zicht op de waarde en de waardering van de betreffende slots.

Het lijkt ons gebruikelijk dat slots door luchthavenexploitanten (bijvoorbeeld per opbod) aan luchtvaartmaatschappijen worden verkocht. Het betreffen vaste uren van aankomst en vertrek. Deze rechten laten onder meer toe om vluchten te laten aansluiten met an-

3. **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 d'un 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). Un montant de 4 millions de USD a été versé sur les comptes de la SN tant en mars 1997 qu'en juillet 1997. En 1999, le montant à payer a été porté en déduction des dettes commerciales dues à Virgin Express. Les produits générés par la vente des créneaux horaires ont été inscrits sur le compte du grand livre 74 199 000 (récupérations diverses).

Nous n'avons pas pu consulter les accords précités. En ce qui concerne les créneaux en question, les justificatifs qui nous ont été remis font état de dates précises avec arrivée et départ. En outre, nous n'avons aucune notion de la valeur ni de l'estimation des créneaux concernés.

Il nous paraît être d'usage que les créneaux horaires soient vendus (par exemple, aux enchères) par les exploitants de l'aéroport aux compagnies aériennes. Il s'agit d'heures d'arrivée et de départ fixes. Ces droits permettent notamment d'organiser des correspondances entre

dere vluchten. Zo is er op de ene luchthaven meer trafiek dan op de andere wat mee de kostprijs van een slot kan bepalen.

Sabena heeft initieel een aantal London Gatwick *slots* gekocht. Daarvan werd een deel aan Virgin verkocht. Aangezien SN zelf geen eigenaar van de slots was, raden wij aan om de geoorloofdheid hiervan juridisch te laten analyseren. Er werd ons meegedeeld dat Lufthansa in dit verband een schadeclaim tegen SN heeft ingediend.

Uit een bespreking met de dienst boekhouding is gebleken dat verkopen van slots niet gebruikelijk waren bij SN.

4. VERKOOP PARTICIPATIE EQUANT

In 1999 en 2001 heeft SN haar participatie in Equant (actief in de sectoren *data services* en *data network*) 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 (pariteit : 2,2 aandelen Equant voor 1 aandeel France Télécom). Op 6 juli 2001 werden de aandelen France Télécom verkocht wat in een meerwaarde van 417 miljoen Belgische frank resulteerde.

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 Sabenagroep » 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.

différents vols. C'est ainsi que le fait que le trafic est plus dense sur un aéroport que sur un autre peut intervenir dans la fixation du prix du créneau.

Initialement, la Sabena a acheté un certain nombre de créneaux London Gatwick. Une partie de ceux-ci ont été vendus à Virgin. 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.

Il nous a été signalé que la Lufthansa a intenté une action en dommages et intérêts à cet égard contre la SN.

4. VENTE PARTICIPATION EQUANT

En 1999 et 2001, la SN a vendu sa participation dans Equant (société active dans les secteurs des services de données et réseaux de données). 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 (parité : 2,2 actions d'Equant pour une action de France Télécom). Le 6 juillet 2001, les actions de France Télécom ont été vendues, ce qui a généré une plus-value de 417 millions de francs belges.

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. **CONCLUSIES**

Op basis van de door ons verrichte werkzaamheden kan over deze specifieke aangelegenheden als volgt worden geconcludeerd :

5.1. *DUTY TRAVEL ALLOWANCES*

Deze bedragen werden op geëigende grootboekrekeningen geboekt maar niet op de fiscale fiche 285.10 opgenomen waardoor een fiscaal risico ontstaat.

5.2. VERGOEDINGEN LEDEN RVB

Deze bedragen werden op geëigende grootboekrekeningen geboekt.

5.3. *MANAGEMENT FEES*

Vanaf 2000 werden hiervoor een specifieke grootboekrekening gebruikt. Op basis van de informatie in ons bezit kunnen wij concluderen dat het hier een ondoorzichtige grootboekrekening betreft.

5.4. COMMERCIËLE KORTINGEN MS

Deze bedragen werden op geëigende grootboekrekeningen geboekt. Er dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de periode van de vaste IATA tarieven en de geliberaliseerde tarieven die op de door ons onderzochte periode (SAirGroup) van toepassing zijn. De fluctuaties kunnen niet worden verklaard.

5.5. VERKOOP *SLOTS* VIRGIN

De transacties met Virgin Atlantic Airways en Virgin Express werden op operationele rekeningen geboekt (andere bedrijfsopbrengsten). Of deze rechten door SN konden worden verkocht moet juridisch onderzoek uitwijzen.

5.6. VERKOOP AANDELEN EQUANT

Deze bedragen werden op geëigende grootboekrekeningen geboekt (uitzonderlijk resultaat).

Professor dokter Erik DE LEMBRE

Vennoot

5. **CONCLUSIONS**

Sur la base des travaux que nous avons effectués, nous pouvons tirer les conclusions suivantes en ce qui concerne ces questions spécifiques :

5.1. *DUTY TRAVEL ALLOWANCES*

Ces montants ont été comptabilisés sur des comptes appropriés du grand livre, mais ils n'ont pas été reportés sur la fiche 285.10, ce qui présente un risque sur le plan du droit fiscal.

5.2. RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CA

Ces montants ont été comptabilisés sur des comptes appropriés du grand livre.

5.3. *MANAGEMENT FEES*

Aucun compte spécifique du grand livre n'a été utilisé à cet effet depuis 2000. Au vu des informations dont nous disposons, nous pouvons conclure qu'il s'agit en l'occurrence d'un compte obscur du grand livre.

5.4. REMISES COMMERCIALES MS

Ces montants ont été comptabilisés sur des comptes appropriés du grand livre. Il convient d'établir une distinction entre la période des tarifs IATA fixes et celle des tarifs libéralisés qui s'appliquent à la période que nous avons examinée (SAirGroup). Les fluctuations sont inexplicables.

5.5. VENTE DES CRÉNEAUX HORAIRES VIRGIN

Les transactions avec Virgin Atlantic Airways et Virgin Express ont été comptabilisées sur des comptes opérationnels (autres produits d'exploitation). Quant à savoir si ces droits pouvaient être vendus par la SN, cela devra ressortir d'une analyse juridique.

5.6. VENTE ACTIONS D'EQUANT

Ces montants ont été comptabilisés sur des comptes appropriés du grand livre (résultat exceptionnel).

Professeur docteur Erik DE LEMBRE

Associé

BIJLAGE 1

JAARLIJKSE VERGOEDINGEN RVB

(In Belgische frank)

	1e kwartaal/*1er trimestre* 2001		**2000**		**1999**	
	emoulement — *émoulements*	kosten — *défraiements*	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*
Valère CROES	225 000	25 000	900 000	100 000	900 000	100 000
Philippe SUINEN	162 500	25 000	650 000	100 000	650 000	100 000
Jan HUYGHEBAERT	0	25 000	300 000	100 000	400 000	100 000
Jacques MOULAERT	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Michel VAN DER STICHELE	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Clair YSEBAERT	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Jannie HAEK	100 000	25 000	400 000	100 000	267 000	67 000
Bénédict G F HENTSCH	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Philippe BRUGGISSER	33 000	8 500	400 000	100 000	400 000	100 000
Alex KAUFMANN	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Georges P SCHORDERET	100 000	25 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Paul REUTLINGER	61 000	15 000	400 000	100 000	400 000	100 000
Eddy WYMEERSCH						
Thomas SCHMIDHEINY						
Otto LOEPFE						
Pierre GODFROID						
G de KERCHHOVE d' OUS-SELGHEM						
Philippe WILMES						
Paul VAN ROMPUY						
André PAHAUT						
Albert FRERE						
Michel MOLL						
François NARMON						
Marc SANTENS						
Jean-Louis STALPORT						
Christian BLANC						
Rodolphe FRANTZ						
Patrice DURAND						
	1 181 500	**273 500**	**5 450 000**	**1 200 000**	**5 417 000**	**1 167 000**

ANNEXE 1

RÉMUNÉRATIONS ANNUELLES CA

(En francs belges)

	1998		**1997**		**1996**		**1995**	
	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*	emolument — *émoulements*	kosten — *défraiements*
		100 000		100 000		30 600		
		100 000		100 000		100 000		42 000
		100 000		100 000		100 000		100 000
		100 000		100 000		92 000		
		100 000		100 000		67 000		
		100 000		100 000		67 000		58 500
		100 000		100 000		100 000		42 000
		100 000		100 000		83 500		
		92 000						
		100 000		100 000		100 000		42 000
		92 000				17 000		42 000
		83 500		100 000		100 000		100 000
		8 500		100 000		100 000		42 000
				100 000		100 000		42 000
						17 000		100 000
						8 500		100 000
						33 500		42 000
						33 500		42 000
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
								58 500
	0	**1 176 000**	**0**	**1 200 000**	**0**	**1 149 600**	**0**	**1 321 000**

2. EXPERTISEVERSLAGEN VAN BEDRIJFSREVISOR-JURIST HENRI GARNY

2.1. VERSLAG VAN 7 MEI 2002 OVER DE VERSCHILLENDE AKKOORDEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN SABENA EN SWISSAIR TIJDENS DE PERIODE VAN 1995 TOT 2001

WOORD VOORAF

Uw onderzoekscommissie heeft ons belast met een hele reeks van deskundigenopdrachten in verband met het partnerschap Sabena-Swissair tijdens de periode 1995-2001. Het is ons essentieel gebleken de akkoorden die tussen de twee vliegtuigmaatschappijen werden gesloten, nauwgezet te onderzoeken.

Die akkoorden zijn gesloten in de vorm van contracten of afspraken en bij de meeste ervan gaan talrijke en lijvige bijlagen.

De doorgaans lange en ingewikkelde contracten zijn in het Engels opgesteld door Engelse advocatenkantoren (bijvoorbeeld Allen & Overy in Londen voor het AMP-contract). Ze moesten worden vertaald teneinde er alle nuances van te begrijpen.

Van sommige van de documenten, waarvan ons afschriften werden overgezonden, is gebleken dat het principeakkoorden zijn die zijn opgesteld vóór de echte contracten. Dat geldt voor de volgende documenten :

II. Overeenkomst van 26 april 2000

IV. Herfinancieringsakkoord van 22 januari 2001

VII. Besprekingen van 16 juli 2001

De analyse en de samenvatting van de verschillende contracten en akkoorden waarover dit rapport handelt, is er voornamelijk op gericht het voor de commissieleden mogelijk te maken de intentie van de partijen te begrijpen, zich een idee te vormen van de evolutie van de contractuele betrekkingen tussen de partijen en wellicht bepaalde vraagtekens te plaatsen bij de verantwoordelijkheid van de verschillende actoren die al dan niet betrokken waren bij de redactie en de ondertekening van de voormelde overeenkomsten.

Namen, 7 mei 2002.

Henri GARNY,
Bedrijfsrevisor

2. RAPPORTS D'EXPERTISE DU RÉVISEUR D'ENTREPRISE-JURISTE HENRI GARNY

2.1. RAPPORT DU 7 MAI 2002 SUR LES DIFFÉRENTS ACCORDS ET CONVENTIONS ENTRE SABENA ET SWISSAIR DURANT LA PÉRIODE S'ÉTENDANT DE 1995 À 2001

PRÉLIMINAIRES

Parmi les multiples devoirs d'expertise que votre Commission d'enquête nous a confiés, pour la période 1995-2001 concernant le partenariat Sabena-Swissair, il nous est apparu primordial d'examiner avec soin les accords conclus entre les deux compagnies aériennes.

Ces accords ont été conclus sous forme de contrats ou de pactes, la plupart étant accompagnés de nombreuses et volumineuses annexes.

Les contrats en général longs et complexes, ont été rédigés en langue anglaise, par des cabinets de juristes anglais (Allen & Overy à Londres pour le contrat AMP, par exemple). Leur traduction a été rendue nécessaire pour tenter d'en saisir toutes les nuances.

Certains des documents, dont les copies nous ont été transmises, se révèlent en réalité des accords de principe antérieurs à la rédaction des contrats proprement dits. Il en va ainsi pour les documents suivants :

II. Convention du 26 avril 2000

IV. Accord de recapitalisation du 22 janvier 2001

VII. Discussions du 16 juillet 2001

L'analyse et le résumé des différents contrats et accords qui font l'objet du présent travail, ont pour but essentiel de permettre aux Commissaires de cerner l'intention des parties, de constater l'évolution des relations contractuelles entre les parties et sans doute de se poser certaines questions sur la responsabilité des différents acteurs qui sont intervenus (— ou non —) dans la rédaction et la signature desdites conventions.

À Namur, le 7 mai 2002.

Henri GARNY,
Réviseur d'Entreprises

INHOUD

Blz.

I. Aandeelhouderspact en raamovereenkomst van 4 mei 1995 412

Oorspronkelijke benaming : « *Shareholders and master Agreement* » afgekort : « SMA » 412

II. Overeenkomst Swissair / Sabena II van 26 april 2000. 425

III. Overeenkomst « AMP », « *Swissair Sabena Airline Management Partnership* », van 31 juli 2000; Bijlage 431

IV. Herkapitalisatieovereenkomst van 22 januari 2001 457

V. Overeenkomst inzake de overdracht van aandelen van 24 januari 2001 461

VI. Aanvullende overeenkomst en amendement op de overeenkomst inzake de overdracht van aandelen van 24 januari 2001, gedateerd 25 januari 2001 476

VII. Besprekingen van 16 juli 2001 in Hotel Astoria tussen de heer Corti en de vertegenwoordigers van de Belgische regering 481

VIII. Herkapitalisatieovereenkomst van 2 augustus 2001 483

SOMMAIRE

Pages

I. Pacte d'actionnaires et accord cadre du 4 mai 1995 412

Désignation d'origine : « *Shareholders and master Agreement* » en abrégé : « SMA » 412

II. Convention Swissair / Sabena II du 26 avril 2000 425

III. Convention « AMP », « *Swissair Sabena Airline Management Partnership* », du 31 juillet 2000; Annexe 431

IV. Accord de recapitalisation du 22 janvier 2001 457

V. Convention de transfert d'actions du 24 janvier 2001 461

VI. Convention complémentaire et amendement à la convention de transfert d'actions du 24 janvier 2001, en date du 25 janvier 2001 476

VII. Discussions du 16 juillet 2001 à l'hôtel Astoria entre M. Corti et les représentants du gouvernement belge 481

VIII. Convention de recapitalisation, en date du 2 août 2001 483

I. AANDEELHOUDERSPACT EN RAAMOVEREENKOMST VAN 4 MEI 1995

Partijen :

De Belgische Staat, vertegenwoordigd door de heer Elio Di Rupo, vice-eerste minister en minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties.

Swissair Swiss Air Transport Compagny Limited, vennootschap naar Zwitsers recht, waarvan de vennootschapszetel gevestigd is in Zürich, Zwitserland.

Opmerking vooraf :

Volgens de inhoudsopgave die aan de overeenkomst voorafgaat, gaan 14 stukken als bijlage. Slechts twee ervan werden gevoegd bij het document waarover wij beschikken, te weten :

1° De kapitaalstructuur van sabena vóór het akkoord

2° Een bijkomende samenwerkingsovereenkomst.

*
* *

INLEIDING

— Swissair is bereid een aanzienlijk bedrag te investeren in Sabena en er een strategisch belang in te verwerven;

— maar de Belgische Staat moet als gevolg van de verordeningen van de Raad van de Europese Unie — *waarvan Zwitserland geen lid is* — meerderheidsaandeelhouder blijven opdat SN een communautaire luchtvaartmaatschappij zou blijven;

— op langere termijn wenst Swissair meerderheidsaandeelhouder te worden van SN, van zodra dat mogelijk zal zijn (tussen de Europese Unie en Zwitserland moet een verdrag worden gesloten).

1. AANDEELHOUDERSCHAP VÓÓR DE OVEREENKOMST

— De Staat bezit rechtstreeks 640 748 000 gewone aandelen op naam en 46 700 winstaandelen op naam (= 54,61 % van de stemrechten) en indirect (via de FIM) : 81 452 000 andere aandelen op naam, dat wil zeggen samen 61,56 % van de stemrechten.

I. PACTE D'ACTIONNAIRES ET ACCORD CADRE DU 4 MAI 1995

Parties :

L'État belge, représenté par M. Elio Di Rupo, vice-premier ministre et ministre des Télécommunications et des Entreprises publiques.

Swissair Swiss Air Transport Compagny Limited, société de droit suisse, dont le siège social est situé à Zûrich, Suisse.

Remarque préliminaire :

L'index situé en début de convention signale que 14 pièces figurent en annexe. Seules deux d'entre elles ont été jointes au document en notre possession, à savoir :

1° La structure du capital de sabena avant l'accord

2° Une convention supplémentaire de coopération.

*
* *

PRÉAMBULE

— Swissair est prêt à réaliser un investissement considérable dans Sabena et à y acquérir un intérêt stratégique;

— mais l'État Belge doit y conserver la majorité, en raison des Règlements du Conseil de l'Union européenne, — *la Suisse n'étant pas un ressortissant de celle-ci* —, pour que SN reste transporteur aérien communautaire;

— à plus long terme, Swissair désire devenir majoritaire dans SN, dès que cela sera possible (Traitement à conclure entre l'UE et la Suisse).

1. ACTIONNARIAT AVANT LA CONVENTION

— L'État détient directement 640 748 000 actions nominatives ordinaires et 46 700 actions en jouissance nominatives (= 54,61 % des droits de vote) et indirectement (par SFI) : 81 452 000 autres actions nominatives, soit au total 61,56 % des droits de vote.

— Air France heeft, via FINACTA SA (vennootschap naar Belgisch recht), 439 920 000 gewone aandelen op naam (37,49 %) in handen.

— Andere Belgische institutionele beleggers en in bijkomende orde sommige (gewezen of huidige) werknemers van de onderneming bezitten de overige 11 000 aandelen, dat wil zeggen 0,95 %.

2. FINANCIËLE TRANSACTIES BIJ DE SLUITING VAN HET PACT

— Onderhandse en kosteloze opzegging van het protocolakkoord tussen Sabena en Air France.

— Lening van Swissair aan de FIM : om de aankoop te financieren van de aandelen van Sabena die toen in handen waren van Air France, namelijk :

– lening van 4 miljard Belgische frank;

– voor een duur van 10 jaar;

– rentevoet = vaste rente tegen het gemiddeld jaartarief van de OLO's op 10 jaar — 125 basispunten;

– aan die lening zijn 691 666 127 warrants gekoppeld die elk aan Swissair het recht geven een aandeel te kopen voor 5,78313704236 Belgische frank,

alles tegen zeer gedetailleerde voorwaarden, en onder meer :

1° Voor de sluiting van een verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland (dat Swissair de mogelijkheid biedt meerderheidsaandeelhouder te worden en daadwerkelijk Sabena onder controle te hebben), zal Swissair zoveel warrants mogen uitoefenen als nodig is om 49,5 % van het kapitaal te behouden (behalve indien het gevolg zou zijn dat de stemrechten minder dan 25 % zouden bedragen, de participatie van de Staat, de FIM en andere overheidsinstellingen).

2° Indien Sabena zijn kapitaal verhoogt, mag de FIM aan Swissair vragen zoveel warrants uit te oefenen als nodig is om 49,5 % van de stemrechten te behouden (op voorwaarde dat de uitgifteprijs ten minste gelijk is aan de prijs van de uitoefening van de warrants).

3° Na de sluiting van het Verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland zal de uitoefening van de warrants op elk ogenblik mogelijk zijn.

— Air France, par l'intermédiaire de FINACTA SA (société de droit belge) détient 439 920 000 actions nominatives ordinaires (37,49 %).

— D'autres investisseurs institutionnels belges et, marginalement, certains salaires (anciens ou actuels) de l'entreprise, détiennent le solde, soit 11 000 actions ou 0,95 %.

2. TRANSACTIONS FINANCIERES A LA CONCLUSION DU PACTE

— Résiliation à l'amiable et sans indemnité, du protocole d'accord Sabena-Air France.

— Prêt de Swissair à SFI : pour financer l'achat des actions de Sabena appartenant alors à Air France, à savoir :

– prêt de 4 milliards de BEF;

– d'une durée de 10 ans;

– taux d'intérêts = intérêt fixe au taux annuel moyen des OLO à 10 ans — 125 points de base;

– en liaison à ce prêt, 691 666 127 warrants donnant le droit à Swissair d'acheter chacun une action au prix de 5,78313704236 BEF,

le tout à certaines conditions très détaillées, et notamment :

1° Avant la conclusion d'un traité Union européenne avec la Suisse (permettant à Swissair de détenir une participation majoritaire et le contrôle effectif de Sabena) Swissair aura le droit d'exercer autant de warrants que nécessaire pour conserver 49,5 % du capital (sauf si la conséquence serait de faire chuter sous les 25 % de droits de vote, la participation de l'État, SFI et autres Institutions publiques.

2° Si Sabena augmente son capital, SFI pourra demander à Swissair d'exercer autant de warrants que nécessaire pour conserver 49,5 % de droits de vote (à condition que le prix d'émission des actions soit au moins égal au prix d'exercice des warrants).

3° Après la conclusion du Traité Union européenne avec la Suisse, l'exercice des warrants sera possible à tout moment.

4° De rechten van de warrants zouden vervallen :

— op de vervaldag van de lening; of

— bij de voorafbetaling van de lening; of

— bij de opzegging van die overeenkomst.

De uitoefening van de warrants zal onmiddellijk worden afgetrokken van het onbetaalde bedrag van de lening.

3. VERHOGING VAN HET KAPITAAL VAN SABENA

— De Staat zal (via voor Swissair aanvaardbare Belgische institutionele beleggers) tegen 2,23383048632 Belgische frank per aandeel, en 2 miljard Belgische frank voor het geheel : op 895 323 084 aandelen van het type A inschrijven

— en zal via : de FIM, voor een totaal van 1,5 miljard Belgische frank : op 671 492 313 aandelen van het type A doen inschrijven

— samen : 1 566 815 397 aandelen van het type A

en

— Swissair, voor een totaal van 6 miljard Belgische frank : 2 685 969 251 aandelen van het type B tegen dezelfde uitgifteprijs.

Na die verhoging zal het kapitaal van Sabena 5 643 967 509 Belgische frank bedragen vertegenwoordigd door :

— 2 740 283 257 aandelen van het type A, dat wil zeggen 50,50 % van het kapitaal, (waarvan 8 000 000 preferente aandelen et 52 000 winstbewijzen)

— 2 685 969 251 aandelen van het type B, dat wil zeggen 49,50 % van het kapitaal, in handen van Swissair.

De Staat en de FIM zullen ten minste 1 834 459 013 aandelen hebben.

4. BIJKOMENDE FINANCIËLE BIJDRAGE

Swissair zal deelnemen aan een « niet-verdeelbare reserve » van 500 miljoen Belgische frank en zal in ruil 223 830 770 door SN uitgegeven participatiebewijzen krijgen.

4° Les droits des warrants expirerait :

— à l'échéance du prêt; ou

— lors du paiement anticipé du prêt; ou

— la résiliation de cette convention.

L'exercice des warrants sera immédiatement déduit du montant impayé du prêt.

3. AUGMENTATION DU CAPITAL DE SABENA

— L'État souscrira (par l'intermédiaire d'investisseurs institutionnels belges acceptables par Swissair) au prix de 2,23383048632 BEF l'action, et 2 milliards BEF pour le tout : 895 323 084 actions de type A

— et fera souscrire par : SFI, pour un total de 1,5 milliards BEF : 671 492 313 actions de type A

— ensemble : 1 566 815 397actions de type A

et

— Swissair, pour un total de 6 milliards BEF : 2 685 969 251 actions de type B au même prix d'émission.

Après cette augmentation, le capital de Sabena s'élèvera à 25 643 967 509 BEF représenté par :

— 2 740 283 257 actions de type A, soit 50,50 % du capital, (dont 8 000 000 d'actions privilégiées et 52 000 actions de jouissance)

— 2 685 969 251 actions de type B, soit 49,50 % du capital, détenues par Swissair.

l'État et SFI détiendront, quant à eux, 1 834 459 013 actions au moins.

4. CONTRIBUTION FINANCIERE SUPPLEMENTAIRE

Swissair participera à « une réserve non distribuable » de 500 millions BEF et recevra en contrepartie 223 830 770 certificats de participation émis par SN.

Kenmerken :

— maken geen deel uit van het kapitaal;

— zijn op naam gesteld;

— verlenen geen stemrecht;

— zelfde dividend als een kapitaalaandeel MAAR met een minimum van 5 % van de uitgifteprijs;

— terugbetaalbaar tegen de uitgifteprijs bij de afrekening VÓÓR elke terugbetaling van het maatschappelijk kapitaal.

5. BIJZONDERE OVEREENKOMSTEN

5.1. **Koopoptie van de Staat :**

De Staat zal alle B-aandelen (Swissair) kunnen verwerven indien zijn algemene belangen ernstig zouden worden geschaad als gevolg van een beslissing of van het uitblijven van een beslissing van representatieve organen van SN, en na een aanmaning om dat binnen zes maanden te verhelpen.

Voorwaarden :

— Prijs :

– vóór 31 december 1998 : prijs van intekening;

– na 31 december 1998 : prijs bepaald door een internationale investeringsbank.

— Lening : het bedrag van de door Swissair aan de FIM toegestane lening dat onbetaald is, zal door de Staat of door de FIM worden terugbetaald.

— Participatiebewijzen : terug te kopen tegen de uitgifteprijs.

5.2. **Rechten van verkoop**

De partijen mogen al hun aandelen of een deel ervan verkopen of ter beurze brengen. Daartoe gelden echter zeer strikte voorwaarden, en meer bepaald :

— voor Swissair : aan andere luchtvaartmaatschappijen geen aandelen verkopen die meer dan 15 % van de stemrechten zouden vertegenwoordigen;

— voor de Staat en de FIM : inachtneming van de aan Swissair toegekende warrants;

Caractéristiques :

— ne font pas partie du capital;

— nominatifs;

— non assortis du droit de vote;

— même dividende qu'une action de capital MAIS avec un minimum de 5 % du prix d'émission;

— remboursables au prix d'émission à la liquidation AVANT tout remboursement du capital social.

5. CONVENTIONS PARTICULIERES

5.1. **Option d'achat de l'État :**

L'État pourra acquérir toutes les actions B (Swissair) au cas où ses intérêts généraux subiraient un préjudice substantiel du fait de décision ou d'absence de décision d'organes représentatifs de SN, et après une mise en demeure d'y remédier de six mois.

Conditions :

— Prix :

– avant le 31 décembre 1998 : prix de souscription;

– après le 31 décembre 1998 : prix fixé par une banque d'investissement internationale.

— Prêt : le montant du prêt accordé à SFI par Swissair et impayé sera remboursé par l'État ou par SFI.

— Certificats de participation : à racheter à leur prix d'émission.

5.2. **Droits de vente**

Les parties peuvent vendre ou introduire en Bourse tout ou partie de leurs actions, mais à des conditions très strictes, et en particulier :

— pour Swissair : ne pas vendre à d'autres compagnies aériennes des actions représentant + de 15 % des droits de vote;

— pour l'État et SFI : respect des warrants attribués à Swissair;

— voor alle partijen : alleen na de uitoefening van het « voorkeursrecht » (dat wil zeggen : aanbod aan de andere partij om terug te kopen tegen dezelfde prijs en onder dezelfde voorwaarden als voor de belangstellende derde, of tegen de prijs bepaald door een internationale investeringsbank in geval van beursintroductie).

De Staat zal dat recht kunnen overdragen op een of meer Belgische investeerders.

5.3. **Bijzondere beveiligingen**

— Zolang de meerderheidsparticipatie van de Staat of van ingezetenen van de Europese Unie verplicht blijft om het statuut van communautaire luchtvaartmaatschappijen te behouden, moet elke overdracht van aandelen vooraf door de raad van bestuur worden goedgekeurd.

— Tijdens algemene vergaderingen kunnen de stemmen van ingezetenen die geen lid zijn van de Europese Unie nooit tellen voor meer dan 50 % min één stem van het totaal van de uitgebrachte stemmen.

6. MEERDERHEIDSPARTICIPATIE VAN SWISSAIR

6.1. Mogelijkheid voor Swissair om, van zodra tussen de Europese Unie en Zwitserland een Verdrag tot stand is gekomen OF vanaf 1 januari 2000, daadwerkelijk de controle te hebben over Sabena (door eerst alle warrants uit te oefenen), dat wil zeggen om een participatie te verkrijgen die ten minste gelijk is aan 67,7 % van alle stemrechten.

6.2. De Staat zou daarentegen kunnen vragen dat Sabena wordt opgedeeld in twee afzonderlijke entiteiten, hetzij door splitsing, hetzij door de oprichting van een nieuwe entiteit, indien de aanstellingen van Sabena — *als gevolg van de meerderheidsparticipatie van Swissair* — zouden kunnen worden betwist door om het even welk derde land op grond van enig toepasselijk bilateraal verdrag inzake luchtvervoer.

6.3. Indien Swissair meerderheidsaandeelhouder wordt, zal de Overeenkomst vervangen worden door een nieuwe die *aan de Staat* bepaalde rechten verleent of die behoudt :

— behoud van de koopoptie van de B-aandelen;

— behoud van de door de Staat vereiste transporten uit te voeren door Sabena;

— behoud van het stemrecht op 25 % plus één stem in geval van bezit van 15 % of meer van de aandelen;

— pour toutes les parties : uniquement après l'exercice du « droit de premier refus » (c'est-à-dire : offre à l'autre partie de rachat aux même prix et mêmes conditions que le tiers acquéreur intéressé, ou au prix déterminé par une banque internationale d'investissement en cas d'introduction en Bourse).

L'État pourra déléguer ce droit à un ou plusieurs investisseurs belges.

5.3. **Sauvegardes spéciales**

— Approbation préalable du conseil d'administration à toute cession d'actions, tant que la participation majoritaire de l'État ou de ressortissants de l'Union européenne reste obligatoire pour conserver le statut d'entreprise aéronautique communautaire.

— Lors d'assemblées générales, les votes de ressortissants non membres de l'Union européenne ne pourront jamais être comptés pour plus de 50 % moins un vote du total des votes émis.

6. PARTICIPATION MAJORITAIRE DE SWISSAIR

6.1. Possibilité offerte à Swissair dès qu'un Traité entre l'Union européenne et la Suisse sera acquis OU dès le 1er janvier 2000, de prendre le contrôle effectif de la Sabena (en exerçant d'abord tous les warrants), c'est-à-dire d'obtenir une participation au moins égale à 67,7 % de l'ensemble des droits de vote.

6.2. Par contre, l'État pourrait demander la séparation de Sabena en deux entités distinctes, soit par scission, soit par création d'une nouvelle entité, si les désignations de Sabena pouvaient, — *en raison de la participation majoritaire de Swissair* —, être contestées par tout pays tiers en vertu de tout traité de transport aérien bilatéral applicable.

6.3. Si Swissair devient majoritaire, la Convention sera remplacée par une nouvelle convention donnant ou conservant *à l'État* certains droits :

— option d'achat des actions B maintenue;

— transports requis par l'État à exécuter par Sabena, maintenus;

— maintien du droit de vote à 25 % plus une voix si détention de 15 % et plus des actions;

— behoud van ten minste één post van administrateur;

— verzet tegen elke beslissing die de luchtvaartdiensten van en naar Brussel beperkt indien zulks de economische belangen van het land schaadt, of tegen elke beslissing die het statuut van communautaire luchtvaartmaatschappij van SN in gevaar brengt;

— recht om op te treden voor elke herstructureringsmaatregel die de activiteit of de werkgelegenheid aanzienlijk beperkt.

7. STRUCTUUR EN BESTUUR

7.1. **Algemene vergadering**

Traditionele bevoegdheden. Zal worden bijeengeroepen op vraag van aandeelhouders die meer dan 10 % van de stemrechten bezitten (de wet is strenger : 20 %).

7.2. **Raad van bestuur**

— 12 leden, van wie ten minste 7 Belgen of ingezetenen van de Europese Unie :

– 6 leden verkozen op de voordracht van de A-aandeelhouders,

– 5 leden verkozen op de voordracht van de B-aandeelhouders (Swissair),

– 1 lid verkozen op de gezamenlijke voordracht (bij ontstentenis van een akkoord, op de voordracht van de B-aandeelhouders).

— *Bevoegdheden van de Raad* : alle bestuursbevoegdheden, met inbegrip van de goedkeuring van het Business plan, de jaarlijkse begroting en de materiële investeringen in de vloot.

De overdracht van bevoegdheden aan de president-directeur mag geen afbreuk doen aan de omvang van de bestuursbevoegdheden van de Raad van bestuur.

— *Handtekeningen* : steeds een A-bestuurder *en* een B-bestuurder *of* een *president* : verkozen op de gezamenlijke voordracht van de twee Groepen. Moet Belg of ingezetene van de Europese Unie zijn.

Hij heeft geen doorslaggevende stem in de Raad.

— maintien d'un poste d'administrateur au minimum;

— opposition à toute décision réduisant les services aériens de ou vers Bruxelles si cela porte préjudice aux intérêts économiques du pays, ou à toute décision mettant en danger le statut de SN en tant que transporteur aérien communautaire;

— droit d'intervention pour toute mesure de restructuration réduisant de façon substantielle l'activité ou l'emploi.

7. STRUCTURE ET ADMINISTRATION

7.1. **Assemblée générale**

Pouvoirs classiques. Sera convoquée à la demande d'actionnaires détenant plus de 10 % des droits de vote (la loi est plus stricte : 20 %).

7.2. **Conseil d'administration**

— 12 membres, dont 7 au moins seront belges ou ressortissants de l'Union européenne :

– 6 membres élus sur proposition des actionnaires A,

– 5 membres élus sur proposition des actionnaires B (Swissair),

– 1 membre élu sur proposition conjointe (à défaut d'accord, sur proposition des actionnaires B).

— *Pouvoirs du Conseil* : tous pouvoirs d'administration, y compris l'adoption du *business plan*, du budget annuel et des investissements matériels dans la flotte.

La délégation de pouvoirs au PDG ne peut porter atteinte à l'ampleur des pouvoirs de gestion du conseil d'administration.

— *Signatures* : toujours un administrateur « A » *et* un administrateur « B » *ou* un *président* : élu sur proposition conjointe des deux groupes. Doit être belge ou ressortissant de l'Union européenne.

Il n'a pas de voix prépondérante au sein du Conseil.

7.3. **Uitvoerend comité**

Samengesteld uit een president-directeur (« *chief executive officer* ») en leden die uitsluitend worden benoemd op grond van hun bekwaamheden *inzake beheer*. Geen criterium van nationaliteit.

President-directeur : benoemd en ontslagen door de Raad van bestuur, op de voordracht van de president en de bestuurders van de *Groep-B* (Swissair).

Mogelijke cumulatie van dat ambt met dat van voorzitter van de Raad van bestuur.

Bevoegdheden van de president-directeur : dagelijks bestuur : rapporteert rechtstreeks aan de Raad van bestuur.

Andere leden : benoemd en ontslagen door de Raad van bestuur, op aanbeveling van de president-directeur.

De financieel Directeur zal worden voorgedragen door *Swissair*.

Tweederangsdirectie : leden benoemd en ontslagen door de president-directeur. In dat geval mag Swissair een lid van die tweederangsdirectie voordragen.

7.4. **Accountants (commissarissen-revisoren) :**

Coopers en Lybrand (sindsdien geworden : « Pricewaterhousecoopers & KPMG ») of een andere grote internationale doorlichtingsonderneming, onder voorbehoud van de noodzakelijke en voorafgaande raadpleging van de ondernemingsraad.

8. OVEREENKOMSTEN EN BIJZONDERE AKKOORDEN

Opsomming van de principes voor het beheer van Sabena als gevolg van die samenwerking SN-Swissair.

8.1. **Er zij in het bijzonder gewezen op het volgende**

— Sabena zal worden beheerd zoals een luchtvaartmaatschappij met een winstgevend doel verenigbaar met een imago van hoge kwaliteit;

— de synergie tussen SN en SW zal in zo ruim mogelijke mate en zo snel mogelijk tot stand komen.

— de intercontinentale rol van de luchthaven als Brusselse draaischijf zal worden ontwikkeld en uitgebreid in het belang van de twee partijen;

7.3. **Bureau exécutif**

Composé d'un PDG (« *chief executive officer* ») et de membres nommés *exclusivement* sur la base de leurs *compétences en matière de gestion.* Pas de critère de nationalité.

PDG : désigné et congédié par le conseil d'administration, sur proposition du président et des administrateurs issus du *groupe B* (Swissair).

Cumul possible du poste et de celui de président du conseil d'administration.

Pouvoirs du PDG : gestion journalière : Rend compte directement au conseil d'administration.

Autres membres : désignés et congédiés par le conseil d'administration. sur recommandation du *PDG*.

Le directeur financier sera proposé par *Swissair*.

Direction de second rang : membres désignés et congédiés par le PDG. En ce cas, Swissair peut proposer un membre de cette direction de second rang.

7.4. **Auditeurs (commissaires-réviseurs) :**

Coopers et Lybrand (depuis devenu : « Pricewaterhouse Coopers & KPMG ») ou autre grande entreprise internationale d'audit, sous réserve de la consultation nécessaire et préalable du Conseil d'entreprise.

8. CONVENTIONS ET ACCORDS PARTICULIERS

Enoncé de principes de gestion de Sabena en suite de cette coopération SN-Swissair.

8.1. **À noter particulièrement**

— Sabena sera gérée en tant que compagnie aérienne à but lucratif compatible avec une image de marque de grande qualité;

— le potentiel de synergie entre SN et SW sera réalisé dans la plus grande mesure et le plus vite possible;

— le rôle intercontinental de l'aéroport plaque tournante bruxellois sera développé et élargi dans l'intérêt des deux parties;

— financieel aspect : « *le bilan de sn présentera un rapport dette — capital — social raisonnable pour une compagnie aérienne compétitive …»* « à condition que rien (dans la convention) *ne puisse être interprété comme constituant une obligation pour les Parties d'injecter des capitaux supplémentaires* … ».

8.2. **Ook het volgende voorbehoud**

De overeenkomst (behalve de aldus aangegane verbintenissen) mag voor de Belgische Staat geen enkele verplichting met zich brengen om aan Swissair een voorkeursbehandeling te geven voor het gebruik van de luchthaven van Brussel, in vergelijking met de andere luchtvaartmaatschappijen van de Europese Unie.

8.3. **Wetgeving inzake het luchtvervoer**

Behoud van de naam Sabena voor de inachtneming van alle bilaterale luchtvervoerdverdragen, alsmede de mogelijkheid om in aanmerking te komen als communautaire luchtvaartmaatschappij. Swissair verbindt zich ertoe *alles in het werk te stellen* om elke actie te voorkomen die dat communautair statuut in gevaar kan brengen.

8.4. **Transport ten behoeve van de Staat**

Naleving van verbintenissen van Sabena voor de uitvoering van diensten vereist door de Staat (VN, NAVO, NGO, humanitaire opdrachten) op voorwaarde dat die diensten vergoed worden volgens de normale handelscondities en dat eventuele belangen van België of van zijn ingezetenen op het spel staan.

8.5. **Pensioenplannen**

De Staat verbindt zich ertoe een koninklijk besluit uit te vaardigen dat de buitengewone werkgeversbijdragen en pensioenpremies op het wettelijk pensioen van de piloten en van het cabinepersoneel opheft.

Swissair ziet af van elk recht op schadeloosstelling door de Staat voor het gebrek aan financiering van de bovenwettelijke en andere pensioenplannen (door Coopers & Lybrand op 2 780 miljoen Belgische frank geraamd …).

— aspect financier : *« le bilan de sn présentera un rapport dette — capital — social raisonnable pour une compagnie aérienne compétitive … »* « *à condition que rien (dans la convention)* ne puisse être interprété comme constituant une obligation pour les parties d'injecter des capitaux *supplémentaires* … ».

8.2. **Également cette réserve**

La convention (en sus des engagements ainsi contractés) ne peut engendrer aucune obligation pour l'État belge d'accorder un traitement privilégié à Swissair en ce qui concerne l'utilisation de l'aéroport de Bruxelles, par rapport aux compagnies aériennes de l'Union européenne.

8.3. **Législation sur le transport aérien**

Maintien de l'appellation Sabena pour le respect de tous les traités bilatéraux de transport aérien, ainsi que l'éligibilité en tant que transporteur aérien communautaire. Swissair s'engage *« à faire tout ce qui est en son pouvoir »* pour éviter toute action mettant en péril ce statut communautaire.

8.4. **Transports au bénéfice de l'État**

Respect d'engagements de Sabena pour l'exécution de services requis par l'État (ONU, OTAN, ONG, missions humanitaires) à condition que ces services soient rémunérés selon les conditions normales du commerce, et que des intérêts éventuels de la Belgique ou de ses ressortissants soient en jeu.

8.5. **Plans de retraite**

L'État s'engage à adopter un arrêté royal abrogeant les cotisations patronales et salariales extraordinaires sur les allocations de retraite légale des pilotes et du personnel de cabine.

Swissair renonce à tout droit à indemnisation de l'État pour le manque de financement des plans de retraite extralégaux et autres (estimés par Coopers et Lybrand à 2 780 millions BEF …).

9. VERKLARINGEN EN WAARBORGEN

— *van de Staat :*

onder andere :

— dat de regering over alle bevoegdheden beschikt die nodig zijn om de overeenkomst te sluiten;

hetzelfde geldt voor de FIM;

— dat de huidige aandelen van SN volledig zijn volgestort behalve :

– voor de Staat : nog 746 300 000 Belgische frank vol te storten, tussen 15 en 31 december 1995;

– voor de FIM : nog 478 700 000 Belgische frank te betalen, van 1995 tot 1998.

In dat opzicht, verwijzing naar artikel 5 van de statuten van sn (tijdpad voor de volstorting);

— *van Swissair :*

onder meer :

— dat ze beschikt over de nodige bevoegdheden en de goedkeuring van alle (Zwitserse) gestelde lichamen om die overeenkomst te sluiten.

10. CONCLUSIE EN OPSCHORTENDE VOORWAARDEN

Opschortende voorwaarden :

1° opzegging van de overeenkomsten « Air France »;

2° ontslag van de door « Air France » aangestelde personen;

3° voorafgaande controle van de fusie door de Europese Commissie (onder meer inzake « overheidssteun » en het in aanmerking komen als communautaire luchtvaartmaatschappij);

4° overzending aan de Ondernemingsraad;

5° voorafgaande uitvaardiging van het koninklijk besluit betreffende het pensioen;

6° geen enkele aanzienlijke ongunstige wijziging in de activiteiten, de balans, de financiële voorwaarden, de vooruitzichten (?) en de resultaten van Sabena;

9. DECLARATIONS ET GARANTIES

— *de l'État :*

entre autres :

— que le gouvernement dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour conclure la convention;

de même, pour la SFI;

— que les actions actuelles de SN sont entièrement libérées à l'exception de :

– pour l'État : reste à libérer 746 300 000 BEF, entre le 15 et le 31 décembre 1995;

– pour SFI : reste à payer 478 700 000 BEF, de 1995 à 1998.

À cet égard, renvoi à l'article 5 des statuts de sn (calendrier de Libération);

— *de Swissair* :

entre autres :

— qu'elle dispose des pouvoirs nécessaires et de l'approbation de tous les corps constitués (Suisses) pour conclure cette convention.

10. CONCLUSION ET CONDITIONS SUSPENSIVES

Conditions suspensives :

1° résiliation des conventions « Air France »;

2° démission des personnes nommées par « Air France »;

3° contrôle préalable de la fusion par la Commission européenne (notamment en matière d'« aide d'État » et d'éligibilité en tant que transporteur aérien communautaire);

4° communication au Conseil d'entreprise;

5° promulgation préalable de l'arrêté royal en matière de retraite;

6° absence de tout changement défavorable important dans les activités, le bilan, les conditions financières, les perspectives (?) et résultats de Sabena;

7° gunstig oordeel van de rechtskundig adviseur van de Staat;

8° ontbreken van een geschil;

9° (voorafgaande) leningsovereenkomst tussen de FIM en Swissair.

11. ALGEMENE BEPALINGEN

11.1. **Duur**

30 jaar behalve de volgende uitzonderingen :

a. de overeenkomst is op 31 juli 1995 nog niet gesloten;

b. faillissement van Sabena;

c. alle aandelen die in het bezit zijn van de beide partijen zakken tot onder de 50 % van de stemrechten;

d. Swissair verwerft 50 % plus één stem van alle bestaande stemrechten;

e. de Staat bezit minder dan 25 % + één stem van alle bestaande stemrechten;

f. ook Swissair bevindt zich in die situatie.

11.2. **Toepasbare wetgeving en beroepen**

De Belgische wet is van toepassing op de overeenkomst en op alle voorzieningen tegen de schending van elke verplichting, verklaring of waarborg die voortvloeit uit de overeenkomst.

11.3. **Geschillenbeslechting**

In geval van controverse of klacht die niet worden opgelost aan de hand van onderhandelingen of het beroep op een gezamenlijk aangewezen scheidsman-deskundige.

Dat beroep verhindert elke andere juridische procedure gedurende twee maanden (behalve kritieke gevallen).

11.4. **Rechtbanken**

Alleen de Brusselse rechtbanken zijn bevoegd.

7° opinion favorable du conseiller juridique de l'État;

8° absence de litige;

9° convention de prêt (préalable) entre sfi et Swissair.

11. DISPOSITIONS GENERALES

11.1. **Durée**

30 ans sauf exceptions suivantes :

a. la conclusion de la convention n'a pas eu lieu le 31 juillet 1995;

b. faillite de la Sabena;

c. l'ensemble des actions détenues par les deux parties chute sous les 50 % de droits de vote;

d. Swissair acquiert 50 % plus un vote de tous les droits de vote existants;

e. l'État détient moins de 25 % + un vote de tous les droits de vote existants;

f. Swissair se retrouve dans cette situation également.

11.2. **Législation applicable et recours**

La loi belge s'applique à la convention et à tous recours contre la violation de toute obligation, déclaration ou garantie émanant de la convention.

11.3. **Règlement des litiges**

En cas de controverse ou réclamation non solutionnées par voie de négociation, recours à un médiateur-expert désigné conjointement.

Ce recours empêche toute autre procédure juridique pendant deux mois (sauf cas critiques).

11.4. **Juridiction**

Les tribunaux de Bruxelles seront seuls compétents.

11.5. **Overdracht van de rechten en plichten**

toegestaan :

1° *voor de Staat* : aan een overheidsinstelling;

2° *voor Swissair* : aan een vennootschap van de Groep (dat wil zeggen een verbonden onderneming, die voor meer dan 50 % in handen is).

*
* *

BIJLAGE BIJ DE SMA-OVEREENKOMST VAN 4 MEI 1995 — SAMENWERKINGSOVEREENKOMST

Deze overeenkomst strekt ertoe in het raam van de samenwerking een nadere omschrijving te geven van, enerzijds, de samenstelling van het uitvoerend comité van Sabena en, anderzijds, de beheers- en dienstenfuncties van de maatschappij.

1. **Uitvoerend comité**

Het dagelijks bestuur zal worden opgedragen aan een CEO (*Chief Executive Officer*) die wordt aangewezen door de voorzitter van de raad van bestuur en door de bestuurders die op voorstel van de B-aandeelhouders (Swissair) zijn verkozen.

De andere leden van het uitvoerend comité worden aangewezen en afgezet door de raad van bestuur, op voorstel van de CEO.

De financieel directeur zal door Swissair worden voorgedragen, evenals de lagere directieleden.

Er komen regelmatig vergaderingen tussen de directie van Swissair en het uitvoerend comité van Sabena, op uitnodiging van de CEO van Swissair : de CEO, de directeur-generaal en de financieel directeur van Sabena zullen de officiële directievergaderingen van de Swissairgroep bijwonen.

De partijen zullen gedurende een bepaalde periode directiepersoneel uitwisselen.

2. **Taken van het centrum van de maatschappij**

In het algemeen zullen de partijen de door Swissair uitgetekende modellen volgen, waarvan wordt gesteld dat zij « *doeltreffend en zeer concurrentiekrachtig* » zijn.

a. *Vlootplanning* : deze taak wordt voortaan gezamenlijk uitgeoefend, maar vereist een voorafgaand akkoord van de respectieve raden van bestuur.

11.5. **Cession des droits et obligations**

autorisée :

1° *pour l'État* : à une institution publique;

2° *pour Swissair* : à une société du groupe (c'est-à-dire entreprise liée, détenue à plus de 50 %).

*
* *

ANNEXE À LA CONVENTION « SMA » du 4 mai 1995 — CONVENTION DE COOPERATION

Cette convention a pour objet de définir dans le cadre de la coopération, d'une part la composition du Bureau exécutif de la Sabena, et d'autre part, les fonctions de gestion et de services de la Compagnie.

1. **Bureau exécutif**

La direction journalière sera confiée à un PDG (*chief excutive officer*) désigné par le président du Conseil et les administrateurs élus sur proposition des actionnaires B (Swissair).

Les autres membres du Bureau exécutif sont désignés et congédiés par le conseil, sur proposition du PDG.

Le directeur financier sera proposé par Swissair. De même, les membres de la direction de second rang.

Des réunions seront régulièrement organisées entre la direction de Swissair et le Bureau exécutif de Sabena, sur invitation du PDG de Swissair : le PDG, le directeur général et le directeur financier de Sabena assisteront aux réunions officielles de la direction du groupe Swissair.

Les parties échangeront du personnel de direction pour une période déterminée.

2. **Fonctions du centre de la compagnie**

En général, les Parties suivront les modèles établis par Swissair *« efficaces et d'une grande valeur compétitive »*.

a. *Planification de la flotte :* fonction désormais conjointe, mais accord préalable des Conseils d'administration respectifs requis.

b. *Strategische ontwikkeling van het net* : deze taak wordt voortaan gezamenlijk uitgeoefend, onder dezelfde voorwaarden.

c. *Financiële planning* : het betreft hier een gezamenlijk proces, maar elke partij behoudt terzake een eigen taak.

Hetzelfde geldt voor de controle (richtlijnen en voorschriften).

3. **Taken inzake systeembeheer**

Die taken zullen eveneens worden gecombineerd met inachtneming van het gezamenlijke systeembeheer, in samenwerking met de diensten die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling, de selectie en de commercialisering van de producten van beide maatschappijen, alsook rekening houdend met de algemene rendabiliteit van het net.

a. *Routezones* : worden als volgt toegewezen :

Sabena :

— Europa : van en naar België;

— Afrika.

Swissair :

— Europa : van en naar Zwitserland;

— de rest van de wereld.

b. *Rendement* : volgens het systeem van het Swissair-model, te weten « *doeltreffend en bijzonder concurrentiekrachtig* ».

c. *Marketing* : de SN-programma's zullen worden gecombineerd met die van Swissair.

d. *Reserveringen* : het SN-systeem zal aan dat van Swissair worden gekoppeld.

e. *Verkooppunten* : worden gezamenlijk beheerd, behalve die in België en Zwitserland.

4. **Dienstverlenende taken**

In aangelegenheden als informatietechnologie, onderhoud, grondoperaties, bevrachting (« *cargo* ») en *catering* zullen de dienstverlenende taken ten behoeve van beide partijen en van derden worden uitgeoefend door beide partijen, *volgens nog overeen te komen voorwaarden.*

b. *Développement stratégique du réseau :* fonction conjointe, aux mêmes conditions.

c. *Planification financière :* processus commun, mais chaque partie conserve une fonction propre en la matière.

Il en va de même pour le contrôle (lignes directrices et normes).

3. **Fonctions de gestion de système**

Elles seront également combinées en fonctions de gestion de systèmes conjoints et responsables de la conception, de la sélection et de la commercialisation des produits des deux compagnies, ainsi que de la rentabilité générale du réseau.

a. *Zones de route :* attribuées comme suit :

Sabena :

— Europe : de et vers la Belgique;

— Afrique.

Swissair :

— Europe : de et vers la Suisse;

— le reste du monde.

b. *Rendement* : sur le modèle du système Swissair, « *efficace et hautement compétitif* ».

c. *Marketing* : les programmes de SN seront combinés avec ceux de Swissair.

d. *Réservations* : le système de SN sera relié à celui de Swissair.

e. *Forces de ventes* : conjointes, à l'exception de celles situées en Belgique et en Suisse.

4. **Fonctions de services**

Dans les domaines tels que : technologie de l'information, maintenance, opérations au sol, cargaison (« *cargo* »), restauration (« *catering* »), les fonctions de services des deux parties offriront ces services aux deux parties et aux tiers *dans les formes à convenir* entre les parties.

5. **Vluchtbewegingen**

Zullen « *tot nader bericht* » afzonderlijk verlopen, op voorwaarde evenwel dat de maatschappijen gedurende een bepaalde tijd een beroep kunnen doen op bemanningsleden en cabinepersoneel van de andere maatschappij. Hetzelfde moet voor de vliegtuigen gelden.

6. **Duur**

— Tot 30 juni 2005.

— Om de vijf jaar vernieuwbare overeenkomst.

— Opzegging mogelijk met inachtneming van een opzeggingstermijn van één jaar, teruggebracht tot zes maanden indien vroegtijdig een punt wordt gezet achter de raamovereenkomst en het aandeelhouderspact (SMA).

7. **Wetgeving — geschillen**

— De Belgische wet is van toepassing.

— In geval van klachten of geschillen die niet via onderhandelingen kunnen worden opgelost, wordt een beroep gedaan op bemiddeling. De bemiddelaar zal door de CEO van Sabena en Swissair worden gekozen uit een neutrale lijst.

— Bij conflicten wordt een beroep gedaan op arbitrage, met uitsluiting van elke andere vorm van geschillenregeling.

— *Bevoegde rechtscolleges* : uitsluitend de rechtbanken te Brussel.

*
* *

5. **Opérations de vol**

Resteront distinctes *« pour l'instant »* mais à condition que les compagnies puissent convenir pour une durée déterminée d'utiliser des membres d'équipage et du personnel de cabine de l'autre compagnie, et *idem* pour les avions.

6. **Durée**

— Jusqu'au 30 juin 2005.

— Convention renouvelable tous les cinq ans.

— Résiliation possible moyennant préavis d'un an, réduit à six mois en cas de fin prématurée de l'Accord Cadre et du Pacte d'actionnaires (SMA).

7. **Législations — litiges**

— La loi belge est applicable.

— Recours à la médiation en cas de réclamation ou de controverse non résolue par négociation; le médiateur sera choisi sur une liste neutre par les PDG de Sabena et de Swissair.

— Recours à l'arbitrage en cas de conflit, à l'exclusion de toute autre forme de procédure de règlement.

— *Juridiction* : les tribunaux de Bruxelles seront seuls compétents.

*
* *

II. **OVEREENKOMST SWISSAIR/SABENA II VAN 26 APRIL 2000**

1. INLEIDING

Partijen :

De Belgische Staat en Zéphyr-Fin enerzijds, de SAirGroup anderzijds.

Zéphyr-Fin is voor 100 % een dochter van de federale participatiemaatschappij, die op haar beurt voor 100 % afhangt van de Belgische Staat.

Zéphyr-Fin heeft bij de sluiting van die overeenkomst 16,5 % van de Sabena-aandelen in handen.

Terzake wordt echter expliciet gesteld dat het de bedoeling is in « *Zéphyr-Fin alle SN-aandelen onder te brengen die de Staat en SFI in hun bezit hebben* ».

Het in het Engels geredigeerde document waarover bij beschikken, werd ondertekend door de betrokken partijen (de heer Rik Daems voor de Belgische Staat en de heer Hanner Goetz voor de SAirGroup) en draagt als titel « *Samenvatting van de sleutelvoorwaarden* ». Het betreft hier dus kennelijk slechts een samenvatting van de voorwaarden die in een later stadium in een overeenkomst moeten worden opgenomen.

2. DOELSTELINGEN

1. Het uit de SMA-overeenkomst ontstane partnerschap van 4 mei 1995 uitdiepen.

2. De beide activiteitenpolen (Brussel en Zürich) optimaal ontwikkelen.

3. De rol van SN als « *nationale luchtvaartmaatschappij* » waarborgen (en ontwikkelen).

4. Een gemeenschappelijke visie ontwikkelen « *over een zo goed mogelijke manier om die doelstellingen in de internationale strategie van de SAirGroup in te passen zonder dat ze worden uitgehold* » …

3. ONMIDDELLIJKE OPRICHTING VAN AMP

Petitio principii : AMP oprichten in het voorjaar van 2000, met inachtneming van de volgende voorwaarden :

1° Er moet een akkoord zijn over de juiste verdeling van de inkomsten en de uitgaven.

II. **CONVENTION SWISSAIR/SABENA II DU 26 AVRIL 2000**

1. PREAMBULE

Parties :

L'État belge et Zephyr-Fin, d'une part, SAirGroup, d'autre part.

Zéphyr-Fin est une filiale 100 % de la société fédérale de participation, détenue elle-même à 100 % par l'État belge.

Zéphyr-Fin détient lors de la conclusion de cette convention, 16,5 % des actions Sabena.

Il est cependant expressément énoncé ici qu'*« il est envisagé de mettre en commun dans Zéphyr-Fin, toutes les actions SN détenues par l'État et SFI »*.

Le document en notre possession, rédigé en anglais, est signé par les parties (M. Rik Daems, pour l'État belge et M. Hanner Goetz pour SAirGroup), est sous-titré *« Résumé des conditions clés »* et ne paraît donc être que le résumé des conditions à reprendre dans une convention ultérieure.

2. OBJECTIFS

1. Approfondir le partenariat, né du « SMA » du 4 mai 1995.

2. Développement optimal des deux pôles d'activités (Bruxelles & Zurich).

3. Garantir le rôle (et le développer) de SN en tant que *« transporteur national »*.

4. Développer une vision commune de la façon *« dont ces objectifs seront intégrés et préservés au mieux dans la stratégie internationale de SAirGroup »* …

3. MISE EN ŒUVRE IMMEDIATE DE L'« AMP »

Pétition de principe : établir l'AMP au printemps 2000, sous réserve :

1° D'un accord sur la juste répartition des recettes et des dépenses.

2° De SAirGroup moet Sabena de mogelijkheid bieden haar verplichtingen na te komen en binnen SN haar invloed te doen gelden, « *teneinde een evenwicht tot stand te brengen tussen de aan de SN-vloot gekoppelde inkomsten en uitgaven* ».

3° Het voorontwerp inzake AMP moet op sommige punten worden gewijzigd.

4° De « *diensten op het stuk van het netbeheer* » moeten worden beheerd op een manier die strookt met het concept van de dubbele draaischijf (Brussel en Zürich), rekening houdend met een redelijk rendabiliteitsniveau voor beide componenten.

5° Er moet een « *technisch toezichtscomité* » komen dat, zonder beslissingsmacht of stemrecht, zal toezien op het beheer van de onder het partnerschap vallende activiteiten en dat de AMP-directie met raad kan bijstaan.

In dat comité zullen een of meer vertegenwoordigers van Zéphyr-Fin zitting hebben.

6° Beide partijen moeten zich er onderling toe verbinden te werken aan een diepgaande en operationele integratie op financieel en organisatorisch vlak.

4. PLAN VOOR SN TECHNICS

Een verwijzing naar de presentatie op 10 en 12 april 2000 aan de Belgische regering van een strategisch plan voor SN Technics, af te ronden vóór deze overeenkomst wordt gesloten.

Tevens een verwijzing naar de brieven die de SAirGroup en SR Technics op 25 maart 1998 aan de Belgische regering en aan SN hebben verzonden en waarin zij hun verbintenissen bevestigen.

Het plan moet maatregelen bevatten tot bescherming van de werkgelegenheid, « met inbegrip van maatregelen ter voorkoming van een verplaatsing van de activiteiten buiten België », behalve indien er een verslechtering optreedt van de conjunctuur voor alle onderhoudsbedrijven van de Europese luchtvaartmaatschappijen.

5. UITOEFENING DOOR SR VAN DE MEERDERHEIDSOPTIE

Bij het sluiten van de nieuwe overeenkomst moet de SAirGroup al zijn warrants ten aanzien van de 391 666 127 SN-aandelen doen gelden, met inachtneming van een aftrek op de lening van 4 miljard aan SFI (zie de SMA-overeenkomst).

2° Engagement de SAirGroup de permettre à Sabena de respecter ses obligations, et à exercer son influence dans SN *« de telle façon que les recettes et dépenses relatives à la flotte de SN soient équilibrées »*.

3° Certaines modifications à apporter à l'avant-projet d'AMP.

4° *« Les services de gestion du réseau »* seront gérés de manière compatibles avec le concept de double plaque tournante (Bruxelles et Zürich), tenant compte d'un niveau raisonnable de rentabilité pour chacune.

5° Création d'un *« comité technique de Surveillance »*, sans pouvoir de décision ni droit de vote, qui supervisera la gestion des activités de partenariat et pourra conseiller la direction d'AMP.

Il comprendra un ou plusieurs représentants de Zéphyr-Fin.

6° Engagement mutuel pour une intégration approfondie, opérationnelle, financière et organisationnelle.

4. PLAN POUR SN TECHNICS

Rappel de la présentation au gouvernement belge, les 10 et 12 avril 2000, d'un plan stratégique pour SN Technics, à finaliser avant la conclusion de la présente convention.

Rappel également de lettres adressées le 25 mars 1998 au gouvernement belge et à SN par SAirGroup et SR Technics confirmant leurs engagements.

Le plan doit proposer une protection de l'emploi « y compris contre une dislocation en dehors de la Belgique » sauf mauvaise conjoncture pour toutes les entreprises de maintenance des compagnies aériennes en Europe.

5. EXERCICE PAR SR DE L'OPTION MAJORITAIRE

À la conclusion de la nouvelle convention, SAirGroup doit exercer l'ensemble de ses warrants à l'égard de 691 666 127 actions SN, avec déduction sur le prêt de 4milliards à SFI (voir convention « SMA »).

6. VERWERVINGEN DOOR SR

Aankoop door SR van 22,75 % bijkomende SN-aandelen die nog in handen zijn van Zéphyr-Fin.

Bijgevolg brengt SR zijn participatie op een totaal van 85 % in ruil voor 60 % van de aandelen in de SAirGroup (die 5,5 % vertegenwoordigen van het gehele sociale kapitaal waarover de SAirGroup op dat ogenblik beschikt).

7. BELGISCHE PARTICIPATIE IN DE SAIRGROUP

Gewone aandelen met een a-pariwaarde van 69 Zwitserse frank, die na 12 maanden overdraagbaar zijn en Zéphyr-Fin recht geven op een vertegenwoordiger in de raad van bestuur. Die vertegenwoordiger blijft daarin zitting hebben zolang de maatschappij 80 % van haar participatie behoudt en neemt daar de functie van vicevoorzitter waar zolang de participatie van Zéphyr-Fin 100 % blijft bedragen.

Die vertegenwoordiging blijft overdraagbaar aan om het even welke overnemer die 80 % of meer van de participatie van Zéphyr-Fin in de SAirGroup verwerft.

8. CONTINUITEIT VAN DE DIENSTVERLENING VIA DE SLEUTELROUTES

Op voorwaarde dat zulks niet impliceert dat structureel onrendabele routes in stand moeten worden gehouden. De SAirGroup zal erop toezien dat SN zijn programma als « nationale luchtvaartmaatschappij » waarmaakt, zoals bepaald bij een beslissing die de raad van bestuur van SN op 24 juni 1999 heeft genomen.

Dat allesomvattende programma moet op zijn minst de volgende componenten bevatten :

— twee directe vluchten van en naar alle hoofdsteden en belangrijke economische centra van de Europese Unie (op zijn minst 65 bestemmingen);

— twee directe vluchten van en naar 28 intercontinentale bestemmingen.

Daarna volgt een opsomming van schikkingen om betwistingen te voorkomen omtrent de vliegrechten van SN. In geval van onderbreking van de dienstverlening op de sleutelroutes zou de sanctie erin bestaan dat de Belgische Staat en Zéphyr-Fin de toestemming krijgen *alle* (en niet een deel) van de SN-aandelen die de SAirGroup en zijn dochters in hun bezit hebben, te verwerven.

6. ACQUISITION PAR SR

Acquisition par SR de 22,75 % supplémentaires d'actions SN, auprès de Zéphyr-Fin.

En conséquence, SR portera sa participation totale à 85 %, en échange de 60 % des actions SAirGroup (représentant 5,5 % de l'ensemble du capital social actuel de SAirGroup).

7. PARTICIPATION BELGE DANS « SAIRGROUP »

Actions ordinaires avec valeur au pair de 69 francs suisses, cessibles après 12 mois et donnant droit à Zéphyr-Fin à un représentant au conseil d'administration, tant qu'elle conservera 80 % de sa participation, et qui sera vice-président tant qu'elle conservera 100 %.

Cette représentation sera cessible à tout cessionnaire acquérant 80 % ou plus de la participation de Zéphyr-Fin dans SAirGroup.

8. CONTINUITE DU SERVICE PAR LES ROUTES CLES

À condition que cela n'implique pas une obligation de maintenir des routes non rentables sur le plan structurel, SAirGroup veillera à ce que SN conserve un programme de « transporteur national », tel que défini dans une décision du conseil d'administration SN du 24 juin 1999.

Ce programme global impliquera au minimum :

— 2 vols directs de et vers toutes les capitales et centres économiques clés de l'Union européenne (au moins 65 destinations),

— ainsi que de et vers 28 destinations intercontinentales.

Énumération ensuite de dispositions pour éviter les contestations sur les droits de trafic de SN. La sanction serait, en cas d'interruption du service sur les routes principales, l'autorisation d'acheter pour l'État belge et Zéphyr-Fin., la *totalité* (pas une partie) des actions SN appartenant à SAirGroup et ses filiales.

9. HERONDERHANDELING VAN DE OVEREENKOMSTEN INZAKE DE LUCHTDIENSTEN

De Belgische Staat zal alles doen wat binnen zijn bereik ligt om de nationaliteitsclausule van de overeenkomsten inzake de luchtdiensten met landen van buiten de Europese Unie binnen een redelijke termijn te heronderhandelen (uiteraard om met Zwitserse onderdanen te kunnen werken).

10. INTERNATIONALE ALLIANTIES

SR zal kennis geven van zijn internationale alliantieplannen en zal de Belgische regering inspraak geven ingeval een nieuwe alliantie een weerslag heeft op SN.

Sanctie : dezelfde als in punt 8 hierboven, maar de SAirGroup kan elke inbreuk goedmaken binnen 90 dagen na de schriftelijke kennisgeving.

11. BETREKKINGEN TUSSEN DE AANDEELHOUDERS

Zodra de overeenkomst gesloten zal zijn, komen clausules ervan in de plaats van de clausules uit het aandeelhouderspact (SMA) van mei 1995.

De hoofdbedoeling bestaat erin de Belgische Staat of SFI te vervangen door Zéphyr-Fin, waarbij enkele aanzienlijke wijzigingen zullen worden doorgevoerd :

— De uitoefening van het aan een blokkeringsminderheid (25 % van de stemmen) gekoppelde recht in geval van een participatie van ten minste 15 % in het kapitaal van SN, blijft gehandhaafd maar zal worden beperkt tot kapitaalsverminderingen, een fusie, een splitsing of de liquidatie van de maatschappij.

— Dat blokkeringsrecht zou nog verder worden ingeperkt bij de overdracht van aandelen « volgens de gebruikelijke handelsvoorwaarden »; ingeval de vakbonden van SN geen verzet aantekenen tegen de overdracht, zou Zéphyr-Fin voorts niet langer beheersschikkingen kunnen blokkeren die worden getroffen in gebruikelijke handelsomstandigheden.

— Zéphyr-Fin zou gemachtigd worden de eerste voorzitter van de raad van bestuur van SN voor te dragen, vervolgens de vice-voorzitter en *op voorwaarde dat de Staat of de Belgische overheidsinstanties terzake toezicht blijven houden*, zou Zéphyr-Fin ook een vierde van de leden van de Raad of twee van die leden mogen benoemen (de keuze wordt steeds bepaald door de formule die het grootste aantal leden oplevert).

9. RENEGOCIATION DES ACCORDS SUR LES SERVICES AERIENS

L'État belge fera tout ce qui est en son pouvoir pour renégocier la clause de nationalité des accords sur les services aériens avec des pays hors Union européenne dans des délais raisonnables (pour permettre l'introduction de ressortissants suisses, bien entendu).

10. ALLIANCES INTERNATIONALES

SR fera part de ses plans d'alliances internationales et fera intervenir le gouvernement belge en cas d'impact sur SN de toute nouvelle alliance.

Sanction : idem que ci-dessus au point 8, mais SAirGroup peut remédier à toute infraction dans les 90 jours de sa notification écrite.

11. RELATIONS ENTRE ACTIONNAIRES

Des clauses de la convention remplaceront celles du pacte d'actionnaires (SMA) de mai 1995, à sa conclusion.

Il s'agit essentiellement de remplacement de l'État belge ou de SFI par Zéphyr-Fin, mais avec d'importantes modifications :

— Le droit de conserver une minorité de blocage (25 % des droits de vote) en cas de détention minimale de 15 % du capital de SN, sera limité à une diminution de capital, une fusion, une scission ou la mise en liquidation.

— Ce droit de blocage serait encore réduit lors de transferts d'actions « selon les conditions normales de commerce » et si les syndicats de SN ne s'opposent pas, Zéphyr-Fin ne pourrait non plus bloquer des dispositions en matière de gestion exercées dans des conditions normales du commerce.

— Zéphyr-Fin serait habilitée à proposer le premier président du conseil d'administration de SN et ensuite, le vice-président, et, — *à condition de rester contrôlée par l'État ou des Institutions publiques belges* —, la nomination du quart des membres du Conseil ou deux de ces membres (choix du plus élevé de ces nombres).

— Zéphyr-Fin krijgt een wederkerig voorkeurrecht.

12. PRODUCTIVITEITSPREMIE

In de vorm van aandelen (« *share incentives* »).

In 2000 zal SR ook elke werknemer van SN en van de maatschappijen die voor minstens 50 % SN-dochters zijn, de mogelijkheid bieden twee aandelen van de SAirGroup te verwerven bij wijze van productiviteitspremie (op voorwaarde dat de begunstigden ten minste sinds een jaar voltijds in dienst is).

SN zal hetzelfde doen (eveneens ten behoeve van het SN-personeel).

13. AFWIJZINGSCLAUSULE

Na een jaar kan Zéphyr-Fin alle resterende SN-aandelen aan de SAirGroup overdragen, in ruil voor de 40 % resterende aandelen van de SAirGroup (die in handen zijn van SFI).

14. KOOPOPTIE

SR beschikt niet over koopopties op de 15 % resterende aandelen die Zéphyr-Fin in SN heeft. Maar vanaf 2004 zou de Staat kunnen beslissen zijn aandelen al dan niet aan SR te verkopen, gesteld dat SR daarom verzoekt.

15. OPSCHORTENDE VOORWAARDEN

1° De Europese Commissie dient akkoord te gaan met de uitbreiding van het toezicht door de SAirGroup (inzonderheid met het aan het *exclusieve* toezicht gekoppelde toezicht).

2° Het Verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland moet in werking zijn getreden.

3° De Algemene aandeelhoudersvergadering van SR moet de toestemming verlenen nieuwe aandelen uit te geven waarop Zéphyr-Fin moet inschrijven en er moet een bestuurslid worden benoemd (zie punt 7).

4° De Belgische regering en de raden van bestuur van Zéphyr-Fin en SFI moeten terzake hun goedkeuring geven.

— Droit mutuel de premier refus accordé à Zéphyr-Fin.

12. PRIMES AU RENDEMENT

Sous forme d'actions (« *share incentives »).*

Pour 2000, SR élargira à chaque employé (à temps plein depuis un an au moins) de SN et filiales (à + de 50 %), la possibilité d'obtenir deux actions SAirGroup en tant que prime au rendement.

SN fera de même (toujours vis-à-vis du personnel SN).

13. OPTION DE SORTIE

Après un an, possibilité pour Zéphyr-Fin de céder la totalité des actions restantes de SN à SAirGroup, en échange des 40 % restantes des actions SAirGoup (détenues par SFI).

14. OPTION D'ACHAT

SR ne dispose pas d'options d'achat sur les 15 % d'actions restantes détenues par Zéphyr-Fin dans SN. Mais l'État, à partir de 2004, pourrait décider de vendre ou non ces actions à SR, si celle-ci en fait la demande.

15. CONDITIONS SUSPENSIVES

1° Accord de la Commission européenne sur l'extension du contrôle de SAirGroup (du contrôle conjoint au contrôle *exclusif*).

2° Entrée en vigueur du traité Union européenne avec la Suisse.

3° Autorisation de l'assemblée générale des actionnaires SR d'émettre de nouvelles actions à souscrire par Zéphyr-Fin et nomination de l'administrateur (voir point 7).

4° Approbation par le gouvernement belge et les Conseils d'administration de Zéphyr-Fin. et SFI.

16. OPZEGGING VAN HET VERDRAG EUROPESE UNIE/ZWITSERLAND

Mocht dat verdrag vóór 31 december 2020 worden opgezegd en mocht het statuut van « *communautaire luchtvaartmaatschappij* » derhalve worden ingetrokken, komt er opnieuw een Belgische meerderheidsparticipatie met overdracht van de aandelen tegen hun echte marktwaarde (te berekenen volgens een vooraf afgesproken methode).

17. RECHTSKEUZE : DE BELGISCHE WETGEVING

Geschillenregeling : overleg tussen de minister en de CEO of oplossing via bemiddeling.

Bevoegde rechtscolleges :de rechtbanken te Brussel.

*
* *

16. ECHEC DU TRAITE UNION EUROPENNE/ SUISSE

Avant le 31 décembre 2020, si ce traité était interrompu, entraînant ainsi le retrait du statut de *« Transporteur aérien communautaire »* : on prévoit le rétablissement d'une participation majoritaire belge, avec transfert d'actions à une juste valeur marchande (à calculer suivant méthode convenue préalablement).

17. LOI BELGE APPLICABLE

Règlement des litiges : consultations entre le ministre et le PDG ou recours à la médiation.

Compétences juridictionnelles : tribunaux de Bruxelles.

*
* *

III. **OVEREENKOMST « *SWISSAIR SABENA AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP* » VAN 31 JULI 2000 (« AMP »)**

1. PARTIJEN BIJ DE OVEREENKOMST :

SWISSAIR SWISS AIR TRANSPORT COMPANY Ltd, vennootschap naar Belgisch recht, vertegenwoordigd door de heer Bruggisser, Voorzitter van de Raad (Getuige : Karin Anderegg)

en

Sabena NV, vennootschap naar Belgisch recht, vertegenwoordigd door de heren. P. Reutlinger, Voorzitter-pdg, en V. Croes, Voorzitter van de Raad van bestuur (Getuige : P.M. Dessart).

2. DOEL :

« Partijen komen overeen hun activiteiten inzake netbeheer, hun verkoop-, marketing- en productdiensten, alsook hun financiële en informaticadiensten en hun diensten voor human resources-steun samen te voegen, dat alles in het kader van die activiteiten en met het doel ze samen in partnerschap uit te oefenen teneinde het efficiëntiepeil op te voeren en de rendabiliteit van hun respectieve bedrijfsactiviteiten te verhogen. ».

Een contract voor de overdracht van de handelsactiviteiten zal de overdrachtsvoorwaarden van de voornoemde activiteiten ten gunste van het partnerschap regelen.

De handelsactiviteiten van het partnerschap sluiten uitdrukkelijk *het verrichten van luchtvervoer of de vliegtuigen* uit.

3. BENAMING :

« SWISSAIR SABENA AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP »

Inwilliging door elke partij van het recht om de respectieve benamingen Swissair en Sabena te gebruiken, maar enkel samen met de rest van de benaming. De benaming « Partnership » maakt deel uit van het actief van het partnerschap.

4. DUUR :

Datum van inwerkingtreding : 1 januari 2000 (terugwerkende kracht).

III. **CONVENTION « *SWISSAIR SABENA AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP* » DU 31 JUILLET 2000 (« AMP »)**

1. PARTIES À LA CONVENTION :

SWISSAIR SWISS AIR TRANSPORT COMPANY Ltd, société de droit suisse, représentée par M. Bruggisser, président du conseil (Témoin : Karin Anderegg)

et

Sabena SA, société de droit belge, représentée par MM. P. Reutilinger, président-PDG et V. Croes, président du conseil d'administration (Témoin : P.M. Dessart).

2. OBJET :

« Les parties conviennent de réunir leurs activités de gestion du réseau, leurs services des ventes, du marketing et du produit ainsi que leurs services financiers et informatiques et leurs services de subvention des ressources humaines, le tout dans le cadre de ces activités et de les exercer ensemble en partenariat aux fins de relever le niveau d'efficacité et d'augmenter la rentabilité de leurs activités respectives. ».

Un contrat de transfert des activités commerciales régira les conditions de transfert en faveur du partenariat des activités respectives précitées.

Les activités commerciales du partenariat excluent expressément *« l'opération de transport aérien ou des avions »*.

3. DÉNOMINATION :

« SWISSAIR SABENA AIRLINE MANAGEMENT PARTNERSHIP »

Concession par chaque partie du droit d'utiliser les dénominations respectives de Swissair et de Sabena, mais uniquement conjointement avec le restant de la dénomination. La dénomination du partenariat appartient à l'actif du partenariat.

4. DURÉE :

Date d'entrée en vigueur : 1er janvier 2000 (effet rétroactif).

Geen tijdsbeperking.

5. ZETEL :

De maatschappelijke hoofd- en exploitatiezetel is gevestigd in Londen. Dochterondernemingen in alle landen waar zulks wettelijk vereist is.

6. KAPITAAL :

— 4 000 000 euro, voor de helft onderschreven door elke partij.

— Register van de bijdragen bewaard door het directiecomité.

— Kapitaalverhogingen: op verzoek van het directiecomité, en altijd in gelijke mate.

— Gehele of gedeeltelijke intrekkingen verboden gedurende de hele duur van het partnerschap.

— Geen rente-uitkering op de kapitalen, noch op enig door de partners aan het partnerschap uitgeleende bedrag.

7. REKENINGEN :

— Eerste openingsbalans op te stellen binnen 30 dagen na de ondertekening van de overeenkomst, met weergave van de toestand op de datum van de inwerkingtreding (1 januari 2000) en gecertificeerd door de accountants.

— Sluiting van de rekeningen op 30 juni (tussentijds) en 31 december, binnen 30 dagen vanaf die data en voorgelegd aan de partners binnen 45 dagen.

— Controle : door de aangewezen accountants : en KPMG.

— Geen boeking van *goodwill* of handelskapitaal van het partnerschap.

— Goedkeuring van de rekeningen : bij unanieme beslissing van de partners.

— Geboekte winst of geleden verlies : elke partner voor de helft.

Pas de limitation de durée.

5. SIÈGE :

Le siège social d'exploitation principal est établi à Londres. Succursales dans tout pays où il est légalement requis de le faire.

6. CAPITAL :

— 4 000 000 euros, souscrit par moitié par chacune des parties.

— Registre des apports conservé par le comité de direction.

— Augmentations du capital : à la demande du comité de direction, et toujours par parts égales.

— Retraits totaux ou partiels interdits pendant toute la durée du partenariat.

— Aucun intérêt distribué sur les capitaux, ni sur toute somme prêtée au partenariat par les partenaires.

7. COMPTES :

— Premier bilan d'ouverture à dresser dans les 30 jours de la date de signature de la convention, reflétant la situation à la date d'entrée en vigueur (1er janvier 2000) et certifié par les commissaires aux comptes.

— Clôtures des comptes aux 30 juin (situation intermédiaire) et 31 décembre dans un délai de 30 jours à partir de ces dates et soumis aux partenaires dans les 45 jours.

— Contrôle : par les Commissaires aux comptes désignés : PriceWaterhouseCoopers and KPMG.

— Pas de *goodwill* ni de fonds de commerce du partenariat comptabilisés.

— Approbation des comptes : par résolution unanime des partenaires.

— Bénéfices prélevés ou pertes supportées par moitié par chacun des partenaires.

8. VERPLICHTINGEN VAN DE PARTNERS :

— Geen ander gebruik van de naam partnerschap dan die voorgeschreven door de overeenkomst.

— Elke partner zal *altijd correct en eerlijk zijn ten opzichte van de andere.*

— Betaling van huidige of toekomstige schulden binnen de door de partners gekozen termijnen (ten aanzien van de partner en het partnerschap).

9. UNANIEME BESLISSINGEN :

— Definitie : door de partners unaniem aangenomen beslissing, conform hun respectieve interne reglementeringen, en hetzij op schrift gesteld en ondertekend door de door beide partners gevolmachtigde vertegenwoordigers, hetzij op een vergadering van de partners unaniem aangenomen.

— Bindende en dwingende kracht voor beide partners.

— Bepaalde zaken vergen een unanieme beslissing, met name :

– toelating van nieuwe partners;

– wijziging van het doel van het partnerschap;

– verandering van de benaming van het partnerschap;

– verhoging of verlaging van het kapitaal van het partnerschap;

– goedkeuring van de rekeningen;

– wijziging van de termijnen en voorwaarden van de overeenkomst;

– aanwijzing en afzetting van het derde lid van het directiecomité (zie hierna),

– enz.

10. DIRECTIECOMITE :

— belast met het dagelijks beleid en de controle van de handelsactiviteiten van het partnerschap.

8. OBLIGATIONS DES PARTENAIRES :

— Pas d'utilisation du nom du partenariat autre que prescrite par la convention.

— Chacun des partenaires sera *« toujours juste et honnête vis-à-vis de l'autre »*.

— Paiement de ses dettes présentes et futures dans les délais voulus par chaque partenaire (à l'égard du partenaire et du partenariat).

9. RÉSOLUTIONS UNANIMES :

— Définition : décision adoptée à l'unanimité par les partenaires, conformément à leur réglementation interne respective, et, soit consignée par écrit et signée par le représentant dûment autorisé des deux partenaires, soit adoptée à l'unanimité lors d'une assemblée des partenaires.

— Force obligatoire et contraignante pour les deux partenaires.

— Certaines questions nécessitent une résolution unanime, et notamment :

– admission de nouveaux partenaires;

– modification de l'objet du partenariat;

– changement de dénomination du partenariat;

– augmentation ou réduction du capital du partenariat;

– approbation des comptes;

– modification des termes et conditions de la convention;

– désignation et révocation du troisième membre du comité de direction (voir ci-après),

– Etc.

10. COMITÉ DE DIRECTION :

— Chargé de la gestion journalière et du contrôle des activités commerciales du partenariat.

— Samengesteld uit drie leden :

– een door Swissair aangewezen lid;

– een door Sabena NV aangewezen lid;

– een bij unanieme beslissing aangewezen derde lid.

— Duur van het mandaat : twee jaar, hernieuwbaar.

— Ontslag : aanzegging van ten minste twee maanden bij de blijvende leden.

— Afzetting van een aangewezen lid mogelijk te allen tijde, door Swissair en door Sabena, en bij unanieme beslissing voor het op dezelfde wijze aangewezen derde lid.

— Aanwijzing van de opvolger volgens dezelfde procedures en tot het einde van het mandaat van de voorganger.

— *Bevoegdheden* : voor elk document kan door twee leden van het directiecomité uitvoering worden bevolen, maar het derde lid moet onmiddellijk na de uitvoering een kopie van het document ontvangen.

— *Eerste aangestelde leden* : de heren Jeffrey Katz (31 juli 2000) en Christophe Mueller (vanaf 1 augustus 2000), Paul Reutlinger en Philippe Bruggisser.

11. OVERDRACHT :

Behalve bij insolvabiliteit is de deelname in het partnerschap niet overdraagbaar. Zij kan ook niet in onderpand of in pand worden gegeven.

12. INSOLVABILITEIT :

Ingeval de betaling door een van de partners wordt stopgezet, kan de andere partner het partnerschap ontbinden en verkopen.

De kredietwaardige partner heeft een voorkeursrecht bij de aankoop van elke participatie van de onvermogende partner (in geen geval een deel ervan), op grond van een akkoord of, bij ontstentenis ervan, van een expertise door een lid van het « *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* ».

Rekeningen worden opgesteld door de kredietwaardige partner binnen 30 dagen vanaf de datum van insolvabiliteit (vastgesteld door de accountants).

— Composé de trois membres :

– un membre désigné par Swissair;

– un membre désigné par Sabena SA;

– un troisième membre désigné au terme d'une résolution unanime.

— Durée du mandat : deux ans, renouvelable.

— Démission : préavis de deux mois au moins aux membres restants

— Révocation possible à tout moment du membre qu'elles ont nommé, par Swissair et Sabena, et au terme d'une résolution unanime pour le troisième membre désigné de la même façon.

— Désignation du successeur suivant les mêmes procédés et jusqu'au terme du mandat de son prédécesseur.

— *Pouvoirs* : tout document peut être exécuté par deux membres quels qu'ils soient du comité de direction, mais le troisième membre doit recevoir copie du document immédiatement après son exécution.

— *Premiers membres désignés* : MM. Jeffrey Katz (•31 juillet 2000) et Christophe Mueller (à dater du 1er août 2000), Paul Reutlinger et Philippe Bruggisser.

11. CESSIONS :

Sauf cas d'insolvabilité, la participation dans le partenariat est incessible. Elle ne peut non plus être mise en dépôt ou donnée en gage.

12. INSOLVABILITE :

En cas d'état de cessation de paiement d'un des partenaires, l'autre partenaire peut faire dissoudre le partenariat et liquider celui-ci.

Le partenaire solvable a un droit d'option d'achat de toute la participation du partenaire insolvable (en aucun cas une partie de celle-ci), sur la base d'un accord ou, à défaut, d'une expertise réalisée par un membre de l'Institut des Comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles.

Comptes dressés par le partenaire solvable dans les 30 jours de la date d'insolvabilité (fixée par les commissaires aux comptes).

13. CONCURRENTIEBEDING :

Elke partner verbindt zich ertoe noch rechtstreeks noch onrechtstreeks handelsactiviteiten te verrichten van dezelfde of van gelijksoortige aard als die van het partnerschap.

Alle participaties in andere bij de ondertekening van de overeenkomst bestaande coparticipaties zijn toegestaan.

14. ONTBINDING :

Zolang het partnerschap uit louter twee partners bestaat, kan het te allen tijde worden ontbonden (behalve ingeval van insolvabiliteit), na een kennisgeving van een volledige iata-periode ([1]) of van een periode van twaalf maanden indien voor een van de partners een verandering van controle wordt opgelegd.

15. GESCHILLENREGELING :

Bij een geschil van boekhoudkundige aard: optreden van een onafhankelijke accountant die lid is van het « *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* » (« ICAEW »).

Voor elk ander geschil : arbitrage door het « *International Court of Arbitrage* » in Londen.

16. KEUZE VAN DE GEBRUIKTE TAAL :

Voor alle mededelingen tussen de partners : het Engels.

17. ALGEMENE BEPALINGEN :

— Solidaire en gezamenlijke aansprakelijkheid van de partners ten aanzien van verplichtingen voor twee of meer partijen.

— De partnerschapsovereenkomst vervangt alle vorige besprekingen en overeenkomsten tussen de partners in verband met dezelfde activiteiten.

([1]) iata-periodes :
1. periode tussen de laatste zondag van maart en de laatste zaterdag van oktober;
2. periode tussen de laatste zondag van oktober en de laatste zaterdag van maart.

13. CLAUSE DE NON-CONCURRENCE :

Chaque partenaire s'interdit d'exercer directement ou indirectement des activités commerciales de même nature ou similaires à celles du partenariat.

Toutefois, les participations dans toutes autres coparticipations existant à la signature de la Convention sont admises.

14. DISSOLUTION :

Possibilité de dissoudre le partenariat à tout moment (outre le cas d'insolvabilité) tant que le partenariat ne comprend que deux partenaires, suivant notification écrite portant sur une période iata complète ([1]) ou sur une période de douze mois si l'un des partenaires se voit imposer un changement de contrôle.

15. REGLEMENT DES LITIGES :

En cas de litige de nature comptable : intervention d'un comptable indépendant, membre de l'Institut des Comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galle (« ICAEW »).

Pour tout autre litige, par voie d'arbitrage rendu par la Cour Internationale d'Arbitrage de Londres.

16. CHOIX DE LA LANGUE UTILISEE :

Pour toutes communications entre les partenaires : l'anglais.

17. DISPOSITIONS GENERALES :

— Responsabilité solidaire et conjointe des partenaires vis-à-vis d'obligations incombant à deux parties ou plus.

— La convention de partenariat remplace toutes discussions et conventions antérieures entre les partenaires relatives aux mêmes activités.

([1]) Périodes IATA :
1. période comprise entre le dernier dimanche de mars et le dernier samedi d'octobre;
2. période comprise entre le dernier dimanche d'octobre et le dernier samedi de mars.

18. VAN TOEPASSING ZIJNDE WETGEVING :

Het Engels recht.

19. WIJZIGINGEN EN VERBETERINGEN :

Te allen tijde mogelijk, maar na een unanieme beslissing, schriftelijk en bij authentieke akte.

18. LEGISLATION APPLICABLE :

La législation anglaise.

19. MODIFICATIONS ET AMENDEMENTS :

Possible à tout moment, mais aux termes d'une résolution unanime, par écrit et par acte authentique.

BIJLAGEN BIJ DE AMP-OVEREENKOMST

BIJLAGE 1 — VENNOTEN

Adres van beide vennoten in Engeland voor de kennisgeving van procedurestukken in het kader van het AMP (zie artikel 25 (3) van het AMP) en het bedrag van de bijdrage van elke vennoot in het kapitaal van het partnerschap.

BIJLAGE 2 — BOEKHOUDKUNDIGE PRINCIPES

1. De vennoten kiezen de standaard IAS (*International Accounting Standarts*) voor het voeren van de boekhouding van het partnerschap, onder voorbehoud van : (a) de voorwaarden die worden opgelegd door enige van toepassing zijnde wetgeving en (b) de redelijke voorwaarden die worden opgelegd door een van de vennoten met betrekking tot zijn eigen wettelijke beperkingen.

2. Er zal geen rekening worden gehouden met de waarde van de goodwill van het partnerschap.

BIJLAGE 3 — VERGADERING VAN DE VENNOTEN

1. Elk van beide vennoten en het Uitvoerend Comité mogen schriftelijk een vergadering van de vennoten bijeenroepen. Die vergadering moet zo spoedig mogelijk plaatshebben, maar uiterlijk 30 dagen na de ontvangst van de convocatie. Die bevat de agenda en wordt medegedeeld zoals is aangegeven in artikel 25 van het AMP.

2. Elke vennoot heeft recht op een kennisgevingstermijn van ten minste 20 dagen voor de vennotenvergadering wordt gehouden, met dien verstande dat daarvan kan worden afgezien bij onderlinge toestemming door beide vennoten. De convocatie bevat het adres van de vergadering (Londen, Zürich of Brussel), de algemene aard van de te bespreken onderwerpen en de problemen die tijdens de vergadering moeten worden opgelost.

3. Elke vennoot mag op elke vennotenvergadering worden vertegenwoordigd door een lid van de raad of enige andere regelmatig gevolmachtigde persoon.

4. Het quorum bestaat in ten minste één vertegenwoordiger voor elke vennoot (in persoon, of zijn gevolmachtigde, of zijn agent, *on line*-verbinding). Indien het quorum niet binnen een redelijke termijn wordt bereikt, wordt de vergadering uitgesteld tot een door de andere vennoten gekozen datum.

ANNEXES À LA CONVENTION AMP

ANNEXE 1 — ASSOCIES

Adresse de chacun des deux associés en Angleterre pour la notification d'actes de procédure dans le cadre du AMP (cf. article 25 (3) du AMP) et montant de la contribution de chacun des associés au capital de la *partnership*.

ANNEXE 2 — PRINCIPES COMPTABLES

1. Les associés choisissent le standart IAS (*International Accounting Standarts*) pour la tenue des comptes de la *partnership*, sous réserve : (a) des conditions imposées par toute loi applicable et (b) des conditions raisonnables imposées par un des associés par rapport à ses propres contraintes législatives.

2. Il ne sera pas tenu compte de la valeur du *goodwill* de la *partnership*.

ANNEXE 3 — REUNION DES ASSOCIES

1. Chacun des deux associés et le comité exécutif peuvent convoquer par écrit une réunion des associés, devant se tenir dès que possible mais au plus tard 30 jours après la réception de la convocation, laquelle contient l'ordre du jour et est notifié comme indiqué à l'article 25 de l'AMP.

2. Chaque associé a droit à au moins 20 jours de préavis avant la tenue d'une réunion des associés étant entendu qu'il peut être y être renoncé par consentement des deux associés. La convocation contiendra l'adresse de la réunion (Londres, Zurich ou Bruxelles), la nature générale des sujets à discuter, et les problèmes à résoudre lors de la réunion.

3. Chaque associé peut être représenté à toute réunion des associés par un membre du conseil ou toute autre personne dûment mandatée.

4. Le quorum de présence est d'au moins un représentant pour chaque associé (en personne, ou son mandataire, ou agent, mode de communication en temps direct). Si le quorum n'est pas atteint dans un délai raisonnable, la réunion sera postposée à une autre convenue par les associés.

5. Een telefoonverbinding of enige andere verbindingswijze tussen de vennoten wordt beschouwd als een vennotenvergadering op voorwaarde dat aan de quorumvereiste is voldaan; alle bepalingen van deze bijlage over de vennotenvergadering zijn op deze vergadering van toepassing als voor de telefoonverbinding of enig ander communicatiemiddel een redelijke, voorafgaande termijn is gegeven, en de vennoten voor die vergadering telefonisch of via enig ander communicatiemiddel met elkaar in contact staan.

6. Notulen van de procedures op elk van die vergaderingen volstaan als bewijs dat de procedures werden gevolgd en dat alle nodige formaliteiten in acht werden genomen, als die notulen door alle aanwezigen voor correct worden verklaard.

7. Een door alle vertegenwoordigers van de vennoten ondertekende beslissing geldt als een unanieme beslissing die zou zijn genomen op een regelmatig bijeengeroepen en gehouden vennotenvergadering. Een dergelijke beslissing kan uit verschillende documenten van gelijksoortige vorm bestaan, elk ondertekend door de respectieve vertegenwoordiger van elke vennoot, en zal in het geval van een fax worden beschouwd als zijnde ondertekend door de betrokken vennoot.

8. Het partnerschap laat notulen opstellen teneinde kennis te hebben van : (a) de namen van de vertegenwoordigers van elke vennoot op elke vennotenvergadering, en (b) alle beslissingen en procedures van elke vennotenvergadering.

BIJLAGE 4 — UITVOEREND COMITE

Procedure van het Uitvoerend Comité

1. Het Uitvoerend Comité mag vergaderen wanneer het dat wenst, op voorwaarde dat het ten minste eenmaal om de twee maanden samenkomt.

2. De eerste voorzitter van het Uitvoerend Comité is de heer Bruggisser, behoudens vervroegde beëindiging, voor een termijn van twee jaar. Na hem kiest het Uitvoerend Comité zijn voorzitter en bepaalt de duur van het mandaat.

3. Het vereiste quorum voor de werking van het Uitvoerend Comité bestaat in ten minste twee aanwezige leden.

4. Elk lid van het Uitvoerend Comité mag te allen tijde om een vergadering van dat comité verzoeken.

5. Une communication par téléphone ou tout autre mode de communication entre les associés sera considéré comme une réunion des associés pourvu que la condition de quorum soit remplie; toutes les dispositions de la présente annexe sur les réunions des associés seront applicables à cette réunion à condition qu'un préavis raisonnable soit donné avant la communication par téléphone ou tout autre moyen de communication, et que les associés soient en contact par téléphone ou tout autre moyen de communication pour les besoins de la réunion.

6. Un procès-verbal des procédures à chacune de ces réunions sera une preuve suffisante des procédures et du respect de toutes les formalités nécessaires, si certifié correct par tous ceux y prenant part.

7. Une résolution écrite signée par tous les représentants des associés vaudra comme une Résolution Unanime qui aurait été arrêtée à une réunion des associés dûment convoquée et tenue. Une telle résolution peut consister en plusieurs documents de forme similaire, chacun signé par le représentant respectif de chaque associé, et si par fax, sera considéré comme ayant signé par l'associé en question.

8. Le *partnership* fera tenir des procès-verbaux afin de connaître : (a) les noms des représentants de chaque associé à chaque réunion des associés, et (b) toutes les résolutions et procédures de chaque réunion des associés.

ANNEXE 4 — COMITE EXECUTIF

Procédure du comité exécutif

1. Le comité exécutif peut se réunir quand il l'entend, pourvu qu'il se réunisse au moins un fois tous les deux mois.

2. Le premier président du comité exécutif sera M. Bruggisser pour un terme de deux ans, sauf fin anticipée. Après lui, le comité exécutif élira son président et déterminera la durée de son mandat.

3. Le quorum nécessaire pour le fonctionnement du comité exécutif est d'au moins deux membres présents.

4. Chacun des membres du comité exécutif peut à tout moment demander la réunion du comité exécutif.

5. Elk lid van het Uitvoerend Comité heeft recht op een redelijke kennisgevingstermijn vóór elke vergadering, met dien verstande dat alle leden daarvan afstand kunnen doen.

6. De beslissingen worden genomen bij een gewone meerderheid van de aanwezige en stemgerechtigde leden.

7. Alle door het Uitvoerend Comité te goeder trouw genomen beslissingen blijven rechtsgeldig, zelfs als later mocht worden vastgesteld dat een van de leden niet correct is aangewezen of niet het recht had te stemmen in naam van deze of gene vennoot.

Delegatie door het Uitvoerend Comité

8. Behoudens andersluidende bepaling in deze overeenkomst of bij een unanieme beslissing, mag het Uitvoerend Comité in voorkomend geval bepaalde van haar bevoegdheden (behalve de voorbehouden aangelegenheden) delegeren aan het *Management Committee*, aan iedere werknemer, consultant, ieder comité of subcomité, in voorkomend geval met bevoegdheid tot subdelegatie.

Die delegatie kan in principe te allen tijde door het Uitvoerend Comité worden herroepen of gewijzigd.

9. Behoudens andersluidende beslissing van het Uitvoerend Comité wordt de werking van het *Management Committee* en van de comités of subcomités onderworpen aan de voorschriften in deze bijlage, *mutatis mutandis*. De samenstelling van het *Management Committee* wordt bepaald door het Uitvoerend Comité.

10. Het Uitvoerend Comité kan elke volmacht bekrachtigen die door een van de vennoten of alle vennoten aan iedere derde wordt gegeven, op voorwaarde dat die volmacht direct of indirect betrekking heeft op de leiding van de *Partnership Business*.

BIJLAGE 5 — DIENST FINANCIEN EN DIENST IT (*INFORMATION TECHNOLOGIES*)

1. Afkortingen

2. Financiële controle

a) *Business control* in Brussel en Zürich, wat met name inhoudt : kwalitatief en kwantitatief management van het businessplan, analyse van de begrotingsresultaten (met name analyse van de afwijkingen), bepaling van de bijsturingmechanismen in geval van afwijking van de begroting of van de financiële doelstellingen, enz.

5. Un préavis raisonnable sera donné à chacun des membres du comité exécutif avant toute réunion, étant entendu que tous les membres pourront y renoncer.

6. Les décisions seront prises à la majorité simple des membres présents et votant.

7. Toutes les décisions prises de bonne foi par le comité exécutif resteront valables, même s'il devait ultérieurement être constaté qu'un des membres n'était pas correctement désigné, ou n'était pas en droit de voter au nom de tel ou tel associé.

Délégation par le comité exécutif

8. Sauf quand prévu différemment dans ce contrat ou par une Résolution Unanime, le comité exécutif peut le cas échéant déléguer certains de ses pouvoirs (sauf les Matières Réservées) au *Management Committee*, à tout employé, consultant, comité ou sous-comité, le cas échéant avec pouvoir de subdélégation.

Cette délégation peut, en principe, être révoquée ou modifiée à tout moment par le comité exécutif.

9. Sauf décision contraire du comité exécutif, le fonctionnement du *Management Committee* et des autres comités ou sub-comités sera soumis au prescriptions de la présente annexe, *mutatis mutandis*. La constitution du *Management Committee* sera déterminée par le comité exécutif.

10. Le comité exécutif peut ratifier toute procuration donnée par un des associés ou les associés à toute tierce personne pourvu que cette procuration concerne directement ou indirectement la conduite du *Partnership Business*.

ANNEXE 5 — SERVICES FINANCIER ET DE IT (*INFORMATION TECHNOLOGIES*)

1. Abréviations

2. Contrôle financier

(a) *Business control* à Bruxelles et Zurich, ce qui inclut notamment : management qualitatif et quantitatif du business plan, analyse des résultats du budget (notamment analyse des déviations), définition des correctifs si déviation du budget ou des objectifs financiers, etc.

b) *Project control*, wat met name inhoudt (voorbereiding van de projectplannen, controle van de projecten en analyse van de afwijkingen, bepaling van de bijsturingmechanismen in geval van afwijking van het projectplan, enz.).

c) Inventaris van de kosten, lasten en uitgaven van Swissair en Sabena met betrekking tot het vervoer van passagiers of de vliegtuigen, met name brandstof, *catering*, grondbewegingen, onderhoudstechnieken, controle van het luchtverkeer, landing, commissielonen en reservering, enz..

3. Financiële analyse (route profitability, opstellen van verkoops- en verkeersstatistieken, verstrekken van gegevens voor de overheid, *business planning-design*, uitvoering en coördinatie van het businessplan voor het partnerschap, Swissair en Sabena, commerciële analyse-financiële steun, enz.).

4. Financiën en boekhouding van het partnerschap (SAP system, cash en belegd kapitaal, boekhouding en financiën van het partnerschap in Zürich en Brussel, enz.).

5. Informatie over de inkomsten (controle van de inkomsten uit Swissair- en Sabenavluchten, maandomzet, facturatie aan creditcardmaatschappijen, betaling van hun commissielonen, onderhandelingen over die commissielonen, enz.).

6. Beheer van de benodigdheden (verrichtingen Brussel: bepaling van de mogelijkheden om de kosten te verlagen; verrichtingen Zürich : levering van promotiemateriaal, *check-in*-benodigdheden en tickets voor Swissair en Sabena en levering van die zaken aan andere dienstenleveranciers van de vennoten, zoals het grondpersoneel en de reisagentschappen; uniformen voor het personeel van Swissair en de SAirGroup, alsook voor SN, *leasing* van voertuigen voor het management en de werknemers in de hoofdzetel van het partnerschap en Swissair te Zürich; enz.).

7. Brandstof (controle van de kosten en onderhandelingen over de contracten met de leveranciers).

8. IT-strategieën (harmonisering van de IT-onderbouw, -strategie en -standaarden voor het partnerschap en Swissair en Sabena; intranet, server-client-omgeving, toegang tot internet en *host systems*; naleving van de wetten op de bescherming van persoonsgegevens, controle en verlaging van de IT-kosten; enz.).

(b) *Project control*, ce qui inclut notamment (préparation des project plans, contrôle des projet et analyse des déviations, définition des correctifs si déviation du project plan, etc).

(c) Inventaire de coûts, charges et dépenses de Swissair et Sabena en rapport avec le transport de passagers ou les avions, notamment le fuel, le *catering*, manœuvres au sol, maintenance technique, contrôle trafic aérien, atterrissage, commissions et frais de réservation, etc.

3. Analyse financière (route *profitability*, production des statistiques de vente et de trafic, fourniture de données aux autorités, *business planning-design*, mise en place et coordination du *business plan* pour la *partnership*, Swissair et Sabena, *commercial analysis-financial support*, etc).

4. Finance et comptabilité de la *partnership* (SAP system, *cash* et dépôt de fonds, comptabilité et finance de la *partnership* à Zurich et Bruxelles, etc).

5. Informations sur le revenu (contrôle des revenus générés sur les vols Swissair et Sabena, chiffres de revenu mensuel, facturation aux compagnies de cartes de crédit, paiement de leurs commissions, négociation de ces commissions avec elles, etc).

6. Gestion des fournitures (opérations Bruxelles : identification des opportunités de diminutions de coûts; opérations Zürich : fourniture de matériels de promotion, de matériel de *check-in* et de tickets pour Swissair et Sabena et fourniture de ces objets aux autres prestataires de services des associés comme les agents au sol et les agences de voyages; uniformes pour les personnels Swissair et le groupe SAirGroup, ainsi que SN, *leasing* de voitures pour le management et les employés aux quartiers généraux à Zürich de la *partnership* et Swissair; etc).

7. *Fuel* (contrôle des coûts et négociation des contrats avec fournisseurs).

8. Stratégies IT (harmonisation de l'architecture, de la stratégie et des standards IT pour la *partnership* et Swissair et Sabena; intranet, environnement serveur client, accès à internet et systèmes hôte; assurer le respect des lois sur la protection des données personnelles, contrôle et réduction des coûts IT; etc).

BIJLAGE 6 — DIENSTEN VOOR HET BEHEER VAN HET NET

1. Afkortingen.

2. Ontwikkeling van de vloot en van de *hubs* (1) (Brussel en Zürich).

(a) Analyse van de behoeften van de vloot, waaronder (evaluatie van de langetermijnbehoeften van Sabena en Swissair inzake vloot, evaluatie van mogelijke vliegtuigtypes en -grootten, voorbereiding van voorstellen voor het partnerschap, de raad van de SAirGroup en de raad van Sabena inzake de verwerving van vliegtuigen, strategie inzake *leasing* en *franchising*, onderhandelingen met *Flightlease* en andere leveranciers over de *leasing*kosten voor Swissair, onderhandelingen met Sabena over afschrijvingen, interesten en *leasing*kosten, enz.).

(b) Analyse van de langetermijnontwikkeling van de *hubs* en van het net, waaronder (mogelijkheden tot toewijzing van vliegtuigen tussen Brussel en Zürich; integratie van het net tussen Swissair en Sabena — gemeenschappelijke bestemmingen; evaluatie van nieuwe bestemmingen in het net; enz.).

(c) Planning van samenwerkingsverbanden.

(d) Analyse van het gebruik van de *hub* (doel : redelijk niveau van winstgevendheid voor de vennoten; plaats van de hubs te Zaventem en Zürich in het net, enz.)

3. Planning van het net

(a) Network Planning: dit houdt in dat bepaald wordt waar, hoe vaak en met welk soort toestel er gevlogen wordt; wordt uitgebreid van 7 dagen (momenteel) tot 18 maanden; omvat: (i) analyse van de verkeersstromen en -tendensen, (ii) analyse van de winstgevendheid van de routes en onderlinge afstemming van die stromen, (iii) analyse van de stappen van de concurrentie, (iv) analyse van de gewenste wijzigingen aan het net en/of gebruik van de tijd (toevoegen of schrappen van routes, van frequenties op bepaalde routes, verandering van het vliegrooster, wijziging van aansluitingen, enz.), (v) onderhandeling en verwerving van slots op de IATA-conferentie, (vi) verdeling van het tijdgebruik in de reserveringssystemen, internet en andere systemen, en (vii) keuze van geschikte vliegtuigen voor elke route.

(1) *Hub* = knooppunt.

ANNEXE 6 — SERVICES DE GESTION DU RÉSEAU

1. Abréviations.

2. Développement de la flotte et des « *hub* » (1) (Bruxelles et Zürich).

(a) Analyse des besoins de flotte, en ce compris (évaluation des besoins à long terme de Sabena et Swissair en terme de flotte, évaluation de types et tailles d'avions potentiels, préparation de propositions à la *partnership*, au conseil du SairGroup et au conseil de Sabena pour l'acquisition d'avions, stratégie de *leasing* et franchise, négociation des coûts de *leasing* pour Swissair avec *Flightlease* et d'autre fournisseurs, négociation avec Sabena sur la dépréciation, taux d'intérêts et coûts de *leasing*, etc).

(b) Analyse des développements à long terme des *hub* et du réseau, en ce compris (capacité d'allocation d'avions entre Bruxelles et Zürich; intégration de réseau entre Swissair et Sabena — destinations communes —; évaluation de nouvelles destinations dans le réseau; etc).

(c) Prévision d'alliances.

(d) Analyse de l'utilisation du *hub* (but : niveau raisonnable de profitabilité pour les associés ; positionnement des *hub*s de Zaventem et Zurich dans le réseau, etc.).

3. Planning du réseau

(a) Network Planning : ceci implique de définir où, combien de fois et avec quel type d'appareil voler, et s'élargit de 7 jours (à l'heure actuelle) à 18 mois, et comprend : (i) analyse des courants et tendances du trafic, (ii) analyse de la profitabilité des routes et connecter les courants, (iii) analyser les mouvements de la concurrence, (iv) analyse des modifications souhaitables au réseau et/ou emplois du temps (ajout ou élimination de routes, de fréquence sur certaines routes, changement des horaires, changement de connexions, etc.), (v) négociation et obtention de slots à la conférence IATA, (vi) distribuer les emplois du temps dans les systèmes de réservations, internet et autres, et (vii) choisir des avions appropriés pour chaque route.

(1) *Hub* = plaque tournante.

(b) *Scheduling* : zorgen voor de exacte tijd en voor beurtrollen die het best beantwoorden aan de beperkingen en/of beschikbare middelen (de planningbehoeften combineren met de beschikbare middelen, waaronder de vloot, het slot-management, het personeel, het onderhoud, de toewijzing van vluchtnummers, het optimaal gebruik van de toestellen, enz.).

(c) *Capacity Management* (houdt de onderhandeling over en de coördinatie van *leasing*contracten in en langetermijnfranchising, realiseren van kortetermijn-*leasing* bij een tekort aan vliegtuigen voor de Sabena- of Swissairvluchten, onderhandelen over de *leasing* door Sabena en Swissair van hun vliegtuigen aan derden, enz.).

(d) *Alliance management* (veronderstelt (i) onderhandelingen over verschillende soorten samenwerkingscontracten, (ii) de coördinatie van de uitvoering ervan, (iii) het beheer en de meting van de prestaties).

4. Controle van de werkzaamheden : dit houdt in dat wordt gezorgd voor de dagelijkse beweging van de middelen conform het programma voor de 7 aan de aankomst voorafgaande dagen en omvat : verbetering van de productie van Swissair en Sabena (met name maximalisatie van de beschikbare capaciteit, capaciteit van het vliegtuig en schatting van het aantal passagiers, weersgesteldheid, vliegtuigen in beschikbare slots, beschikbaar personeel, noodbeheer bij ongeval, alle maatregelen om te zorgen voor de geplande luchtwaardigheid van de producten, dit wil zeggen zekerheid, betrouwbaarheid, stiptheid en winstgevendheid, beleid inzake stiptheid en regelmaat van Swissair en Sabena, vaststelling en verslag van het prestatievermogen, enz.).

5. Prijzen en distributie: vaststelling en verdeling van de Sabena- en Swissairprijzen, met name : prijzen voorstellen volgens gebied, vertrek, bestemming en bijzondere segmenten (bijvoorbeeld : kinderen en studenten), vertegenwoordiger van Sabena en Swissair, elektronische verdeling, enz.

6. *Revenue Management* (houdt in : toekenning van klassen voor de verschillende marktsegmenten, bepaling van de optimale stoelverdeling volgens de prijs- of reserveringsklasse, bepaling van de optimale overboekingspercentages om rekening te houden met de niet opdagende passagiers, enz.).

7. Evaluatie van het prestatievermogen van het net : dit houdt onder andere de analyse in van de winstgevendheid en omvat : (a) opmaak van een inkomstenbegroting, (b) bepaling van doelstellingen, (c) analyse van de omzet, en (d) evaluatie en verslag over de winstgevendheid van de routes.

(b) *Scheduling* : prévoir l'emploi du temps exact et les « rotations » qui répondent le mieux aux contraintes et/ou aux ressources disponibles (combiner les besoins de planning et les ressources disponibles, en ce compris la flotte, le slot management, le personnel, la maintenance, attribution des numéros de vol, optimalisation l'utilisation des appareils, etc.).

(c) *Capacity Management* (inclut la négociation et coordination de contrats de *leasing* et de franchise à moyen et long termes, mettre sur pied des *leasing* à court terme en cas de manque d'avions pour des vols Sabena ou Swissair, négocier le *leasing* par Sabena et Swissair de leurs avions à des tiers, etc.).

(d) *Alliance management* (inclut (i) de mener la négociation de différents types de contrats de coopération, (ii) la coordination de leur implémentation, (ii) gérer et mesurer leurs performances).

4. Contrôle des opérations : Ceci implique d'assurer le mouvement quotidien des ressources conformément au programme pour les 7 jours précédant l'arrivée et comprend : améliorer la production de Swissair et Sabena (notamment maximiser l'utilisation de la capacité disponible), capacité de l'avion et prévision de passagers, conditions météo, avions et slots disponibles, personnel disponible, gestion d'urgence et accident, prendre toutes les décision pour assurer qu'un produit aérien est sur, fiable, ponctuel et profitable comme prévu, gestion de la ponctualité et régularité de Swissair et Sabena, observation et rapport des performances, etc).

5. Prix et distribution : fixation et distribution des prix Sabena et Swissair, notamment : proposer les prix pour chaque région, origine, destination et segments spéciaux (ex : enfants et étudiants), représentation de Sabena et Swissair, distribution électronique, etc.

6. *Revenue Management* (inclut l'attribution de classes aux différents segments de marché, la détermination de l'attribution optimale de siège en fonction de la classe de prix ou de réservation, détermination des niveaux optimaux d'overbooking pour tenir compte des passagers ne se présentant pas, etc).

7. Evaluation de la performance du réseau : ceci implique l'analyse de la profitabilité et inclut : (a) faire un budget des revenus, (b) fixer des objectifs, (c) analyse des affaires, et (d) évaluation et rapport sur la profitabilité des routes.

8. Implementatie en *Quality Control* van de technische onderhoudsdiensten en van de grondafhandeling voor Swissair en Sabena (omvat de onderhandelingen over de contracten voor het onderhoud en de grondafhandeling voor Brussel en Zürich, enz.).

BIJLAGE 7 — VERKOOP-, MARKETING- EN PRODUCTDIENSTEN

1. Afkortingen.

2. Hoofdzetel : behelst de zetel voor de leiding inzake verkoop, die de verkoopkrachten wereldwijd leidt, waaronder de binnenlandse markt, en omvat :

(a) ontwikkeling van de verkoopsstrategieën (bepaling van sleutelmarkten, bepaling van doelstellingen, toekenning van middelen, bepaling van het distributiebeleid, enz.),

(b) analyse van de markt (volgen van de marktactiviteiten, targeting van nieuwe markten, verloren en herwonnen marktsegmenten, enz.),

(c) wereldwijd beheer van de verkoopkrachten (aanwerving van nationale managers, controle van hun prestaties, enz.), en

(d) analyse en ontwikkeling van de globale verkoop (onderhandelen en sluiten van contracten met sleutelbedrijven, enz.).

3. Nationale organisatie: via zijn lokale verkoopkantoren is het partnerschap verantwoordelijk voor de verkoop van tickets namens Sabena en Swissair :

(a) Plaatselijke verkoop : contact met de huidige klanten-bedrijven, agentschappen en vrijetijdsklanten, alsook het opsporen van nieuwe klanten; dit omvat : promoting van de diensten van Sabena en Swissair, telefonisch en via bezoeken, concept inzake specifieke steun aan de klant, enz.

(b) Directe verkoop : het partnerschap verzekert de ontwikkeling en het onderhoud van middelen voor directe verkoop (ticketkantoren in de luchthaven of in de stad, call centers, e-commerce, enz.) in de landen waar geen ACC- of QCC-verzekering is.

(c) *Marketing* : dit omvat de implementatie van de *marketing*strategie, de uitwerking van het specifiek distributiebeleid, planning en uitvoering van *marketing*-campagnes, enz.

8. Obtention et *Quality Control* de services de maintenance technique et de la manipulation au sol pour Swissair et Sabena (inclus la négociation de contrat de maintenance et de manipulation au sol pour Bruxelles et Zurich, etc).

ANNEXE 7 — SERVICES DES VENTES, DE MARKETING ET DE PRODUIT

1. Abréviations.

2. Quartier général : ceci implique le quartier général de l'organisation des ventes, qui gère les forces de vente mondiales, en ce compris le marché domestique et inclut :

(a) développement des stratégies de vente (identification des marchés-clés, définition des objectifs, allocation des ressources, définition de la politique de distribution, etc),

(b) analyse du marché (observer les activités du marché, identifier les nouveaux marchés, les parts de marché perdus ou gagnées, etc),

(c) gestion des forces de ventes mondiales (engager des managers nationaux, contrôler leurs performances, etc), et

(d) analyse et développement de ventes globales (négociation et conclusion de contrat avec des sociétés clientes-clés, etc).

3. Organisations nationales : la *partnership*, par le biais de ses organisations locales de vente, est responsable d'assurer la vente des tickets au nom de Sabena et Swissair :

(a) Force de vente locale : contact avec les actuels clients-sociétés, agences et clients-« *leasure* », ainsi que l'identification de nouveaux clients ; ceci inclut : faire la promotion des services Sabena et Swissair, téléphone et visites, concept de support spécifique au client, etc.

(b) Ventes directes : la *partnership* s'assure du développement et la maintenance de moyens de vente directe (bureaux de tickets à l'aéroport ou la ville, call centres, *e-commerce*, etc.) dans les pays où pas assuré par ACC ou QCCC.

(c) *Marketing* : ceci inclut l'implémentation de la stratégie *marketing*, élaboration de politiques spécifique de distribution, planification et exécution de campagnes *marketing*, etc.

(d) Gronddiensten: in de landen waar « *Qualiflyer Ground Services* » zulks niet voor zijn rekening neemt, zal het partnerschap daarvoor zorgen : supervisie over alle activiteiten inzake beheer aan de grond, beheer of beroep op derden voor de bediening van de passagiers, de deuren, de instaptrappen, de lounges, enz.

(e) Financiën : dit omvat: controle van en verslag over alle verkoop en uitgaven, betaling van lonen, cashbeheer, veiligheidsmaatregelen inzake cash en de overdracht van documenten, enz.

4. *Marketing Development*; dit omvat :

(a) *Consumer sales* : verkoopontwikkeling in alle marktsegmenten, implementatie van *e-commerce*-initiatieven, enz.

(b) *Relationship marketing* : ontwikkeling van specifieke marketing per segment, creatieve en agressieve direct marketing, enz.

(c) *Sales force services*.

(d) *Partnership marketing* : dit omvat de ontwikkeling van de omzet afkomstig uit Zwitserland en de Benelux, enz.

(e) Analyse van de markt en voorlegging van evaluatieverslagen; en

(f) *Marketing training*, waaronder met name opleiding van het verkooppersoneel.

5. *Marketing Communication* : de passagier voor, tijdens en na de vlucht een uitstekende ervaring met het merk Swissair en Sabena bezorgen; dit omvat : direct marketing (*one-to-one* communication), sponsoring, organisatie van evenementen, merchandising, zorgen voor een eenvormige benadering van het merk in alle toepassingen en alle mediaomgevingen, steun aan de marketing- en verkoopteams in de hele wereld met het oog op een geharmoniseerd aanvoelen bij alle tactische en locale communicatie en zorgen voor schaalvergroting in verband met de drukkosten van de kantoren, enz.

6. *IT Marketing en Web Technologies* : ontwikkeling van internet business : websites, on-line marketing en transacties via internet, one-to-one communicatie via het web, communicatie met de klant via e-mail, help deskdiensten, intranet, enz.

7. *Customer Care Management* (met name Travelclub) : consumentendienst.

(d) Services au sol : dans les pays où *Qualiflyer Ground Services* ne s'en charge pas, la *partnership* assurera : la supervision de toutes les activités de gestion au sol, gestion ou appel à tiers pour les services aux passagers, les services de portes, de rampes, de lounges, etc.

(e) Finance : ceci inclut : contrôle et rapport de toutes les ventes et dépenses, paiement des salaires, management du *cash*, mesures de sécurité pour le cash et le transfert de documents, etc

4. *Marketing Development*; ceci inclut :

(a) Consumer sales : développement de ventes dans tous les segments de marché, implémentation d'initiatives *e-commerce*, etc.

(b) *Relationship marketing* : développement de marketing spécifique par segment, *marketing* direct créatif et agressif, etc.

(c) *Sales force services.*

(d) *Partnership marketing* : ceci inclut le développement des affaires en provenances de la Suisse et du Benelux, etc.

(e) Analyse de marché et fourniture de rapports d'évaluation; et

(f) *Marketing training*, lequel inclut notamment formation du staff de vente.

5. *Marketing Communication* : assurer au passager, avant, pendant et après le vol, une excellente expérience de la marque Swissair et Sabena, ceci incluant : *marketing* direct (communication *one-to-one*), sponsoring, organisation d'évènements, *merchandising*, assurer une approche uniforme de la marque dans toutes applications et tous les environnement média, support aux équipes de marché et de vente à travers le monde pour assurer une vue et une sensation harmonisée pour toutes les communications tactiques et locales et assurer que des économies d'échelles dans les frais d'impression d'agence sont réalisées, etc.

6. *Marketing IT et Technologies Web* : développement du *business* internet : sites web, *marketing on-line* et transaction via Internet, *one-to-one* communication via le web, communication par e-mail avec le client, *help desk services*, intranet, etc.

7. *Customer Care Management* (notamment Travelclub) : service consommateurs.

8. Productontwikkeling en -*management*, met name : producten in het vliegtuig (nieuwe producten en nieuwe ideeën, onderhandelen met leveranciers, inspectie van de producten, verbetering op grond van *feedback* van de bemanning en de klant, enz.), ontwikkeling en implementatie van concepten en producten bestemd voor de passagiers en ter ontspanning tijdens de Sabena- en Swissair-vluchten, opiniepeilingen bij de klanten, enz.

BIJLAGE 8 — BEPALING VAN DE KOSTEN EN AFSCHRIJVING

1. Definities.

2. Kostendeling :

Het partnerschap zendt elk van de vennoten een factuur voor zijn deel in de indirecte kosten en elke vennoot is bijgevolg schuldplichtig ten opzichte van het partnerschap.

De verhouding van de voor 2000 en 2001 door elk der vennoten te betalen indirecte kosten is de volgende (op grond van *ingoing cost split*) :

	Swissair	*Sabena*
Jaar 2000	71 %	29 %
Jaar 2001	71 %	29 %

Nadien worden de indirecte kosten voor elke boekhoudkundige periode verdeeld volgens een verhouding die vóór het begin van elke boekhoudkundige periode tussen de vennoten wordt bepaald op grond van de volgende methode :

[…] (1).

3. Berekening van de volgens *equity* geldende kosten (1)

De « *opportunity cost of participation* » wordt bepaald door het verschil te berekenen tussen de momenteel door elke carrier gerealiseerde opbrengst van de tickets en de *Notional Achievable Ticket Sales Revenue* (2) gebaseerd op de gemiddelde productie van de maatschappij. De berekening van de *Notional Achievable Ticket*

(1) Zijn dus nooit toegepast …
(2) Theoretisch uit de verkoop van tickets te realiseren ontvangsten.

8. Développement et *Management* des Produits, notamment : produits dans l'avion (nouveaux produits et nouvelles idées, négociation avec fournisseurs, inspection de produits, amélioration sur base du *feedback* de l'équipage et du client, etc.), développement et implémentation de concepts et produits pour l'intérieur de la cabine et amusements pendant les vols Sabena et Swissair, sondages clients, etc.

ANNEXE 8 — DETERMINATION DES COUTS ET IMPUTATION

1. Définitions.

2. Partage des frais :

La *partnership* adressera une facture à chacun des associés pour sa part dans les coûts indirects et chaque associé en sera redevable à la *partnership* en conséquence.

La proportion des coûts indirects à payer par chacun des associés pour 2000 et 2001 sera comme suit (basé sur *ingoing cost split*) :

	Swissair	*Sabena*
Année 2000	71 %	29 %
Année 2001	71 %	29 %

Après cela, les coûts indirects pour chaque Période Comptable seront répartis dans une proportion à déterminer entre les associés avant le début de chaque Période Comptable sur base sur la méthode suivante :

[…] (1).

3. Calcul du coût équitable (1)

Le « *opportunity cost of participation* » sera déterminé en calculant la différence entre les revenus de tickets actuellement générés par chaque transporteur et le *Notional Achievable Ticket Sales Revenue* (2) basé sur la production moyenne de la compagnie. Le calcul du *Notional Achievable Ticket Sales Revenue* pour chaque

(1) N'ont donc jamais été appliqués …
(2) Recettes théoriquement réalisables de ventes de ticket.

Sales Revenue voor elke boekhoudkundige periode zal voor elke vennoot worden verricht met behulp van de volgende formule :

[8 fasen].

Zodra voor elke carrier de fasen 1 tot 8 achter de rug zijn, beschikt elkeen voor de *gemiddelde productie* maar over één maat. Dit is de bijdrage van elke maatschappij aan het net.

De volgende fasen illustreren de eindprocedure om de *opportunity costs of participation* te bepalen :

[4 fasen].

De berekening van de *Opportunity Cost* vangt aan in 2001 (met ingang vanaf het begin van de IATA-zomerkalender).

Het *Opportunity Cost*-model hangt af van de cost sharing zoals die is uiteengezet in punt 2 hiervoor. De « *Opportunity Cost* » wordt dus weerspiegeld in het aandeel van elke vennoot in de kosten van het *partnership*.

In buitengewone omstandigheden (bijvoorbeeld : vliegtuigen aan de grond, abnormale onderbrekingsgraad van de productie) verbinden partijen zich ertoe de berekening van de « *Opportunity Cost* » op passende wijze aan te passen.

BIJLAGE 9 — VOORBEHOUDEN MATERIES ([1])

1. De strategie van het partnerschap.

2. De organisatie van het partnerschap.

3. Het *businessplan* en het jaarbudget van het partnerschap.

4. De benoeming of het ontslag van personen die rechtstreeks afhangen van het Uitvoerend Comité of van de leden ervan.

5. Sluiten van of wijziging in de collectieve arbeidsovereenkomst met betrekking tot de aan het partnerschap verbonden werknemers, wanneer geen unanieme resolutie vereist is.

[…]

([1]) Aan het Uitvoerend Comité kan niet worden gedelegeerd (cf. Bijlage 4, punt 8, eerste lid).

période comptable sera effectué pour chaque associé en utilisant la formule suivante :

[8 étapes].

Une fois les étapes 1 à 8 accomplies pour chaque transporteur, chacun aura une seule mesure de « *production moyenne* «. Ceci représente la contribution de chacune des compagnies au réseau.

Les étapes suivantes illustrent la procédure finale pour déterminer les *opportunity costs of participation* :

[4 étapes].

Le calcul du *Opportunity Cost* commencera en 2001 (avec effet à compter du début du calendrier IATA d'Eté).

Le modèle *Opportunity Cost* est une fonction du *cost sharing* ainsi qu'exposé au point 2 ci-dessus. Le « *Opportunity Cost* » se reflète donc dans la part de chacun des associés aux coûts de la *partnership*.

En cas de situation extraordinaire (exemple : avions au sol, niveau anormal d'interruption de la production), les parties acceptent d'ajuster le calcul de l'« *Opportunity Cost* » de manière appropriée.

ANNEXE 9 — MATIERES RESERVEES ([1])

1. La stratégie du partenariat.

2. L'organisation du partenariat.

3. Le *businessplan* et le budget annuel du partenariat.

4. La nomination ou démission de personnes dépendant directement du comité exécutif ou de ses membres.

5. Conclusion ou modification de conventions collective de travail en rapport avec les employés du partenariat, quand une Résolution Unanime n'est pas requise.

[…]

([1]) Au comité exécutif, qu'il ne peut pas déléguer (cf. Annexe 4, point 8, alinéa 1er).

8. Een procedure in hoofde van het partnerschap instellen (resp. daarvan afzien) inzake een bedrag dat een in voorkomend geval door het Uitvoerend Comité vastgesteld maximum overschrijdt, aangezien dat maximum 7 500 000 euro• niet te boven mag gaan.

9. Alle investeringen, overdrachten, huurcontracten of andere transacties van welke aard ook die meer kosten dan een in voorkomend geval door het Uitvoerend Comité vastgesteld maximum, aangezien dat maximum 7 500 000 •euro per transactie of per jaar niet mag overschrijden.

[…]

11. De voorbereiding of de voorstelling van een aanbeveling inzake ongeacht welke vraag waarvoor een unanieme resolutie vereist is.

10. BIJLAGE 10 — OVEREENKOMST INZAKE DE OVERDRACHT VAN ACTIVITEITEN GESLOTEN TUSSEN « SWISSAIR » (1), « SABENA » (2) EN HET « *PARTNERSHIP* » (3)

(A) Swissair en Sabena hebben besloten het beheer van hun beider netwerken alsook van de verkoop, de marketing, de producten, de financiën en de IT (ondersteund door de *human resources*) met betrekking tot hun respectieve wereldwijde luchtvaartactiviteiten (de *« Airline Management Businesses »)* te bundelen, en ze samen voort te zetten binnen een entiteit *Partnership*, die in werking treedt te rekenen van …; te dien einde hebben zij op … het *« Partnership Contract »* ondertekend, waarin nader is bepaald onder welke voorwaarden zij de activiteiten gezamenlijk zullen voortzetten binnen een entiteit *Partnership* met de naam *Swissair Sabena Airline Management Partnership*, en overeenkomstig hetwelk de entiteit *Partnership* aan Swissair en Sabena de (in het *Partnership Contract* omschreven) diensten zal verlenen.

(B) Dit contract bevat het akkoord tussen Swissair en Sabena inzake de voorwaarden waaronder zij de *Airline Management Businesses* als *going concern* overdragen aan het *Partnership* zodat dat laatste de activiteiten van het partnerschap kan verrichten.

(1) Swissair Swiss Air Transport Company Limited.
(2) NV Sabena SA.
(3) Swissair en Sabena als vennoten van *Swissair Sabena Airline Management Partnership.*

8. Entamer ou renoncer à toute procédure du partenariat portant sur un montant excédant une limite fixée le cas échéant par le comité exécutif, cette limite ne pouvant dépasser 7 500 000 euros.

9. Tous investissements, cessions, baux ou autres transactions de toute sorte entraînant un coût excédant une limite fixée le cas échéant par le comité exécutif, cette limite ne pouvant dépasser 7 500 000 euros par transaction ou par année.

[…]

11. La préparation, présentation de recommandation pour toute question requérant une Résolution Unanime.

10. ANNEXE 10 — CONVENTION DE TRANFERT D'ACTIVITES CONCLUE ENTRE : « SWISSAIR » (1), « SABENA » (2) ET LA « *PARTNERSHIP* » (3)

(A) Swissair et Sabena ont décidé de combiner leurs fonctions de gestion du réseau, de ventes, marketing, produits, et de finance et IT (soutenues par des fonctions de ressources humaines) de leurs activités aériennes mondiales respectives (les « *Airline Management Businesses* ») et de les poursuivre ensemble en *partnership* avec effet à compter du …, et pour ce faire, ont signés le « contrat de partenariat ´» le …, lequel précise les conditions dans lesquelles elles poursuivront les activités ensemble, en *partnership*, en tant que *Swissair Sabena Airline Management partnership*, et conformément auquel la *partnership* fournira les Services (définis dans le contrat de partenariat) à Swissair et Sabena.

(B) Le présent contrat contient l'accord de Swissair et Sabena sur les conditions dans lesquelles elles transfèreront les *Airline Manegement Businesses*, en tant que going concern, à la *partnership*, en vue pour cette dernière de réaliser les activités du partenariat.

(1) Swissair Swiss Air Transport Company Limited.
(2) NV Sabena SA.
(3) Swissair et Sabena en tant qu'associés de la *Swissair Sabena Airline Management Partnership.*

1. **Definitie**

(a) In beginsel hebben de in het *Sabena Airline Management Partnership* (de AMP-overeenkomst) gebruikte bewoordingen en uitdrukkingen dezelfde betekenis wanneer zij hieronder in dit contract worden gebezigd.

(b) Andere definities […]

2. **Overdracht van activiteiten**

De beheersactiviteiten inzake luchtvervoer van respectievelijk Swissair en Sabena, welke worden overgedragen aan het partnerschap, bezitten die hoedanigheid in elk « Rechtsgebied » (de landen opgesomd in bijlage 1 van dit contract) als *going concern* (hetgeen inzonderheid de activa betreffende het beheer van die activiteiten omvat), zulks te rekenen van … (datum van inwerkingtreding).

3. **Overweging**

Als tegenprestatie voor de toetreding van het partnerschap tot dit *Partnership Contract* moeten de andere partijen eveneens toetreden.

4. **Verwezenlijking**

De overdracht van de *Airline Management Businesses* wordt geacht te zijn verricht in elk « Rechtsgebied », zulks te rekenen van de datum van inwerkingtreding.

5. Verstrekking van de *Airline Management assets*

(1) Vanaf de datum van inwerkingtreding worden Swissair en Sabena geacht :

(a) alle activa inzake het beheer van de luchtvaartmaatschappij ter beschikking te hebben gesteld die het partnerschap behoeft om de activiteiten inzake het beheer van die luchtvaartmaatschappijen te verrichten; zulks omvat : de intellectuele eigendomsrechten en andere vormen van eigendom welke van tijd tot tijd worden aangewend in de *Airline Management Assets*, de levering van alle materiaal of alle dienstverlening die daarvoor noodzakelijk zijn;

(b) het partnerschap tot hun agent te hebben gemaakt voor de invordering van de schuldvorderingen betreffende de *Airline Management Businesses* of de *Airline Management Assets* die vervallen zijn te rekenen van de datum van inwerkingtreding;

1. **Définition**

(a) En principe, les mots et expressions utilisés dans la Convention du partenariat auront la même signification quand ils seront utilisés dans le présent contrat.

(b) Autres définitions […]

2. **Transfert d'activités**

Les activités de gestion de transport aérien respectives de Swissair et Sabena, qui sont transmises à la *partnership*, le sont dans chaque « Juridiction » (les pays énumérés dans l'annexe 1 au présent contrat), en tant que *going concern*, ce qui inclut notamment les actifs de gestion de ces activités, à partir du … (date d'entrée en vigueur).

3. **Considération**

La contre-partie pour l'entrée de la *partnership* dans le présent contrat est l'entrée des autres parties dans ce contrat.

4. **Accomplissement**

Le transfert des *Airline Management Businesses* est sensé avoir été effectué dans chaque « Juridiction » à compter de la date d'entrée en vigueur.

5. **Fourniture des *Airline management assets***

(1) Dans chaque juridiction, à partir de la date d'entrée en vigueur, Swissair and Sabena seront sensés avoir :

(a) mis à disposition de la *partnership* tous les actifs de gestion de compagnie aérienne dont la *partnership* aura besoin pour mener les activités de gestion de ces compagnies aériennes, ce qui inclut : les droits de propriété intellectuelle et autres propriétés utilisées de temps à autre dans les *Airline Management Businesses*, la maintenance de ces *Airline Management Assets*, la fourniture de tous matériels ou services nécessaire pour ce faire;

(b) fait de la *partnership* leur agent pour le recouvrement des Créances relatives aux *Airline Management Businesses* ou *Airline Management Assets* qui sont échues à partir de la date d'entrée en vigueur;

(c) in voorkomend geval alle nodige handelingen te hebben gesteld om het partnerschap in staat te stellen, vanaf de datum van inwerkingtreding het beheer te voeren wat het luchtvervoer betreft.

(2) In elk rechtsgebied komen alle schulden (huurgelden, verzekeringspremies alsook facturen voor gas, water, elektriciteit enz.), alsmede schuldvorderingen inzake de *Airline Management Businesses* tot de dag vóór de datum van inwerkingtreding ten laste van of ten gunste van de partij die de bedoelde *business* overdraagt; vanaf de datum van inwerkingtreding komen alle schulden of schuldvorderingen ten laste of ten gunste van het partnerschap.

(3) In elk rechtsgebied worden alle bedragen die de werkgever (de leden van Swissair Group of van Sabena Group) ten aanzien van de werknemer moet uitbetalen, gedragen door de partij die de bedoelde werknemer overdraagt, zulks tot de dag vóór de datum van inwerkingtreding, en gedragen door het partnerschap te rekenen van de datum van inwerkingtreding;

[…]

(9) Swissair en Sabena zullen zo spoedig mogelijk na de op dit contract vermelde datum een akkoord sluiten inzake de lijst van overgedragen personeelsleden.

(10) Om elke twijfel te voorkomen, komen Swissair en Sabena overeen dat noch Swissair noch Sabena onroerend goed overdraagt door die goederen ter beschikking te stellen van het partnerschap.

6. **Waarborg**

(1) Swissair en Sabena garanderen elkaar dat zij de activa in eigendom hebben die zij, onbelast en vrij van alle kosten, voornemens zijn aan het partnerschap over te dragen (de « waarborg »).

(2) Op grond van de waarborg staat de aansprakelijkheid van Swissair of Sabena, naar gelang van het geval en met dien verstande dat in hunnen hoofde geen sprake is van fraude :

(a) niet (i) ter discussie, behalve indien het totale bedrag van de schuldvorderingen van Swissair of Sabena hoger ligt dan 10 000 000; en

(b) neemt zij een einde bij de tweede verjaardag van de datum van inwerkingtreding, tenzij vóór die datum een klacht werd ingediend.

(c) posé tous actes nécessaires le cas échéant pour permettre à la *partnership* de poursuivre actions de gestion de transport aérien à partir de la date d'entrée en vigueur.

(2) Dans chaque Juridiction, toutes les dettes (loyers, primes d'assurances, gaz, eau, électricité, etc.) et créances relatives au *Airline Management Businesses* jusqu'au jour précédent la date d'entrée en vigueur seront à charge/appartiendront à la partie transférant le business en question; à partir de la date d'entrée en vigueur, toutes ces dettes ou créances seront à charge/appartiendront à la *partnership*.

(3) Dans Chaque Juridiction, toutes les sommes à débourser par l'Employeur (les membres des Swissair Group ou Sabena Group) en raison de l'Employé (y compris les déduction fiscales) seront supportées par la partie transférant cet Employé jusqu'au jour précédant la date d'entrée en vigueur, et par la *partnership* à compter de la date d'entrée en vigueur.

[…]

(9) Swissair et Sabena se mettront d'accord sur la liste des actifs transférés dès que possible après la date du présent contrat.

(10) Swissair et Sabena conviennent que, pour éviter tout doute, aucun transfert de propriété immobilière n'aura lieu par la mise à disposition par Swissair ou Swabena de ces biens à la *partnership*.

6. **Garantie**

(1) Swissair et Sabena se garantissent mutuellement être propriétaires des actifs qu'ils se proposent de transférer à la *partnership*, quittes et libres de toute charge (la « garantie »).

(2) La responsabilité de Swissair ou Sabena, selon le cas, en vertu de la garantie, en l'absence de fraude de leur part :

(a) ne sera pas (i) mise en cause sauf si le montant total des créances de Swissair ou Sabena excède • 10 000 000; et

(b) prendra fin au deuxième anniversaire de la date d'entrée en vigueur, sauf si une plainte est introduite avant cette date.

7. **Contracten**

(1) Vanaf de datum van inwerkingtreding dragen Swissair en Sabena de contracten over aan het partnerschap.

(2) Indien de overdracht niet kan plaatsvinden zonder de instemming van de medecontractant van Swissair of Sabena :

(a) stellen Swissair en Sabena, met de medewerking van het partnerschap, alles in het werk om die instemming te verkrijgen;

(b) komt het partnerschap indien mogelijk alle verplichtingen van Swissair of Sabena na in afwachting van de overdracht, zulks in de hoedanigheid van onderaannemer, en vergoedt het Swissair of Sabena voor alle schade die zij lijden ingevolge een fout die het partnerschap begaat bij het nakomen van die verplichtingen, en

(c) staan Swissair en Sabena het partnerschap bij in het verdedigen van de contractueel aan het partnerschap verleende rechten, *op voorwaarde dat geen enkel lid van Swissair Group of Sabena Group ook maar enige betaling dient te verrichten zonder dat dit bedrag hem vooraf door het partnerschap ter hand is gesteld.*

(3) Vanaf de datum van inwerkingtreding vergewissen Swissair en Sabena zich ervan dat het partnerschap :

(a) alle uit het contract voortvloeiende verplichtingen kan nakomen, alsmede

(b) Swissair en Sabena alsook Swissair Group en Sabena Group kan vergoeden voor alle schade die voortvloeit uit een gebrekkige tenuitvoerlegging van het contract.

(4) Niets in dit artikel :

(a) legt het partnerschap op verplichtingen na te komen die hadden moeten zijn nagekomen vóór de datum van inwerkingtreding; of

(b) stelt het partnerschap aansprakelijk voor fouten die met betrekking tot het contract zijn begaan vóór de datum van inwerkingtreding.

(5) Swissair en Sabena vergoeden het partnerschap voor elke handeling die of elk verzuim dat hun kan worden aangerekend, en voor alle schade in verband met het contract die dateert van vóór de datum van inwerkingtreding.

7. **Contrats**

(1) À partir de la date d'entrée en vigueur, les contrats sont cédés par Swissair et Sabena à la *partnership*.

(2) Si la cession ne peut s'opérer sans l'accord du cocontractant de Swissair ou Sabena :

(a) Swissair et Sabena mettront tout en œuvre, avec la collaboration de la *partnership*, pour obtenir cet accord;

(b) en attendant la cession, la *partnership* exécutera, si possible, toutes les obligations de Swissair ou Sabena, et ce en tant que sous-contractant, et indemnisera Swissair ou Sabena de tout dommage subi en raison d'une faute de la *partnership* dans l'exécution de ces obligations; et

(c) Swissair et Sabena assisteront la *partnership* dans la défense des droits lui étant conférés par le contrat *sous réserve qu'aucun membre de Swissair Group ou Sabena Group ne doive faire le moindre paiement sans que le montant ne lui ait préalablement été remis par la partnership*.

(3) À partir de la date d'entrée en vigueur, Swissair et Sabena s'assurent que la *partnership* puisse :

(a) Exécuter toutes les obligations résultant du contrat; et

(b) Indemniser Swissair et Sabena, et Swissair Group et Sabena Group, pour tous dommages résultant de la mauvaise exécution du contrat.

(4) Rien dans cet article :

(a) n'impose à la *partnership* d'exécuter des obligations qui auraient du l'être avant la date d'entrée en vigueur; ou

(b) ne rend la *partnership* responsable de fautes commises par rapport au contrat avant la date d'entrée en vigueur.

(5) Swissair et Sabena indemniseront la *partnership* pour tout acte ou omission leur étant imputable, et de tout dommage en relation au Contrat avant la date d'entrée en vigueur.

(6) Swissair en Sabena maken zo spoedig mogelijk een lijst op van de contracten die vanaf de datum van inwerkingtreding werden overgedragen.

8. **Overgedragen en gehandhaafde verplichtingen**

(1) Swissair en Sabena vergewissen zich ervan dat het partnerschap elk personeelslid van Swissair Group of van Sabena Group vergoedt voor alle schade die het met betrekking tot de overgedragen verplichtingen.

(2) Onder « overgedragen verplichtingen » moet worden verstaan :

(a) alle verplichtingen inherent aan het beheer van de *Airline Management Businesses* die na de datum van inwerkingtreding zijn ontstaan op grond van de contracten of die verband houden met de overgedragen activa, en

(b) alle verplichtingen van Swissair Group en van Sabena Group inzake de uitbetaling van pensioenvergoedingen aan voormalige werknemers van Swissair Group en van Sabena Group die werknemers van het partnerschap zijn geworden na de datum van inwerkingtreding.

(3) De overgedragen verplichtingen omvatten niet hetgeen volgt (dit zijn anders gesteld de « gehandhaafde verplichtingen ») :

(a) alle verplichtingen inherent aan het beheer van de *Airline Management Businesses* die vóór de datum van inwerkingtreding zijn ontstaan op grond van de contracten of die verband houden met de overgedragen activa, en

(b) alle belastingverplichtingen van de leden van Swissair Group en van Sabena Group betreffende de *Airline Management Businesses* of de activa welke vóór de datum van inwerkingtreding zijn overgedragen;

Swissair en Sabena zullen die gehandhaafde verplichtingen nakomen en het partnerschap vergoeden voor alle schade in verband met voornoemde gehandhaafde verplichtingen.

(4) Swissair en Sabena waarborgen dat zij ervoor zullen zorgen dat het partnerschap elk lid van Swissair Group en van Sabena Group ontheft van alle overgedragen verplichtingen, alsmede dat het partnerschap in de plaats treedt als hoofdschuldenaar van de overgedragen verplichtingen, zonder dat beroep openstaat tegen de leden van Swissair Group en van Sabena Group.

(6) Swissair et Sabena établiront dès que possible une liste des contrats cédés à partir de la date d'entrée en vigueur.

8. **Obligations transférées et conservées**

(1) Swissair et Sabena s'assurent que la *partnership* indemnisera tout membre du Swissair Group ou Sabena Group de tout dommage subi par lui relativement à des obligations transférées.

(2) « Obligations transférées » signifie :

(a) toutes les obligations liées à la gestion des Airline Management Businesses nées après la date d'entrée en vigueur en vertu des Contrats ou en rapport avec les actifs cédés; et

(b) toutes les obligations du Swissair Group et Sabena Group par rapport au paiement des indemnités de pensions aux ex-employés des Swissair Group et Sabena Group devenus employés de la *partnership* après la date d'entrée en vigueur.

(3) Les Obligation transférées ne comprennent pas ce qui suit (les « Obligations Conservées ») :

(a) toutes les obligations liées à la gestion des *Airline Management Businesses* nées avant la date d'entrée en vigueur en vertu des Contrats ou en rapport avec les actifs cédés; et

(b) toutes les obligations des membres des Swissair Group et Sabena Group en matière de taxation qui sont nées par rapport aux *Airline Management Businesses* ou aux actifs cédés avant la date d'entrée en vigueur;

et Swissair et Sabena supporteront ces obligations conservées et indemniseront la *partnership* de tout dommage subi par rapport à ces obligations conservées.

(4) Swissair et Sabena garantissent qu'ils veilleront à ce que la *partnership* assure la décharge complète de chacun des membres des Swissair Group et Sabena Group par rapport aux Obligations transférées et la substitution de la *partnership* comme débiteur principal des obligations transférées , sans possibilité de recours contre les membres des Swissair Group et Sabena Group.

(5) Indien binnen een rechtsgebied na de datum van inwerkingtreding :

(a) Swissair of Sabena een overgedragen verplichting moet nakomen; of

(b) indien het partnerschap een gehandhaafde verplichting moet nakomen, dan

komen Swissair en Sabena overeen dat het ten laste genomen bedrag in aanmerking komt om het aandeel te bepalen van elke partij in de verliezen en baten van het partnerschap binnen dat rechtsgebied na de datum van inwerkingtreding.

9. **Zakelijke gegevens en bijstand**

(1) Swissair en Sabena bewaren de originelen van de documenten inzake de aan het partnerschap overgedragen werknemers, maar bezorgen aan dat laatste op eenvoudig verzoek (en op zijn kosten) een afschrift ervan.

(2) In elk rechtsgebied verlenen Swissair en Sabena aan het partnerschap tijdens de kantooruren vrije toegang tot de boeken, rekeningen en documenten inzake de *Airline Management Businesses* (de *« records »*), indien terzake een redelijk verzoek om inzage wordt gedaan.

(3) In elk rechtsgebied vernietigen noch Swissair, noch Sabena, noch de respectieve dochterondernemingen, noch het partnerschap, gedurende een periode van zes jaar *« records »* zonder de andere betrokkenen twee maanden vooraf van hun voornemen in kennis te stellen, en hen derhalve de mogelijkheid te bieden bepaalde *« records »* op hun kosten weg te halen of te bewaren.

10. **Verantwoordelijkheden inzake milieu**

Indien met betrekking tot de overgedragen activa verantwoordelijkheden inzake milieu in acht moeten worden genomen welke terug te voeren zijn op de periode vóór de datum van inwerkingtreding, dan moet de partij die de bedoelde activa aan het partnerschap overdraagt, het partnerschap vergoeden uit hoofde van die verantwoordelijkheid.

11. **Werknemers**

(1) De partijen zijn voornemens om, vanaf de datum van inwerkingtreding, met betrekking tot de arbeidsovereenkomsten die zijn gesloten door enerzijds de leden van Swissair Group of van Sabena Group en anderzijds

(5) Swissair et Sabena conviennent que si dans une Juridiction, après la date d'entrée en vigueur :

(a) l'un d'eux devait supporter une Obligation Transférée; ou

(b) la *partnership* devait supporter une Obligation conservée,

le montant supporté serait pris en compte pour déterminer la part de chaque partie dans les pertes et profits de la *partnership* dans cette Juridiction après la date d'entrée en vigueur.

9. **Données d'affaires et assistance**

(1) Swissair et Sabena conserveront les originaux des documents relatifs aux Employés transférés à la *partnership*, mais en fourniront des copies à cette dernière (à ses frais) sur simple demande.

(2) Dans chaque Juridiction, Swissair et Sabena donneront à la *partnership* un libre accès aux livres, comptes et documents relatifs aux *Airline Management Businesses* (les « *records* »), sur demande raisonnable, et durant les heures de bureau.

(3) Dans chaque Juridiction, pendant une période de six ans à compter de la date d'entrée en vigueur, Swissair et Sabena ne détruiront pas, pas plus que leurs filiales ou la *partnership*, les « *records* » sans donner préalablement à l'autre un préavis de deux mois de son intention de le faire, et lui laisser la possibilité de retirer ou conserver certains d'entre eux (à ses propres frais).

10. **Responsabilités environnementales**

Si des responsabilités environnementales existent par rapport à un des actifs cédés et qui sont imputables à la période précédant la date d'entrée en vigueur, la partie transférant cet actif à la *partnership* indemnisera la *partnership* du chef de cette responsabilité.

11. **Employés**

(1) L'intention des parties est, qu'à partir de la date d'entrée en vigueur, les contrats de travail conclus par les membres des Swissair Group ou Sabena Group, d'une part, et les Employés d'autre part, seront considé-

de werknemers, ervan uit te gaan dat zij van bij de aanvang werden gesloten tussen het partnerschap en de werknemer. Het volgende wordt overeengekomen :

(a) wanneer de sociale wetgeving in geval van stopzetting van de activiteiten als *« going concern »* voorziet in de automatische overdracht van de werknemers, lopen de arbeidsovereenkomsten niet ten einde op de dag van inwerkingtreding, en worden alle rechten en verplichtingen van de leden van Swissair Group en van Sabena Group welke uit die arbeidsovereenkomsten voortvloeien, overgedragen aan het partnerschap te rekenen van de datum van inwerkingtreding; en

(b) wanneer de plaatselijke sociale wetgeving niet voorziet in een dergelijke overdracht, zal het partnerschap aan de werknemers een betrekking aanbieden tegen, objectief gezien, ten minste evenwaardige arbeidsvoorwaarden (met inachtneming van de anciënniteit van elk lid van Swissair Group of van Sabena Group) dan die waarop zij bij hun vroegere werkgever recht hadden vóór de datum van inwerkingtreding.

(2) Swissair en / of Sabena vergoedt het partnerschap voor elke aan een werknemer gerelateerde vorm van aansprakelijkheid die voortvloeit uit of die verband houdt met :

(a) elke bepaling vervat in dit contract, met inbegrip van de overdracht van de werknemer die het ten aanzien van voornoemde verricht;

(b) elke beëindiging van diens arbeidsovereenkomst, elke wijziging aan de voorwaarden inzake diens arbeidsovereenkomst (inzonderheid wat het pensioenplan betreft), elke handeling of elk verzuim in hoofde van een lid van Swissair Group of van Sabena Group, hetzij ongeacht welke andere gebeurtenis die vóór de datum van inwerkingtreding heeft plaatsgevonden, of

(c) elk geval waarin met betrekking tot dit contract de informatieplicht ten aanzien van de werknemers niet in acht werd genomen.

(3) Het partnerschap vergoedt elk lid van Swissair Group of Sabena Group voor elke aan een werknemer gerelateerde vorm van aansprakelijkheid die voortvloeit uit of die verband houdt met :

(a) elke bepaling vervat in dit contract, met inbegrip van de overdracht van de werknemer die het ten aanzien van voornoemde verricht;

(b) elke beëindiging van diens arbeidsovereenkomst, elke wijziging aan de voorwaarden inzake diens arbeidsovereenkomst (inzonderheid wat het pensioenplan be-

rés comme ayant été conclus depuis le début entre la *partnership* et l'Employé. Il est convenu que :

(a) quand les lois sociales locales prévoient le transfert automatique des employés en cas de cession d'activité en tant que « *going concern* », les contrats de travail ne prendront pas fin le jour de la date d'entrée en vigueur, et tous les droits et obligation des membres des Swissair Group et Sabena Group résultant de ces contrats de travail seront transmis à la *partnership* à compter de la date d'entrée en vigueur; et

(b) quand les lois sociales locales ne prévoient pas un tel transfert automatique des employés, la *partnership* fera une offre d'emploi aux Employés aux conditions (incluant l'ancienneté auprès de tout membre de Swissair Group ou du Sabena Group) objectivement pas moins favorables que celles auxquelles ils avaient droit auprès de leur ancien employeur avant la date d'entrée en vigueur.

(2) Swissair et/ou Sabena indemnisera la *partnership* pour toute responsabilité liée à un Employé résultant de ou en connexion avec :

(a) toute disposition du présent contrat, en ce compris le transfert d'employeur qu'il opère;

(b) toute cessation de son contrat de travail, toute modification des conditions de son contrat d'emploi (notamment plan de pension), tout acte ou omission d'un membre de Swissair Group ou Sabena Group, ou tout autre événement antérieur à la date d'entrée en vigueur; ou

(c) tout manquement aux obligations d'information des Employés en relation avec le présent contrat.

(3) La *partnership* indemnisera tout membre de Swissair Group ou Sabena Group pour toute responsabilité liée à un Employé résultant de ou en connexion avec :

(a) toute disposition du présent contrat, en ce compris le transfert d'employeur qu'il opère;

(b) toute cessation de son contrat de travail, toute modification aux conditions de son emploi (notamment plan de pension), tout acte ou omission d'un membre de

treft), elke handeling of elk verzuim in hoofde van een lid van het partnerschap, hetzij ongeacht welke andere gebeurtenis die op of na de datum van inwerkingtreding heeft plaatsgevonden;

(c) een werknemer die tewerkgesteld blijft bij ongeacht welk lid van Swissair Group of van Sabena Group na de datum van inwerkingtreding en/of na de beëindiging van diens arbeidsovereenkomst door het betrokken lid van Swissair Group of van Sabena Group, of

(d) elk geval waarin met betrekking tot dit contract de informatieplicht ten aanzien van de werknemers niet in acht werd genomen.

(4) Gelet op de bestaande verschillen tussen de contractuele voorwaarden die respectievelijk een lid van Swissair Group of een lid van Sabena Group geniet, komen de partijen overeen om na de datum van inwerkingtreding, in de mate van het mogelijke de arbeidsovereenkomsten van de aan het partnerschap overgedragen werknemers op elkaar af te stemmen.

(5) Swissair en Sabena maken zo spoedig mogelijk na de datum van inwerkingtreding de lijst van de personeelsleden op.

12. **Pensioenen** (over dit punt zal tussen de partijen een ander contract worden opgemaakt).

13. **Bijkomende waarborg**

Elke partij waarborgt dat haar dochterondernemingen alles zullen doen wat redelijkerwijs in hun macht ligt om inzonderheid dit contract gevolgen te laten sorteren.

14. **Opneming van bepalingen uit het *Sabena airline management partnership* (AMP-overeenkomst)**

Bepaalde artikelen uit het *Sabena Airline Management Partnership* (de zgn. AMP-overeenkomst) moeten in dit contract worden ingevoegd.

15. **Kosten en BTW**

(1) Elke partij draagt de kosten, belastingen enz. die te haren laste of ten laste van haar dochterondernemingen komen ingevolge het sluiten en de tenuitvoerlegging van dit contract.

(2) Indien een partij ten aanzien van een andere partij, BTW of enige andere belasting vordert, dan betaalt laatstgenoemde daarbovenop die belasting, mits zij een behoorlijk opgemaakte factuur overlegt.

la *partnership*, ou tout autre événement contemporain ou postérieur à la date d'entrée en vigueur;

(c) un Employé continuant à être employé par tout membre Swissair Group ou Sabena Group après la date d'entrée en vigueur et/ou la cessation de son contrat d'emploi par le membre concerné du Swissair Group ou Sabena Group; ou

(d) tout manquement aux obligations d'information des Employés en relation avec le présent contrat.

(4) Compte tenu des différences existant entre les conditions contractuelles d'emploi entre un membre du Swissair Group ou un membre de Sabena Group, les parties entendent, après la date d'entrée en vigueur, dans la mesure du possible, harmoniser les contrats de travail entre les Employés transférés à la *partnership*.

(5) Swissair et Sabena établiront la liste des Employés dès que possible après la date d'entrée en vigueur.

12. **Pensions** (ce problème fera l'objet d'un autre contrat entre les parties)

13. **Garantie complémentaire**

Chaque partie garantit que ses filiales feront tout ce qui est raisonnablement en leur pouvoir pour, notamment, donner effet au présent contrat.

14. **Intégration de dispositions de la convention de partenariat**

Certains articles de la convention de partenariat doivent être insérés dans le présent contrat.

15. **Coûts et TVA**

(1) Chaque partie supportera les coûts, taxes, etc. qui lui incombent, ainsi qu'à ses filiales, en raison de la conclusion et l'exécution du présent contrat.

(2) Si de la TVA, ou toute autre taxe, devait être réclamée par une partie à l'autre, cette dernière la lui paierait, en sus, moyennant la production d'une facture en bonne et due forme.

16. **Nieuwe rechtsgebieden**

De lijst van rechtsgebieden in bijlage 1 is niet volledig, maar ze bevat alle rechtsgebieden waarin de *Airline Management Businesses* van Swissair en/of Sabena moeten worden overgedragen aan het partnerschap en waarmee een belastingakkoord is bereikt.

Indien een belastingakkoord wordt bereikt met een ander rechtsgebied, dan ondertekenen de partijen een Memorandum, met als gevolg dat dit contract moet worden gelezen alsof dat nieuwe rechtsgebied in bijlage 1 vermeld staat, en het contract is van toepassing op dat nieuwe rechtsgebied vanaf de datum vermeld in het Memorandum.

17. **Amendementen** (deze worden schriftelijk ingediend en worden door de partijen ondertekend)

18. **Strijdigheid met andere contracten**

Indien onderhavig contract strijdig is met enig ander contract betreffende de in dit contract vervatte akkoorden, dan primeert het eerstgenoemde (zulks geldt zowel tussen de partijen als tussen alle leden van Swissair Group of Sabena Group), behalve indien in het andere contract is bepaald dat het primeert op onderhavig contract en dat de partijen bij onderhavig contract ook bij het andere contract partij zijn, ofwel dat de partijen bij onderhavig contract schriftelijk verklaren dat het andere contract primeert op onderhavig contract.

19. **Volledigheid van het contract**

(1) Dit contract primeert op alle andere vroegere contracten terzake tussen de partijen.

(2) Elke partij erkent dat zij zich niet heeft gebaseerd op andere waarborgen, zekerheden, tegenbrieven enz., dan die welke vervat zijn in dit contract.

(3) Elke verplichting, waarborg enz. in hoofde van Swissair of Sabena, die verband houdt met de gegevens uit dit contract en die niet geheel ten uitvoer is gelegd op de datum van inwerkingtreding blijft na die datum van kracht.

16. **Nouvelles juridictions**

La liste des Juridictions figurant à l'Annexe 1 n'est pas exhaustive, mais elle contient l'ensemble des Juridictions dans lesquelles les *Airline Management Businesses* de Swissair et/ou Sabena doivent être transférés à la *partnership* et avec lesquelles un accord fiscal a été trouvé.

Si un accord fiscal devait être trouvé avec une autre Juridiction, un Mémorandum serait signé par les parties, ayant pour conséquence que le présent contrat devrait être lu comme si cette nouvelle Juridiction avait été mentionnée dans l'Annexe 1, et il s'appliquera à cette nouvelle Juridiction à partir de la date du Mémorandum.

17. **Amendements** (par écrit, signé par les parties)

18. **Conflit avec d'autres contrats**

En cas de conflit entre ce contrat et tout autre contrat relatif aux accords contenus dans le présent contrat, ce dernier primera (entre les parties comme entre tous membres du Swissair Group ou Sabena Group), sauf si l'autre contrat stipule qu'il prime le présent contrat et que les parties au présent y sont aussi parties, ou que les parties au présent contrat déclarent par écrit que l'autre contrat primera le présent contrat.

19. **Intégralité du contrat**

(1) Le présent contrat prime tous autres contrats précédents entre les parties sur le sujet dont question.

(2) Chaque partie reconnaît ne pas s'être basée sur des garanties, assurances, contre-lettres, etc., autres que celles contenues dans le présent contrat.

(3) Toute obligation, garantie, etc, relative aux éléments du présent contrat, de la part de Swissair ou Sabena, qui n'est pas totalement exécutée lors du date d'entrée en vigueur persistera après cette date.

20. **Vigerende wetgeving**

Het Engels recht is van toepassing en uitsluitend de Engelse rechtbanken zijn terzake bevoegd.

Voor Swissair,

Get. (onleesbaar),
Voorzitter van de Raad

Voor Sabena,

HH. P. REUTLINGER,
Gedelegeerd bestuurder
Valère CROES,
Voorzitter van de
raad van bestuur

M. BRUGISSER
Getuige : Karin ANDEREGG

Getuige : P. M. DESSART

20. **Lois applicable et tribunal compétent**

Loi anglaise et compétence non-exclusive des tribunaux Anglais.

Pour Swissair,

Signé (*illisible*),
Président du Conseil

Pour Sabena,

MM. P. REUTLINGER,
PDG
Valère CROES,
président du conseil
d'administration

M. BRUGISSER
Témoin : Karin ANDEREGG

Témoin : P.M. DESSART

IV. **HERKAPITALISATIE VAN SABENA « SLEUTELVOORWAARDEN VOOR EEN AANVULLENDE OVEREENKOMST » — 22 JANUARI 2001 –**

Dit document is geen overeenkomst, maar zet de sleutelvoorwaarden uiteen van een aanvullende overeenkomst die wezenlijk deel zal uitmaken van de *« overeenkomst betreffende de overdracht van aandelen »* en van het *« Aandeelhouderspact »* van 24 en 25 januari 2001 (cf. V. en VI).

Het zal worden ondertekend door de heren Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, als vertegenwoordiger van de Staat, en Hannes Goetz, Voorzitter van de Raad van Bestuur, als vertegenwoordiger van de SAirGroup.

1. PARTIJEN

Het Koninkrijk België en Zéphyr-Fin NV enerzijds,

SAirGroup (en haar dochterondernemingen), anderzijds.

2. HERKAPITALISATIE

Bijdragen in de vorm van uitgiftepremies en door de omwisseling van deelbewijzen zonder stemrecht van :

— 150 miljoen in contanten van de SAirGroup;

— 100 miljoen in contanten van de Staat of Zéphyr-Fin;

te storten in verschillende schijven (volgens een vooraf bepaald schema en gelijktijdig door alle partijen).

De eerste schijf wordt pas gestort na de goedkeuring door de vakbonden van het herstructureringsplan « *Blue Sky* » (dat in een verhoging voorziet met 52 miljoen euro van de winst vóór belastingen en financiële lasten).

3. DEELBEWIJZEN

— Zullen worden geregistreerd in uitgiftepremies (bestemd voor specifieke doeleinden, niet uitkeerbaar).

— Geven geen stemrecht, behalve in de gevallen zoals bedoeld in de wet (bijvoorbeeld : wijziging van het doel van de vennootschap, verandering van de rechtsvorm van SN, wijziging van de rechten op de deelbewijzen, enz. …).

IV. **RECAPITALISATION DE SABENA « CONDITIONS CLÉS D'UN ACCORD COMPLÉMENTAIRE » — 22 JANVIER 2001**

Ce document ne constitue pas une convention, mais expose les conditions clés d'un accord complémentaire qui fera partie intégrante de la *« convention de transfert d'actions »* et du *« Pacte d'actionnaires »* des 24 et 25 janvier 2001 (cf. V. et VI. ci-après).

Il est signé par M. Rik Daems, ministre des Télécommunications des Entreprises publiques, représentant l'État, et par Hannes Goetz, président du Conseil d'adminsitration et représentant SAirGroup.

1. PARTIES

Le Royaume de Belgique et Zéphyr-FIN SA d'une part,

SAirGroup (et ses filiales), d'autre part.

2. RECAPITALISATION

Apport au titre de primes d'émission et en échange de certificats de participation sans droits de vote de :

— 150 millions en espèces par SAirGroup;

— 100 millions en espèces par l'État ou Z-Fin;

à verser en plusieurs tranches (suivant calendrier préétabli et simultanément par les parties).

La première tranche ne sera versée qu'après accord satisfaisant des syndicats sur le plan de restructuration « *Blue Sky* » (prévoyant une amélioration de 52 millions d'euros du bénéfice avant impôts et charges financières).

3. CERTIFICATS DE PARTICIPATION

— Seront enregistrées en primes d'émission (réserve à des fins spécifiques, non distribuable).

— Ne donnent pas de droit de vote, sauf dans les cas prévus par la loi (par exemple : modification de l'objet social, transformation de la forme juridique de SN, modification des droits des certificats de participation, etc.).

— Recht op een dividend dat identiek is aan dat van een gewoon aandeel, maar dat minimum 5 % van de uitgifteprijs bedraagt (tot het belastingjaar 2007).

— In geval van faillissement worden zij terugbetaald vóór de aandelen.

— Door de raad van bestuur van SN en met de hulp van KPMG vastgestelde prijs die niet lager is dan de prijs van de in 1995 uitgegeven certificaten (zie « SMA »), namelijk : 0,06 euro (!) per eenheid …

— Onderworpen aan het recht van voorkoop van de partijen (zie SMA).

— Als Zéphyr-Fin gebruik maakt van haar opting-out-clausule (zie overeenkomst van 26 april 2000), ook voor de deelbewijzen, heeft SR het recht *alles* (en niet een deel) terug te kopen.

4. SLUITING VAN AANDELENTRANSACTIES (Volgend op het document van 26 april 2000)

Er blijven maar twee aandelentransacties over : (de andere moeten worden geherformuleerd) :

1° Ratificatie van het Verdrag tussen de Europese Unie en Zwitserland.

2° Toekenning door de Europese Commissie aan SAirGroup van het exclusieve toezicht op SN.

5. VERKOOP VAN DE DIENSTVERLENENDE ACTIVITEITEN

1. Overeenkomst om een of meer autonome dochterondernemingen op te richten voor de diensten van de luchtvaartmaatschappijen (catering, grondoperaties, goederenbehandeling) van Sabena, waarbij deze laatste zich ertoe verbindt ten minste 85 % van de aandelen van deze dochterondernemingen te verkopen aan de SAirGroup tegen hun *« marktprijswaarde »*.

2. Inachtneming van het gemeenschappelijk overleg met de vertegenwoordigers van het personeel.

3. SN zal van SR voorschotten op de aankoopprijs ontvangen om haar kasbehoeften te dekken.

4. Van tevoren genomen passende beheersmaatregelen.

— Droit à un dividende identique à celui d'une action ordinaire, mais de 5 % minimum de son prix d'émission (jusqu'à l'exercice fiscal 2007).

— Remboursés en cas de liquidation avant les actions.

— Prix fixé par le conseil d'administration de SN avec l'aide de KPMG, mais pas inférieur au prix des certificats émis en 1995 (voir « SMA »), soit : FEB 2,23383048632 (!) l'unité …

— Soumis au droit du premier refus des parties (voir SMA).

— En cas d'exercice par Z-Fin de son option de sortie (voir convention 26 avril 2000), idem pour les certificats de participation, que SR aura le droit de racheter en *totalité* (pas en partie).

4. CONCLUSION DES TRANSACTIONS SUR ACTIONS (Suivant le document du 26 avril 2000)

Ne restent que deux conditions de conclusions : (les autres devant être reformulées) :

1° Ratification du Traité Union-européenne et Suisse.

2° Autorisation de la Commission européenne sur le contrôle exclusif de SN par SAirGroup.

5. VENTE ACTIVITES DE SERVICES

1. Accord de créer une ou des filiales autonomes pour les services propres aux compagnies aériennes (restauration, opérations au sol, manutention de marchandises) de Sabena, celle-ci s'engageant à vendre au moins 85 % des actions de ces filiales à SAirGroup à leur *« juste valeur marchande ».*

2. Respect de la concertation avec les représentants du personnel.

3. Avances sur le prix d'achat seront effectuées à SN par SR dans la mesure nécessaire pour couvrir ses besoins de trésorerie.

4. Dispositions de gestion appropriées prises au préalable.

5. Tarifering door de ruimere waaier van diensten die aan SN worden geleverd (bijvoorbeeld : in de *catering* : kosten die hoger liggen dan 2 % tot 5 %).

6. RESTERENDE KASBEHOEFTEN

Voor de boekjaren 2001 en 2002 zal SAirGroup *« alles doen wat uit een commercieel oogpunt in haar macht ligt om de dekking te waarborgen »* …

Deze behoeften zouden kunnen worden verminderd door de verkoop door SN *« van de niet-strategische perifere activa »* (niet anders gedefinieerd).

7. SN TECHNICS

Door de partijen gemeenschappelijk uit te voeren plan in overleg met de vertegenwoordigers van het personeel. De juiste flexibiliteit is vereist voor de verdeling van de onderhoudsactiviteiten.

8. STIMULEREN VAN DE DIALOOG TUSSEN DE PARTIJEN

— De vertegenwoordiger van Zéphyr-Fin in de raad van bestuur van SR Group zal reeds worden benoemd vanaf de volgende algemene vergadering en zal intussen op alle vergaderingen worden uitgenodigd als waarnemer zonder stemrecht.

— De toezichtcommissie van het AMP zal worden opgericht na ondertekening van de aanvullende overeenkomst.

9. PRESTATIEPREMIES

Bevestiging van de verbintenis ter zake van de SAirGroup overeenkomstig het document van 26 april 2000.

10. VERBETERING VAN DE DIENSTEN

Gedetailleerd plan dat moet worden opgesteld door de directie van SN onder het toezicht van de raad van bestuur tegen 1 september 2001.

5. Tarification par la pléiade des services fournis à SN à établir (par exemple dans la restauration : coût plus 2 % à 5 %).

6. BESOINS DE TRESORERIE RESIDUELS

Pour les exercices 2001 et 2002, SAirGroup fera *« tout ce qui est commercialement en son pouvoir pour (en) assurer la couverture »* …

Ces besoins pourront être réduits par la vente par SN *« d'actifs périphériques non stratégiques »* (non définis autrement).

7. SN TECHNICS

Plan à élaborer conjointement par les parties, en concertation avec les représentants du personnel; flexibilité adéquate jugée nécessaire pour la répartition des activités de maintenance.

8. AMELIORATION DU DIALOGUE ENTRE PARTIES

— Le représentant de Z-Fin au sein du conseil d'administration de SR Groupe sera déjà nommé dès la prochaine assemblée générale de celui-ci, et dans l'attente sera invité à toutes les réunions comme observateur sans droit de vote.

— Le comité de Surveillance de l'AMP sera mis en place dès signature de l'accord complémentaire.

9. PRIMES AU RENDEMENT

Confirmation de l'engagement de SAirGroup à cet égard, conforme au document du 26 avril 2000.

10. AMELIORATION DU SERVICE

Plan détaillé à élaborer par la direction de SN sous contrôle du conseil d'administration, pour le 1er septembre 2001.

11. TOEPASSELIJKE BELGISCHE WETGEVING EN RECHTSPRAAK VAN DE BRUSSELSE RECHTBANKEN

Handtekeningen

Voor SR Group,	Voor de Belgische Staat,
Hannes GOETZ Voorzitter van de raad van bestuur	Rik DAEMS Minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties

11. LEGISLATION BELGE APPLICABLE ET JURIDICTION DES TRIBUNAUX DE BRUXELLES

Signatures

Pour SR Group,	Pour l'État belge,
Hannes GOETZ Président du conseil d'administration	Rik DAEMS Ministre des Télécommunications et Entreprises publiques

V. **OVEREENKOMST INZAKE DE OVERDRACHT VAN AANDELEN VAN 24 JANUARI 2001**

Partijen :

1° De Belgische Staat, vertegenwoordigd door de heer Rik DAEMS, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties;

2° Zéphyr-Fin NV, naamloze vennootschap naar Belgisch recht, vertegenwoordigd door de heren Robert Tollet en Paul Van Rompuy, beheerders;

3° Federale Participatiemaatschappij NV, naamloze vennootschap, die optreedt als van meerderheidsaandeelhouder van Zéphyr-Fin, vertegenwoordigd door de heren Jean Courtin en Paul Van Rompuy, algemeen directeuren;

4° Federale Investeringsmaatschappij (FIM), naamloze vennootschap naar Belgisch recht, waarvoor de Staat de ratificatie van artikel 1 garandeert voor de aandelen die in handen zijn van de Federale Investeringsmaatschappij, overeenkomstig een aan de Staat opgedragen taak;

en

1° « SAirGroup », NV, vennootschap naar Zwitsers recht;

2° « SAirLines », NV, vennootschap naar Zwitsers recht.

TITEL I

Meerderheidsoptie en aandelenruil

Artikel 1. — Warrants :

SAirLines zal de 691 666 127 warrants uitoefenen en zo hetzelfde aantal SN-aandelen kopen bij de FIM tegen een door de « SMA » van 1995 vastgestelde prijs + 1 000 000 euro (ter herinnering : namelijk 0,14 euro x 669 666 127 = 96 003 485,01 euro + 1 000 000 euro).

Deze prijs zal worden afgetrokken van de lening van 99 157 409,91 euro (momenteel ondergebracht in … SAirGroup *Internal Finance III Guernesey* …) en FIM zal de lening vervolgens onmiddellijk afbetalen.

De lening en de warrants zullen derhalve verdwijnen.

V. **CONVENTION DE TRANSFERT D'ACTIONS DU 24 JANVIER 2001**

Parties :

1° L'État belge, représenté par Mr Rik Daems, ministre des Télécommunications, des Entreprises et des Participations publiques;

2° Zephyr-Fin SA, société anonyme de droit belge, représentée par M. Robert Tollet et M. Paul Van Rompuy, administrateurs;

3° *S*ociété Fédérale de participations S.A., société anonyme, agissant en sa qualité d'actionnaire majoritaire de Zéphyr Fin, représentée par M. Jean Courtin et M. Paul Van Rompuy, directeurs généraux;

4° Société Fédérale d'Investissement (SFI), société anonyme de droit belge, dont l'État se porte fort de la ratification de l'article 1, pour les actions détenues par la Société fédérale d'Investissement, conformément à une mission déléguée de l'État;

et

1° « SAirGroup », AG, société de droit suisse;

2° « SAirLines », AG, société de droit suisse.

TITRE I

Option majoritaire et échange d'actions

Article 1. — Warrants :

SAirLines exercera les 691 666 127 warrants et achètera ainsi le même nombre d'actions SN auprès de SFI au prix fixé par le « SMA » de 1995 + 1 000 000 d'euros (pour rappel : soit 5,78313704236 BEF x 669 666 127 = 3 872 770 985 BEF ou 96 003 485,01 euros + 1 000 000 d'euros).

Ce prix sera déduit du prêt de 4 milliards BEF (actuellement « logé » dans … SAirGroup *Internal Finance III Guernesey* …) et SFI soldera immédiatement ensuite le prêt.

Le prêt et les warrants seront donc éteints.

Artikel 2. — Uitgifte van nieuwe SAirGroup-aandelen :

Uitgifte van volgestorte aandelen tegen een nominale waarde van 69 CHF per aandeel, wat 5, 55 % uitmaakt van het kapitaal van SAirGroup.

Op de dag van de sluiting (zie hieronder), zal de waarde worden berekend volgens de formule :

0,055 (te weten 5,55 %) x S (totaal aantal kapitaalaandelen) – T (kasaandelen) / 0,945 (= 100-5,55)

Aandelen die worden uitgegeven tegen 60 % bij de sluiting en 40 % bij de uitoefening van de verkoopsoptie toegekend aan Zéphyr-Fin door SAirGroup (zie overeenkomst van 24 april 2000).

Aandelen met volledig stemrecht.

Aandelen die vrij kunnen worden overgedragen na een aanvangsperiode van 12 maanden (vanaf hun uitgifte).

De mogelijkheid bestaat om ze te vervangen door kasaandelen (om een uitgifte van nieuwe aandelen te voorkomen).

Artikel 3. — Aandelenruil (zie schema van SN-aandeelhouderschap)

SAirGroup verwerft van Zéphyr-Fin : 1 231 339 193 SN-aandelen in ruil voor de eerste schijf van 60 % van de aandelen van SAirGroup.

Na de ruil, bezit Zéphyr-Fin nog : 813 930 077 SN-aandelen en 46 700 winstbewijzen.

Belastingvrije ruil, behalve Zwitserse belasting (0,46 %) op de omzet die fifty-fifty moet worden betaald door de partijen (voor Zéphyr-Fin echter een maximum van 400 000 euro).

Artikel 4. — Aandeelhouderspact :

cf. bijlage 2.

Artikel 5. — Benoeming van de beheerder :

die Zéphyr-Fin vertegenwoordigt in de raad van SAirGroup; te benoemen op de algemene vergadering van 3 mei 2001.

Article 2. — Emission d'actions nouvelles SAirGroup :

Emission d'actions entièrement libérées et d'une valeur au pair de 69 CHF chacune, représentant 5,55 % du capital de SAirGroup.

À la date de conclusion (voir ci-après), valeur calculée suivant la formule :

0,055 (soit 5,55 %) x S (nombre total d'actions de capital) – T (actions de trésorerie) / 0,945 (= 100-5,55)

Actions émises à raison de 60 % à la conclusion et de 40 % lors de l'exercice de l'option de vente accordée par SAirGroup à Zéphyr Fin (voir convention du 24 avril 2000).

Actions assorties du plein droit de vote.

Actions librement cessibles après une période initiale de 12 mois (dès leur émission).

Possibilité de les remplacer par des actions de trésorerie (pour éviter l'émission de nouvelles actions).

Article 3. — Echange d'actions (voir ici schéma de détention des actions SN)

SAirGroup acquiert auprès de Z Fin : 1 231 339 193 actions SN en échange de la première tranche de 60 % des actions SAirGroup.

Après l'échange, Zéphyr-Fin détient encore : 813 930 077 actions SN et 46 700 actions de jouissance.

Echange sans taxe, sauf taxe suisse (0,46 %) sur le chiffre d'affaires à supporter moitié-moitié par les parties (maximum de 400 000 euros pour Zéphyr-Fin cependant).

Article 4. — Pacte d'actionnaires :

cf. annexe 2.

Article 5. — Nomination administrateur :

représentant Zéphyr-Fin au Conseil de SAirGroup; à nommer lors de l'assemblée générale du 3 mai 2001.

TITEL II

Sluiting

Artikel 6. — Voorafgaande overeenkomsten : (tussen de ondertekening van deze overeenkomst en de sluiting)

1. SAirGroup zal een bijkomende notering van haar aandelen vragen aan de Beurs van Brussel (ten laatste 1 maand voor de sluiting).

2. Plan dat moet worden opgesteld voor een betere toekomst van SN Technics, onder meer een bescherming van de werkgelegenheid.

3. SAirGroup zal een participatieprogramma voor 2000 opstellen (te weten 2 aandelen voor ieder personeelslid van SN en haar groep in de vorm van een prestatiebeloning. Voorwaarde : ten minste een jaar voltijds te werk gesteld zijn).

4. De Belgische Staat zal zijn verplichtingen nakomen in de onderhandeling over de nationaliteitsclausule (zie bijlage 2).

5. Gelijktijdige verbintenis van SAirGroup om een reeks principes in acht te nemen en reeds uit te voeren die in dit nieuwe aandeelhouderspact worden uitgewerkt (zie bijlage 2).

6. SAirGroup zal een fiscale beslissing krijgen over de belastingen op de meerwaarden als de SN-aandelen worden overgedragen.

7. FIM zal haar Sobelair-aandelen kunnen overdragen aan Zéphyr-Fin.

Artikel 7. — Sluiting

1. *Plaats* : gelijktijdig in de zetels van SN en SR Group, wat wordt beschouwd als een eenmalige handeling.

2. Het aannemen van de nieuwe statuten.

3. Daadwerkelijke overdracht van de aandelen (aandeelhoudersregisters, enz.).

4. Datum : de 10e werkdag volgend op de uitvoering of nadat van de laatste van de volgende opschortende voorwaarden werd afgezien :

a) inwerkingtreding van de overeenkomst tussen de Europese Unie en Zwitserland;

TITRE II

Conclusion

Article 6. — Conventions préalables : (entre la signature de cet accord et la conclusion)

1. SAirGroup demandera une cotation secondaire de ses actions à la Bourse de Bruxelles (au plus tard 1 mois avant la Conclusion).

2. Plan à réaliser pour un meilleur avenir à SN Technics, dont une protection de l'emploi.

3. SAirGroup exécutera un programme de participation pour 2000 (à savoir 2 actions à chaque membre du personnel SN et de son groupe, au titre de prime de rendement. Conditions : être employé à temps plein depuis un an au moins).

4. L'État belge exécutera ses obligations en matière de négociation de clause de nationalité (voir annexe 2).

5. Engagement simultané de SAirGroup de respecter et mettre déjà en œuvre une série de principes élaborés dans ce nouveau Pacte d'actionnaires (cf. annexe 2).

6. SAirGroup aura obtenu une décision fiscale quant à l'impôt sur les plus-values lors du transfert des actions SN.

7. SFI pourra transférer ses actions Sobelair à Zéphyr-Fin.

Article 7. — Conclusion

1. *Lieu* : simultanément aux sièges de SN et SR Group. Mais considéré comme acte unique.

2. Adoption de nouveaux statuts.

3. Transfert effectif des actions (registres des actionnaires, etc).

4. Date : le 10e jour ouvrable suivant la réalisation ou la renonciation de la dernière des conditions suspensives suivantes :

a) entrée en vigueur du Traité Union européenne/Suisse;

b) beslissing van de Europese Commissie waardoor SAirGroup het exclusieve toezicht krijgt over SN;

c) *idem* wat de steun van de Staat betreft (onverenigbaar met de Gemeenschappelijke Markt);

d) notering op de Beurs van de SAirGroup-aandelen;

e) overeenkomsten inzake de bescherming van de vervoersrechten (cf. bijlage 2);

f) overeenkomst inzake het SN Technicsplan;

g) goedkeuring *« door de bestuursgeledingen »* van SAirGroup van de overhandiging van de aandelen aan Zéphyr-Fin en vertegenwoordiging van deze laatste in de raad van bestuur die de nodige afwijkingen heeft toegestaan om deze aandelenoverdracht aan Zéphyr-Fin mogelijk te maken;

h) informatie van de ondernemingsraad van SN overeenkomstig de wet.

Artikel 8. — Kennisgeving

Kennisgeving door SAirGroup aan de Commissie voor het Bank- en Financiewezen van de transactie en het openbaar bod van uittreding van Zéphyr-Fin.

Afschaffing van de preferente aandelen en de winstaandelen; moet worden goedgekeurd door de algemene vergadering van Sabena NV.

TITEL III

Verklaringen en garanties

Artikelen 9 tot 11

Verklaringen en garanties van iedere partij dat ze individueel (en niet collectief) moet beschikken over de bevoegdheden en de macht die nodig zijn om deze overeenkomst voor overdracht te sluiten, onder voorbehoud van de goedkeuring door de aandeelhouders van SAirGroup en SAirLines.

Verklaring dat het SMA (van 1995) van toepassing zal blijven tot de sluiting (van deze overeenkomst).

b) décision de la Commission européenne autorisant le contrôle exclusif par SAirGroup de SN;

c) *idem* quant au caractère d'aide d'État (incompatible avec le Marché Commun);

d) cotisation en Bourse des actions SAirGroup;

e) accords sur la protection des droits de trafic (cf. annexe 2);

f) accord sur le plan SN Technics;

g) approbation *« des corps constitués »* de SAirGroup sur la remise d'actions à Zéphyr-Fin et représentation de celui-ci au conseil d'administration, lequel aura également accordé les dérogations nécessaires pour permettre ce transfert d'actions à Zéphyr-Fin;

h) information du Conseil d'entreprise de SN, conformément à la loi.

Article 8. — Notification

Notification par SAirGroup à la Commission bancaire et financière de la transaction et offre publique de retrait de Zéphyr-Fin.

Suppression des actions privilégiées et des actions de jouissance, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale de Sabena SA.

TITRE III

Déclarations et garanties

Articles 9 à 11

Déclarations et garanties de chacune des parties, chacune individuellement (et non collectivement) à disposer de tous les pouvoirs et de l'autorité nécessaire pour conclure cette convention de transfert, sous réserves pour SAirGroup et SAirLines de l'approbation de leurs actionnaires.

Déclaration que le SMA (de 1995) restera d'application jusqu'à la conclusion (de cette convention).

TITEL IV

Algemene bepalingen

Artikelen 12 tot 23

— De toepasselijke Belgische wet.

— Geschillenregeling :

1. Bemiddeling : ombudsman aangewezen door de minister en de algemeen directeur van Zéphyr-Fin en door de president-directeur van SAirGroup in geval van betwisting of bezwaren.

2. Rechterlijke bevoegdheid : Rechtbanken van Brussel.

— Overdracht van de uit deze overeenkomst voortkomende rechten en verplichtingen : het uitdrukkelijk en schriftelijk akkoord van de andere partij is vereist.

BIJLAGE N^{R} 2 BIJ DE « *SHARE TRANSFER AGREEMENT* » VAN 24 JANUARI 2001 — AANDEELHOUDERSPACT

Partijen : identiek aan die welke bij de overdrachtsovereenkomst betrokken waren, *behalve* de FIM, die hier verdwijnt.

Ook hun vertegenwoordigers zijn dezelfde.

« Huidig » aandelenbezit :

Werd vastgelegd alsof de overdrachtsovereenkomst had plaatsgevonden, en geeft het volgende beeld :

1) Zéphyr-Fin bezit 813 930 077 A-aandelen (waarvan 8 000 000 preferente aandelen)

en

46 700 winstbewijzen (of 15 % van het kapitaal).

2) De SAirGroup en SAirLines bezitten 4 608 974 571 B-aandelen (waarvan 7 200 000 preferente aandelen)

en

2 739 winstbewijzen.

3) De minderheidsaandeelhouders bezitten 3 295 860 B-aandelen die de SAirGroup en SAirLines normaliter zouden ontvangen nadat het oorspronkelijk bod, na de inwerking-

TITRE IV

Dispositions générales

Articles 12 à 23

— Loi belge applicable.

— Règlement des litiges :

1. Médiation : médiateur choisi par le ministre et le directeur général de Zéphyr-Fin et par le PDG de SAirGroup, en cas de controverse ou réclamation.

2. Compétence juridictionnelle : tribunaux de Bruxelles.

— Cession des droits et obligations découlant de la présente convention : nécessitant l'accord exprès et écrit de l'autre Partie.

ANNEXE N° 2 À LA CONVENTION DE TRANSFERT DU 24 JANVIER 2001 — PACTE D'ACTIONNAIRES

Parties : identiques à celles qui sont intervenues à la convention de transfert, *sauf* SFI, qui disparaît ici.

Leurs représentants sont les mêmes également.

Détention « actuelle » des parts :

Celle-ci est déterminée comme si la conclusion de la convention de transfert avait eu lieu, à savoir :

1) Zéphyr-Fin possède 813 930 077 actions A (dont 8 000 000 privilégiées)

et

46 700 actions de jouissance (soit 15 % du capital).

2) SAirGroup et SAirLines détiennent 4 608 974 571 actions B (dont 7 200 000 privilégiées)

et

2 739 actions de jouissance.

3) Les actionnaires minoritaires détiennent 3 295 860 actions B que SAirGroup et SAirLines devraient acquérir au terme de l'offre initiale après l'entrée en vigueur de la

treding van de overeenkomst van 24 januari 2001, verstreken was, alsmede 2 561 winstbewijzen.

Wat een totaal geeft van 5 426 200 508 kapitaalaandelen

en

52 000 winstbewijzen.

De preferente aandelen zullen niet langer voorkeurrechten genieten en gewone aandelen worden. De winstbewijzen zullen geschrapt, niet vervangen worden.

*
* *

TITEL I

Sabena-inbreng

1. **Aandelen**

Artikel 1. — Aandelen :

Zie bovenvermelde opdeling.

Bovendien bezit SAirLines 223 830 770 participatiebewijzen : (reeks I) :

— behoren NIET tot het kapitaal;

— ZONDER stemrecht;

— op naam ;

— geven recht op een dividend van 5 % van de uitgifteprijs;

— terugbetaalbaar tegen uitgifteprijs tijdens de vereffening (vóór enige terugbetaling van kapitaal).

De winstbewijzen die geen deel uitmaken van het SN-kapitaal, en die hetzelfde stemrecht openen, en recht geven op hetzelfde dividend als een gewoon aandeel, zullen verdwijnen wanneer ze volledig in handen van Zéphyr-Fin en SAirLines gekomen zullen zijn.

Artikel 2. — Dividenden :

— tot aan het balansjaar (*met inbegrip van de in de loop van balansjaar 2005 doorgevoerde verdeling*), zullen de A-aandelen recht geven op 15 % van de (eventuele) buitengewone dividenden, ook al mochten ze sa-

convention du 24 janvier 2001, ainsi que 2 561 actions de jouissance.

Le total s'élève bien à 5 426 200 508 actionsde capital

et

52 000 actions de jouissance.

Les actions privilégiées cesseront de bénéficier de droits préférentiels et redeviendront des actions ordinaires. Les actions de jouissance seront supprimées et non remplacées.

*
* *

TITRE I

Participations Sabena

1. **Actions**

Article 1. — Actions :

Voir répartition ci-dessus.

En outre, SAirLines détient 223 830 770 certificats de participation : (série I) :

— ne faisant PAS partie du capital;

— SANS droit de vote;

— nominatifs;

— donnant droit à un dividende de 5 % du prix d'émission;

— remboursables à leur prix d'émission lors de la liquidation (avant tout remboursement de capital).

Les actions de jouissance, qui ne font pas partie du capital de SN, et qui donnent le même droit de vote et au même dividende qu'une action ordinaire, disparaîtront quant elles seront toutes détenues par Zéphyr-Fin et SAirLines.

Article 2. — Dividendes :

— jusqu'à l'exercice fiscal 2004 (y compris la distribution effectuée durant l'exercice 2005), les actions A donneront droit à 15 % des dividendes extraordinaires (éventuels) même si elles devaient représenter moins

men minder dan 15 % van het kapitaal uitmaken (bij een eventuele kapitaalsverhoging of bij andere verrichtingen);

— tot 31 december 2020 OF de gehele of gedeeltelijke overdracht van de A-aandelen van Zéphyr Fin (aan andere aandeelhouders dan de Staat of vennootschappen van de Groep) : het stemrecht van ieder aandeelhouder zal beperkt blijven tot 85/15 van de integrale stemrechten van de overige Sabena-aandeelhouders.

2. **Beheer van Sabena**

1. ***Beheer en beheersdoelstellingen***

Artikelen 3 tot 6 :

Memoreren de reeds in de vorige overeenkomsten vermelde principes, met name :

— optimale uitbouw van de twee activiteitspolen (Brussel en Zürich);

— de rol van Sabena als « nationaal vervoerder » moet worden gevrijwaard;

— merkkeuze die rekening houdt met de benaming van beide maatschappijen;

— prestatietoeslagregeling;

— toezegging, door SAirGroup, om zijn invloed in SN en AMP aan te wenden teneinde tot een evenwicht op het vlak van de resultaten te komen, en *de afbrokkeling van het Sabena-kapitaal te voorkomen*;

— ontbreken van enige toezegging, door de Staat of door Zéphyr-Fin (in iedere toekomstige herkapitalisatie);

— vervoer ten voordele van de Staat (diensten vereist door de Staat, de VN, de NAVO, de NGO's, …) te vrijwaren;

— werkgelegenheidspeil : beslissingen over iedere vorm van herstructurering moeten *« op het hoogste niveau »* tussen de Belgische regering en SAirGroup worden genomen.

2. ***Structuur van Sabena***

Artikelen 7 tot 13 :

Bestuursgeledingen bij Sabena :

a. aandeelhoudersvergadering;

b. raad van bestuur;

de 15 % du capital (en cas d'augmentation de capital ou autres opérations);

— jusqu'au 31 décembre 2020 OU la cession des actions totale ou partielle des actions A de Zéphyr Fin (à d'autres actionnaires que l'État ou des sociétés du groupe) : le droit de vote de tout actionnaire sera limité à 85/15 de la totalité des droits de vote des autres actionnaires de Sabena.

2. **Gestion de Sabena**

1. ***Gestion et objectifs de gestion***

Articles 3 à 6 :

Rappels des principes déjà énoncés dans les conventions précédentes, et notamment :

— développement optimal des deux pôles d'activités (Bruxelles et Zürich);

— rôle de « transporteur national » de Sabena à préserver;

— choix de la marque respectant la dénomination des deux compagnies;

— système de primes au rendement;

— engagement de SAirGroup à exercer son influence dans SN et AMP pour que l'équilibre des résultats existe et *évite l'érosion du capital de Sabena*;

— absence d'engagement de l'État ou de Zéphyr-Fin (dans toute recapitalisation future);

— transport au bénéfice de l'État (services requis par l'État, l'ONU, l'OTAN, des ONG, …) à préserver;

— niveau de l'emploi : toute restructuration doit se décider *« au plus haut niveau »* entre le gouvernement belge et SAirGroup.

2. ***Structure de Sabena***

Articles 7 à 13 :

Corps constitués de Sabena :

a. assemblée des actionnaires;

b. conseil d'administration;

c. uitvoerend bureau;

d. auditors;

e. comité van toezicht.

Deze structuur omvat geen enkel nieuw element.

Aan die « *bestuursgeledingen* » te verlenen bevoegdheden :

a) Algemene vergadering :

Sommige beslissingen zullen met een bijzondere meerderheid van 85,1 % moeten worden genomen, de A-aandelen integraal in het bezit zijn van Zéphyr-Fin (of van de Staat of van maatschappijen van de Groep) :

— Kapitaalsvermindering

— Fusie en splitsing

— Ontbinding en vereffening.

b) Raad van bestuur :

1° *Samenstelling* : zolang hij onder toezicht van de Staat of van Belgische openbare Belgische instellingen staat, heeft Zéphyr-Fin het recht voorstellen te formuleren voor de benoeming van :

— ofwel een kwart van de leden van de raad van bestuur;

— ofwel twee leden daarvan, waarbij de keuze naar het grootste aantal uitgaat.

2° *Vetorecht :* kan door de bestuurders van de Zéphyr-Fin-groep worden uitgeoefend voor iedere beslissing die een herstructurering van de activa van Sabena en haar dochterondernemingen impliceert.

Voormeld recht is niet van toepassing op de beslissingen inzake de overdracht van aandelen van om het even welke dochteronderneming zolang Sabena daarin de meerderheid en daarop de controle behoudt.

3° *Voorzitterschap* : de eerste voorzitter zal voor drie jaar door de bestuurders van Groep A worden benoemd. Vervolgens door de bestuurders van Groep B, maar Zéphyr-Fin zal dan de vice-president mogen kiezen.

c) Uitvoerend Bureau :

De raad van bestuur zal de president-directeur kunnen aanwijzen en ontslaan.

c. bureau exécutif;

d. auditeurs;

e. comité de surveillance.

Rien de nouveau dans cette structure.

Dans les pouvoirs à conférer à ces *« corps constitués »*, on peut relever :

a) Assemblée générale :

Certaines décisions devront être prises à une majorité spéciale de 85,1 % tant que les actions A seront entièrement détenues par Zéphyr-Fin (ou l'État ou Sociétés du groupe) :

— Diminution de capital

— Fusion et scission

— Dissolution et liquidation.

b) Conseil d'administration :

1° *Composition* : tant qu'elle sera contrôlée par l'État ou des Institutions publiques belges, Zéphyr-Fin aura le droit de proposer la nomination :

— soit du quart des membres du conseil d'administration;

— soit de deux de ces membres, le choix au nombre le plus élevé.

2° *Droit de veto* réservé aux administrateurs du groupe Zéphyr-Fin sur toute décision impliquant une restructuration de l'actif de Sabena et de ses filiales,

Ce droit ne s'applique pas aux décisions de transfert d'actions de toute filiale tant que Sabena y conserve la majorité et le contrôle.

3° *Présidence* : le premier président sera nommé pour trois ans par les administrateurs du groupe A. Ensuite, par les administrateurs du groupe B, mais alors Zéphyr-Fin aura le choix du vice-président.

c) Bureau exécutif :

Le PDG sera désigné et congédié par le conseil d'administration.

Dat zullen ook de overige leden kunnen doen, maar dan wel op aanbeveling van de PDG.

Alleen de PDG kan de directieleden van de tweede rang aanwijzen en ontslaan (niets nieuws in vergelijking met de overeenkomst van 1995).

d) Auditors :

Pricewaterhousecoopers (of iedere andere internationaal accountantsbedrijf), mits de ondernemingsraad daaromtrent vooraf om advies wordt gevraagd (ook niets nieuws).

e) Technisch comité van toezicht :

Zie AMP.

Nog steeds geen enkele beslissingsbevoegdheid noch enig vetorecht.

Bevoegdheden inzake inspectie (niet nader omschreven) en advies bij de AMP-directie.

Zal bestaan uit een of meer vertegenwoordigers van Zéphyr-Fin in de raad van bestuur van Sabena om de link te leggen met het terzake bevoegde Sabena- orgaan en de Belgische regering.

3. ***AMP***

Artikelen 14 tot 17 :

— Herinnering van de principes inzake grondige integratie op operationeel, financieel et organisatorisch vlak.

— Herinnering aan de noodzaak om tot een evenwichtig beheer te komen teneinde de rendabiliteit van beide maatschappijen te versterken.

— Herinnering aan de noodzaak om te voorzien in netbeheer dat verenigbaar is met de idee van dubbele draaischijf (Zaventem en Zürich) : billijke planning, vraag van de klant, enz.

4. ***Continuïteit van de kernroutes***

Artikel 18 :

Andermaal evenmin iets nieuws ten opzichte van de overeenkomst van 26 april 2000. Pro memorie : op voor-

Les autres membres également, mais sur recommandation du PDG.

Le PDG désignera et congédiera seul les membres de la direction de second rang (rien de neuf par rapport à la convention de 1995).

d) Auditeurs :

Pricewaterhousecoopers (ou toute autre entreprise internationale de vérification comptable), sous réserve de la consultation préalable du Conseil d'entreprise (rien de neuf non plus).

e) Comité technique de surveillance :

Voir AMP.

Toujours aucun pouvoir décisionnel ni droit de veto.

Pouvoirs d'investigation (non définis) et de conseil auprès de la direction d'AMP.

Comprendra un ou plusieurs représentants de Zéphyr-Fin au conseil d'administration de Sabena pour assurer la liaison avec l'organe compétent de Sabena et le gouvernement belge.

3. ***AMP***

Articles 14 à 17 :

— Rappel des principes d'intégration approfondie : opérationnelle, financière et organisationnelle.

— Rappel de la nécessité d'une gestion équilibrée pour renforcer la rentabilité des deux compagnies.

— Rappel de la nécessité de gestion du réseau de manière compatible avec un concept de double plaque tournante (Zaventem et Zürich) : planification équitable, demande du client, etc.

4. ***Continuité des routes clés***

Article 18 :

Rien de nouveau non plus par rapport à la convention du 26 avril 2000. Pour rappel, sous la condition de main-

waarde dat de rendabiliteit gehandhaafd blijft zal SAirGroup erop toezien dat Sabena op elk moment het volgende minimumpakket verzorgt :

— 2 rechtstreekse vluchten van en naar alle hoofdsteden van de Europese Unie en de steden die als belangrijkste economische centra gelden, alsmede 28 intercontinentale bestemmingen.

3. **Opties en rechten van voorkoop**

Artikel 19. — Aankoopoptie van Zéphyr-Fin :

Zéphyr-Fin zal het recht krijgen om de B-aandelen die SAirGroup (of vennootschappen van de groep) bezit, integraal (niet gedeeltelijk) te verwerven in de volgende gevallen :

1. Iedere beslissing of het ontbreken van een beslissing vanwege de Sabena- bestuursgeledingen die *« op susbtantiële wijze »* de belangen van de Staat zou schaden na het verstrijken van een termijn van zes maanden volgend op de schriftelijke kennisgeving door Zéphyr-Fin.

2. Zo de dienst op de voornaamste routes wordt onderbroken (behalve indien de lijn niet-rendabel blijkt) en die onderbreking de Belgische belangen op lange termijn schade berokkent.

Termijn van 90 dagen volgend op de schriftelijke kennisgeving door Zéphyr-Fin.

3. Bij (ingrijpende) wijzigingen van allianties of Groepen, worden de vigerende overeenkomsten geschonden, of zo die feiten Sabena of de draaischijf Zaventem op substantiële wijze benadelen.

Zelfde termijn van 90 dagen.

Wederinkoopbedrag van de activiteiten: tegen marktwaarde vastgesteld door een in onderling overleg aangewezen internationale investeringsbank of anders door de kamer van koophandel.

Artikel 20. — Rechten van verkoop van de totaliteit (echter geen gedeelte) van de aandelen :

1° Van SAirGroup :

— bij verkoop aan een *« als eerbaar bekend staande »* derde : voorafgaande en schriftelijke toestemming van de verkrijger om alle rechten en plichten van de cedent over te nemen;

tien de la rentabilité : SAirGroup veillera à ce que Sabena assure à tout moment au minimum :

— 2 vols directs de et vers toutes les capitales de l'Union européenne et des villes centres économiques clés, ainsi que 28 destinations intercontinentales.

3. **Options et droits de premier refus**

Article 19. — Option d'achat de Zéphyr-Fin :

Zéphyr-Fin aura le droit d'acquérir la totalité (et non une partie) des actions B détenues par SAirGroup (ou sociétés du groupe), dans les cas où :

1. Toute décision ou absence de décision des corps constitués de Sabena porterait atteinte aux intérêts généraux de l'État de *« manière susbtantielle »* et ce, après un délai de six mois suivant notification écrite de Zéphyr-Fin.

2. Une interruption de service sur les routes principales (sauf non-rentabilité) préjudiciable aux intérêts économiques belges à long terme.

Délai de 90 jours suivant notification écrite de Zéphyr-Fin.

3. En cas de renversement ou de changement d'alliances ou de groupes, les conventions en vigueur sont violées, ou si ces faits désavantagent Sabena ou la plaque tournante de Zaventem de manière substantielle.

Même délai de 90 jours.

Prix de rachat des activités : fixé à la valeur marchande par une banque d'investissement internationale désignée de commun accord, ou par la Chambre de Commerce Internationale si non.

Article 20. — Droits de vente de la totalité (mais non une partie) des actions :

1° De SAirGroup :

— en cas de vente à un tiers *« de bonne réputation »* : accord préalable et écrit du cessionnaire d'assumer tous les droits et obligations du cédant;

— bij een beursintroductie : wijzigingen in de Overeenkomst en in de statuten van Sabena moeten meteen met Zéphyr-Fin worden uitgeklaard;

— verplichte vrijwaring van het statuut van Sabena als communautair vervoerder.

2° Van Zéphyr-Fin :

— bij verkoop aan iedere *« als eerbaar bekend staande »* of bij een beursintroductie, zal Zéphyr-Fin schriftelijk een recht van voorkoop verlenen aan aan SAirGroup, die dat recht binnen 45 dagen daadwerkelijk moet uitoefenen.

Die beperking geldt niet zo het een overdracht betreft aan de Staat of aan iedere, (rechtstreeks of onrechtstreeks door de Staat) gecontroleerde rechtspersoon.

Artikel 21. — Recht van voorkoop :

Bij verkoop : mogelijkheid voor de andere partij om zich, tegen dezelfde prijzen en onder dezelfde voorwaarden als de belangstellende derde, als verkrijger te melden.

Bij beursintroductie : *idem* maar op basis van een door een, in onderling overleg aangewezen internationale investeringsbank vastgestelde prijs.

Termijnen : het recht van voorkoop moet schriftelijk binnen 60 dagen worden uitgeoefend; de betaling moet binnen een nieuwe termijn van 30 dagen worden vereffend.

Zéphyr-Fin kan dat recht overdragen aan openbare instellingen en/of aan institutionele Belgische of EU-beleggers.

Ook SAirGroup et SAirLines.

Artikel 22. — Trekkingsrecht :

Bij een eventuele verkoop van aandelen door SAirGroup, zal de verkrijger Zéphyr-Fin moeten voorstellen de A-aandelen integraal en onder dezelfde voorwaarden te verkopen.

Termijn van 60 dagen voor Zéphyr-Fin om op dat aanbod in te gaan.

Artikel 23. — Uitstapmogelijkheid voor Zéphyr-Fin :

Een jaar na het sluiten van de overeenkomst en uiterlijk op 31 december 2020, zal Zéphyr-Fin haar volledige pakket A-aandelen kunnen omruilen tegen de 40 % res-

— en cas d'introduction en Bourse : modifications à la Convention et aux statuts de Sabena à conclure immédiatement avec Zéphyr-Fin;

— sauvegarde obligatoire du statut de transporteur aérien communautaire de Sabena.

2° De Zéphyr-Fin :

— en cas de vente à tout tiers *« de bonne réputation »* ou d'introduction en Bourse, Zéphyr-Fin donnera par écrit un droit de préemption à SAirGroup, qui devra le mettre en œuvre dans les 45 jours.

Cette limitation n'existe pas dans le cas d'une cession à l'État ou toute personne morale contrôlée (directement ou indirectement) par l'État.

Article 21. — Droit de premier refus :

En cas de vente : possibilité pour l'autre partie de se porter acquéreur aux mêmes prix et conditions que le tiers intéressé.

En cas d'introduction en Bourse : *idem* mais sur la base d'un prix fixé par une banque internationale d'investissements désignée de commun accord.

Délais : le droit de premier refus sera exercé par écrit dans les 60 jours; le paiement devra être effectué dans un nouveau délai de 30 jours.

Zéphyr-Fin peut déléguer ce droit à des Institutions publiques et/ou investisseurs institutionnels belges ou de l'Union européenne.

SAirGroup et SAirLines également.

Article 22. — Droit d'attirance :

Dans le cas d'une vente d'actions par SAirGroup, l'acquéreur devra proposer à Zéphyr-Fin de vendre l'ensemble des actions A, dans les mêmes conditions.

Délai de 60 jours pour Zéphyr-Fin pour répondre à cette offre.

Article 23. — Option de sortie pour Zéphyr-Fin :

Après un an à dater de la conclusion et au plus tard le 31 décembre 2020, Zéphyr-Fin pourra échanger la totalité de ses actions A contre les 40 % restants des ac-

terende aandelen van het pakket van de SAirGroup (zie de *« Share Transfer Agreement »*), die integraal — en onder de in de overeenkomst omschreven voorwaarden — werden volgestort.

4. **Aanwijzing van sabena en statuten als vervoerder**

Artikel 25. — Wet op het luchtvervoer :

SAirLines zal al het mogelijke doen om te voorkomen het statuut van SN als communautair luchtvervoerder OF zijn uitverkiezing als nationale luchtvaartmaatschappij, aangewezen conform de bilaterale verdragen inzake vervoer waartoe België is toegetreden, in gevaar te brengen.

Artikel 26. — Bescherming van het luchtverkeer :

SAirGroup, SAirLines en Sabena zullen alle nodige maatregelen nemen om de *verkeersrechten* van SN voor strategische bestemmingen buiten de Europese Unie tegen mogelijke betwistingen af te schermen op grond van de nationaliteitsbedingen, vervat in de overeenkomsten inzake de luchtdiensten die België met de betrokken landen heeft gesloten.

Zolang zulks noodzakelijk zal blijken, zullen SAirGroup et SAirLines, ter bescherming van die verkeersrechten van Sabena, via een *Belgische holding,* titularis blijven van de B-aandelen.

Een aantal andere maatregelen blijven mogelijk :

— onderbrenging van de routes in een dochteronderneming met een Belgische meerderheidsparticipatie;

— aanwending van de techniek van de omzetting van aandelen in certificaten (en waarbij de aan de aandelen gekoppelde wettelijke papierwaarde en de economische rechten worden opgesplitst).

Dat betekent evenwel nog niet dat SAirGroup gemachtigd zou zijn de ruilverhouding op enigerlei wijze aan te passen (zie artikel 23 — 40 %), en evenmin om enige schadevergoeding uit te betalen.

De Belgische Staat zal alles in het werk stellen om spoedig met de « terzake bevoegde rechtsinstanties » buiten de Europese Unie opnieuw onderhandelingen op te starten over het in de overeenkomsten betreffende

tions SAirGroup (voir convention de transfert), entièrement libérées et aux conditions prévues dans la convention.

4. **Désignation de sabena et statuts de transporteur**

Article 25. — Loi sur le transport aérien :

SAirLines fera tout ce qui est en son pouvoir pour éviter de mettre en péril le statut de SN en tant que transporteur aérien communautaire, OU son éligibilité en tant que Compagnie aérienne d'aviation nationale désignée conformément aux traités de transport aérien bilatéraux de la Belgique.

Article 26. — Protection du trafic aérien :

SAirGroup, SAirLines et Sabena prendront toutes dispositions nécessaires afin de protéger d'une contestation les *droits de trafic* de SN vers les destinations stratégiques hors Union européenne, en vertu des clauses de nationalité des conventions de service aérien de la Belgique avec les pays concernés.

Aussi longtemps que nécessaire pour protéger ces droits de trafic de Sabena, SAirGroup et SAirLines continueront à détenir les actions B par le biais d'une *holding belge*.

D'autres dispositions restent possibles :

— essaimage des routes vers une filiale à participation belge majoritaire;

— utilisation de la technique de certification des actions (le titre légal et les droits économiques attachés aux actions sont dégroupés).

SAirGroup n'en sera pas pour autant habilité à procéder à un quelconque ajustement du rapport d'échange (voir article 23 — 40 %) ni à tout dédommagement.

L'État belge mettra tout en œuvre pour renégocier la clause de nationalité des accords sur les services aériens avec « les juridictions pertinentes » hors Union européenne dans des délais raisonnables, en obtenant

de luchtdiensten vervatte nationaliteitsbeding. Daarbij ligt het in de bedoeling een verzaking ten gunste van de Zwitserse onderdanen te verkrijgen ([1]), of om terzake tot een afspraak te komen omtrent iedere andere oplossing die een wettelijke meerderheidsparticipatie en een daadwerkelijke controle van SAirGroup mogelijk maakt.

Artikel 27. — beperking van de luchtdiensten en overdracht van de investeringen in Sabena :

De Staat en/of Zéphyr-Fin zullen verzet kunnen aantekenen :

— Tegen inkrimping van de luchtdiensten vanuit of naar Brussel die schade toebrengt aan de economische belangen van de Staat, op voorwaarde dat de Staat Sabena voor alle extra kosten een vergoeding toekent.

— Tegen iedere belangrijke overdracht van de investeringen van SAirGroup in sabena die de status van SN als communautaire luchtvervoerder in gevaar brengt.

Artikel 28. — Mislukking van de overeenkomst Europese Unie/Zwitserland ([2]) :

Mocht deze overeenkomst vóór 31 december 2020 worden onderbroken, en zo iedere alternatieve oplossing uitblijft, die de status van Sabena als communautair luchtvervoerder verzoenbaar maakt met de meerderheidsparticipatie en de daadwerkelijke controle door SAirGroup in Sabena, dan is voorzien in de inwerkingtreding van maatregelen die het herstel van de Belgische meerderheidsparticipatie mogelijk maken, met noodzakelijke overdracht van aandelen die wordt uitgevoerd tegen de correcte marktwaarde (methodes waarnaar artikel 22 verwijst).

5. **Internationale alliantie**

Artikel 29 :

De partijen erkennen het belang van het sluiten van allianties op wereldvlak om de doelstellingen die SAirGroup bij de uitstippeling van haar internationale strategie nastreeft, te integreren en te beschermen.

([1]) Die bedingen komen reeds in de overeenkomst van 26 april 2000 voor, op de verwijzingen naar eventuele strafmaatregelen ten opzichte S AIR Group na.

([2]) Die bedingen komen reeds in de overeenkomst van 26 april 2000 voor, op de verwijzingen naar eventuele strafmaatregelen ten opzichte S AIR Group na.

une renonciation en faveur des ressortissants suisses ([1]), ou en convenant de toute autre solution permettant une participation majoritaire légale et le contrôle effectif de SAirGroup.

Article 27. — réduction des services aériens et disposition des investissements dans Sabena :

L'État et/ouZéphyr-Fin pourront s'opposer :

— À la réduction des services aériens de ou vers Bruxelles portant préjudice aux intérêts économiques de l'État, à condition que l'État dédommage Sabena de tout coût supplémentaire.

— À toute disposition importante des investissements de SAirGroup dans sabena mettant en danger le statut de transporteur aérien communautaire de SN.

Article 28. — Echec du traité Union européenne/ Suisse ([2]) :

Au cas où ce traité serait interrompu avant le 31 décembre 2020, et en l'absence de toute solution alternative rendant le statut de transporteur aérien communautaire de Sabena compatible avec la participation majoritaire et le contrôle effectif de SAirGroup dans Sabena, mise en œuvre de dispositions permettant le rétablissement d'une participation majoritaire belge, avec transfert d'actions nécessaire effectué à la juste valeur marchande (méthodes évoquées à l'article 22).

5. **Alliance internationale**

Article 29 :

Les parties reconnaissent l'importance d'alliances mondiales pour intégrer et protéger les objectifs qui précèdent dans la stratégie internationale de SAirGroup.

([1]) Clauses figurant déjà dans la convention du 26 avril 2000, mais ne reprenant plus les mentions des sanctions éventuelles à l'égard de SAirGroup.

([2]) Clauses figurant déjà dans la convention du 26 avril 2000, mais ne reprenant plus les mentions des sanctions éventuelles à l'égard de SAirGroup.

Vandaar de toezegging, door SAirGroup, om zijn Belgische partners op de hoogte te houden van zijn plannen inzake fusie, verwervingen of allianties met luchtvaartmaatschappijen en de belofte om de Staat en Zéphyr-Fin te laten interveniëren zo een eventuele alliantie enige invloed op Sabena dan wel op de draaischijf Zaventem kon hebben.

TITEL II

Participatie SAirGroup

Artikelen 30 en 31. — vertegenwoordiger in de raad van bestuur van SAirGroup :

Overeenkomstig de statuten van SAirGroup ([1]) krijgt Zéphyr-Fin het recht een vertegenwoordiger aan te wijzen in de raad van bestuur van SAirGroup, mits Zéphyr-Fin ten minste 80 % van de huidige participatie aanhoudt.

Die bestuurder wordt een van de ondervoorzitters zolang die participatie integraal wordt aangehouden, of tegen 80 % van de participatie die Zéphyr-Fin zal verwerven na de uitoefening van de verkoopoptie (aan SAirGroup, in ruil voor de resterende 40 % — zie artikel 23).

Elke cessionaris die van Zéphyr-Fin ten minste 80 % van de SAirGroup-aandelen zal hebben overgenomen, krijgt het recht een vertegenwoordiger aan te wijzen in de raad van bestuur van SAirGroup, maar niet noodzakelijk de ondervoorzitter.

SAirGroup zal zich redelijkerwijs inspannen om te voorzien in een *« passende»* Belgische *« retail-schijf »* van zijn aandelen bij een overnamebod.

*
* *

TITEL III

Algemene bepalingen

Artikel 32. — Duur :

verstrijkt op 31 december 2020.

([1]) Niet in ons bezit, hoewel ze als bijlage 7 bij het origineel waren gevoegd.

D'où engagement de celui-ci de tenir au courant ses partenaires belges de ses plans de fusion, acquisitions ou alliances de compagnies aériennes et promesse de faire intervenir l'État et Zéphyr-Fin si une éventuelle alliance pouvait exercer un impact sur Sabena ou la plaque tournante de Zaventem.

TITRE II

Participation SAirGroup

Articles 30 et 31. — représentant au conseil d'administration de SAirGroup :

Suivant statuts de SAirGroup ([1]) , Zéphyr-Fin aura droit à un représentant au conseil d'administration de SAirGroup tant qu'elle conservera au moins 80 % de sa participation actuelle.

Cet administrateur sera l'un des vice-présidents tant que cette participation sera conservée à 100 %, ou 80 % de la participation que Zéphyr-Fin acquerra après l'exercice de son option de vente (à SAirGroup, en échange des 40 % restant — cf. article 23).

Tout cessionnaire ayant acquis au moins 80 % des actions SAirGroup auprès de Zéphyr-Fin aura droit à un représentant au sein du conseil d'administration de SAirGroup mais pas nécessairement le vice-président).

SAirGroup s'efforcera raisonnablement de prévoir une « *tranche retail »* belge *« adéquate »* de ses actions en cas d'OPA.

*
* *

TITRE III

Dispositions générales

Article 32. — Durée :

expirera le 31 décembre 2020.

([1]) Pas en notre possession. Etaient cependant joints en annexe 7 de l'original.

Artikel 33. — Vervroegde opzegging van bepaalde bedingen :

In de volgende gevallen worden de rechten en verplichtingen van Zéphyr-Fin *opgezegd* :

1° Zo de participatie in SN lager ligt dan 15 % van de stemrechten en minder dan 72,7 % van de SAirGroup-aandelen bedraagt; opzegging van :

— het Technisch Toezichtcomité;

— de participatie in AMP;

— de interventie in internationale allianties.

2° Zo Zéphyr-Fin minder dan 15 % van de stemrechten in SN aanhoudt :

Opzegging van :

— Artikel 8.4. : bijzonder stemrecht;

— artikel 9.1. : samenstelling van de raad;

— artikel 9.3. : vetorecht bij herstructurering van de activa;

— artikel 9.4. et 5 : voorzitter en ondervoorzitter;

— artikel 21 : recht van voorkoop (dat alleen SAirGroup behoudt).

Artikelen 34 tot 45 :

— *Vigerende wetgeving* : het Belgisch recht, maar *« waarbij eerst de bepalingen van deze overeenkomst van kracht zijn, op voorwaarde dat zulks niet afwijkt van de dwingende Belgisch wet »* (vertaling).

— *Geschillenregeling* : identiek aan de bepalingen van de voorgaande overeenkomsten, te weten het beroep op de bemiddeling.

— *Bevoegde rechtbanken* : rechtbanken van Brussel.

— *Voorlopige bepaling* : zolang de FPM de 81 452 000 aangehouden aandelen niet overdraagt aan Zéphyr-Fin, zullen de Staat en de Federale Participatiemaatschappij ervoor zorgen dat de FPM de bepalingen van de overeenkomst naleeft, als ware die bij deze overeenkomst betrokken.

Article 33. — Résiliation prématurée de certaines clauses :

Les droits et obligations de Zéphyr-Fin seront *résiliés* dans les cas suivants :

1° La participation dans SN est inférieure à 15 % des droits de vote et moins de 72,7 % des actions SAirGroup : résiliation de :

— comité technique de Surveillance;

— participation à l'AMP;

— intervention dans des Alliances internationales.

2° Détention par Zéphyr-Fin de droits de vote dans SN est inférieure à 15 % :

Résiliation de :

— article 8.4. : droit de vote particulier;

— article 9.1. : composition du Conseil;

— article 9.3. : droit de veto en cas de restructuration de l'actif;

— article 9.4. et 5 : président et vice-président;

— article 21 : droit de 1er refus (conservé uniquement par SAirGroup).

Article 34 à 45 :

— *Législation applicable* : droit belge, mais *« en suivant d'abord le langage de la présente convention dans la mesure où elle ne s'écarte pas de la législation impérative belge »* …

— *Règlement des litiges* : identique aux prescrits des conventions antérieures, à savoir le recours à la médiation.

— *Juridictions compétentes* : tribunaux de Bruxelles.

— *Disposition provisoire* : Tant que SFI n'aura pas cédé à Zéphyr-Fin, les 81 452 000 actions qu'elle détient, l'État et la Société Fédérale de participations feront en sorte que SFI respecte les conditions de la convention comme sil elle était partie à celle-ci.

VI. **AANVULLENDE OVEREENKOMST EN AMENDEMENT OP DE OVEREENKOMST TOT OVERDRACHT VAN AANDELEN GESLOTEN OP 25 JANUARI 2001**

Partijen :

1. Belgische Staat : vertegenwoordigd door de heer Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties.

2. « Zéphyr-Fin NV », vertegenwoordigd door de heren Robert Tollet en Paul Van Rompuy, bestuurders.

3. « Federale Participatiemaatschappij NV », als meerderheidsaandeelhouder van Zéphyr-Fin, vertegenwoordigd door de heren Jean Courtin en Paul Van Rompuy, directeurs-generaal.

4. « Federale Investeringsmaatschappij NV », waarvoor de Staat zich borg stelt voor de aangehouden aandelen, overeenkomstig een door de Staat toegewezen opdracht.

EN

1. « SAirGroup », AG naar Zwitsers recht (waarvan de vertegenwoordigers niet worden vermeld).

2. « SAirLines », AG naar Zwitsers recht (waarvan de vertegenwoordigers niet worden vermeld).

Overwegende dat : « de nieuwe initiële voorwaarden « Herkapitalisatie Sabena » ook betrekking hebben op de uitgifte van participatiebewijzen, alsook op nieuwe rechten en verplichtingen die onmiddellijk in werking zullen treden » (vertaling).

Werd overeengekomen :

TITEL I

Uitgifte van participatiebewijzen

Artikel 1. — Herkapitalisatie :

Dit artikel omvat de bewoordingen en definities die zijn opgenomen in de overeenkomst tot herkapitalisatie van 22 januari 2001 (zie overeenkomst IV), te weten de gelijktijdige inschrijving op niet-stemgerechtigde participatiebewijzen voor een bedrag van :

— 150 miljoen euro voor SAirGroup;

— 100 miljoen euro voor de Staat en/of Zéphyr-Fin.

VI. **CONVENTION COMPLEMENTAIRE ET AMENDEMENT À LA CONVENTION DE TRANSFERT D'ACTIONS CONCLUE LE 25 JANVIER 2001**

Parties :

1. L'État belge : représenté par M. Rik Daems ministre des Télécommunications, des Entreprises et des Participations publiques.

2. « Zéphyr-Fin SA », représentée par MM. Robert Tollet et Paul Van Rompuy, administrateurs.

3. « Société Fédérale de Participations » SA, en qualité d'actionnaires majoritaire de Zéphyr-Fin, représentée par MM. Jean Courtin et Paul Van Rompuy, directeurs généraux.

4. « Société Fédérale d'Investissements » SA, dont l'État se porte fort pour les actions qu'elle détient conformément à une mission déléguée par l'État.

ET

1. « SAirGroup », AG de droit suisse (représentants non cités).

2. « SAirLines », AG de droit suisse (représentants non cités).

Attendu que : … « les nouvelles conditions initiales « Recapitalisation de Sabena » incluent l'émission de certificats de participation, ainsi que de nouveaux droits et obligations qui entreront immédiatement en vigueur ».

Il a été convenu :

TITRE I

Emission de certificats de participation

Article 1er. — Recapitalisation :

Cet article reprend les termes et définitions que l'on trouve dans la convention de recapitalisation du 22 janvier 2001 (voir convention IV) à savoir la souscription simultanée de certificats de participations non assortis du droit de vote, à raison de :

— 150 millions d'euros pour SAirGroup;

— 100 millions d'euros pour l'État et/ou Zéphyr-Fin.

De nadere voorwaarden blijven ongewijzigd (geen stemrecht, behalve in de bij wet bepaalde gevallen, preferent dividend van ten minste 5 % van de uitgifteprijs, …).

In uitzicht gestelde wijzigingen die bijgevolg moeten worden aangebracht aan het aandeelhouderspact van 24 januari 2001 en aan de statuten.

Ook de uitgifteprijs moet nog worden bepaald, zoals vastgelegd in die overeenkomst en het tijdpad wordt het volgende :

— Inschrijving tegen 100 % voor 27 februari 2001.

— Betaling, uiterlijk op die datum, van een eerste schijf van :

– 90 miljoen euro voor SAirGroup;

– en 60 miljoen euro voor de Staat en/of Zéphyr-Fin.

— Een tweede schijf van 60 miljoen euro voor SAirGroup en van 40 miljoen euro voor de Staat en/of Zéphyr-Fin zal worden gestort op 17 april 2001, of zelfs daarvoor, krachtens een vooraf opgesteld tijdpad, afhankelijk van thesauriebehoeften van Sabena.

Voor de inschrijving geldt een opschortende voorwaarde, te weten de goedkeuring door de vakorganisaties van het herstructureringsprogramma « *Blue Sky* ».

Artikel 2. — Terugkoop van de bewijzen :

SAirGroup is gemachtigd alle participatiebewijzen (dus niet een deel ervan) van de Staat of van Zéphyr-Fin te verwerven, in geld dan wel in SAirGroup-aandelen, tegen hun juiste marktwaarde. Die verrichting kan gebeuren op elk ogenblik na de uitoefening van het recht van verkoopoptie door Zéphyr-Fin of ten minste na 1 januari 2005.

*
* *

TITEL II

Voorafgaande contractuele verbintenissen

Artikel 3. — Verkoop van de dienstverlenende activiteiten :

Ook hier geldt de tekst van de overeenkomst van 22 januari 2001.

Les modalités restent celles prévues alors (pas de droit de vote sauf cas prévus par la Loi, dividende préférentiel de 5 % du prix d'émission au moins, …).

Modifications prévues en conséquence à apporter au Pacte d'actionnaires du 24 janvier 2001 et aux statuts.

Le prix d'émission reste également à déterminer comme fixé dans cette convention et le calendrier est établi comme suit :

— Souscription à 100 % avant le 27 février 2001.

— Paiement à cette date au plus tard d'une première tranche :

– de 90 millions d'euros pour SAirGroup;

– et de 60 millions d'euros pour l'État et/ou Zéphyr-Fin.

— Une deuxième tranche de 60 millions d'euros pour SAirGroup et de 40 millions d'euros pour l'État et/ou Zéphyr-Fin sera versée le 17 avril 2001 ou avant conformément à un calendrier préétabli retraçant les besoins de trésorerie de Sabena.

L'accord avec les syndicats sur le programme de restructuration « *Blue Sky* » reste une condition suspensive à la souscription.

Article 2. — Rachat des certificats :

À tout moment après l'exercice de son droit d'option de vente par Zéphyr-Fin ou après le 1er janvier 2005 à tout le moins, SAirGroup sera habilité à acheter la totalité (pas une partie) des certificats de participation de l'État ou de Zéphyr-Fin pour un montant en espèces ou en actions de SAirGroup, correspondant à leur juste valeur marchande.

*
* *

TITRE II

Engagements contractuels prealables

Article 3. — Vente des activités de services :

On retrouve ici également le texte de la convention du 22 janvier 2001.

Toch zijn er twee preciseringen :

1° Bij overdracht, door de Staat en/of Zéphyr-Fin, van ten minste 85 % van de aandelen van de dochter-ondernemingen aan SAirGroup, vervalt het vetorecht dat is bepaald bij artikel 9.3 (herstructurering van de activa) van het aandeelhouderspact van 24 januari 2001.

2° Krachtens artikel 7 van de overeenkomst inzake de overdracht van aandelen van 24 januari 2001 gebeurt elke dergelijke verkoop tegelijkertijd met het sluiten van de aandelentransacties.

Artikel 4. — Verbetering van de dialoog tussen partijen :

De vertegenwoordiger van Zéphyr-Fin in de raad van bestuur van SAirGroup wordt *« reeds »* benoemd door de volgende algemene vergadering van SAirGroup. Hij zal tot dan worden verzocht als waarnemer zonder stemrecht deel te nemen aan alle vergaderingen van de raad.

Zodra deze overeenkomst is gesloten, wordt het Technisch Toezichtcomité (belast met het toezicht op AMP) ingesteld.

Artikel 5. — Rendementspremies :

Terzake is er de bevestiging van de overeenkomst van 22 januari 2001, die zelf een bevestiging is van de overeenkomst van 26 april 2000 …

Uiterlijk 31 maart 2001 verkrijgt elk personeelslid van Sabena en van de dochter-ondernemingen met minstens één jaar dienst, 2 SAirGroup-aandelen.

TITEL III

Bestuur van Sabena en engagementen

Artikel 6. — Residuele thesauriebehoeften :

De SAirGroup zal, met inachtneming van de thans in uitzicht gestelde thesauriebehoeften, alles doen wat voor de groep *commercieel* haalbaar is om voor de werkingsjaren 2001 en 2002 de residuele thesauriebehoeften van Sabena te dekken.

Onder *« residueel »*, moet worden verstaan, na kapitaalinbreng (uitgiftepremies) van 250 miljoen euro en de verkoop van de voormelde dienstverlenende activiteiten (artikel 3).

À noter toutefois deux précisions :

1° Dans le cas de cession de 85 % au moins des parts des filiales par l'État et/ou Zéphyr-Fin à SAirGroup, le droit de veto prévu à l'article 9.3 (restructuration de l'actif) du Pacte d'Actionnaires du 24 janvier 2001, ne s'appliquera pas.

2° Toute vente ainsi effectuée, le sera en même temps que la conclusion des transactions en matière d'actions conformément à l'article 7 de la convention sur le transfert d'actions du 24 janvier 2001.

Article 4. — Amélioration du dialogue entre parties :

Le représentant de Zéphyr-Fin au conseil d'administration de SAirGroup sera *« déjà »* nommé par la prochaine assemblée générale de SAirGroup et, entre temps, sera invité à participer en tant qu'observateur à toutes les réunions du Conseil, sans droit de vote.

Dès conclusion de la présente convention, mise en place du comité technique de Surveillance (chargé de superviser l'AMP).

Article 5. — Primes au rendement :

À cet égard, confirmation de la convention du 22 janvier 2001, confirmant elle-même la convention du 26 avril 2000 …

Pour le 31 mars 2001 au plus tard, deux actions SAirGroup seront attribuées à chaque membre du personnel de Sabena et de ses filiales, en service depuis un an et plus.

TITRE III

Administration de Sabena et engagements

Article 6. — Besoins de trésorerie résiduels :

« Dans les limites des besoins de trésorerie actuellement projetés », SAirGroup fera tout ce qui est *commercialement* en son pouvoir pour assurer la couverture des besoins de trésorerie résiduels de Sabena pour les exercices 2001 et 2002.

Par *« résiduels »*, il faut entendre : après apports au capital (primes d'émission) de 250 millions d'euros et les ventes d'activités de services visés ci-dessus (article 3).

Die residuele thesauriebehoeften kunnen worden beperkt door de verkoop, door SN, van *« perifere »* niet-strategische activa, tegen hun juiste marktwaarde …

Artikel 7. — Verbetering van de dienstverlening :

De kostenvermindering mag geen negatieve invloed hebben op de grote inspanningen ter verbetering van de kwaliteit van de Sabena-producten en -dienstverlening.

Zo wordt de raad van bestuur van SN ermee belast erop toe te zien dat de directie daartoe een omstandig plan uitwerkt tegen 1 september 2001.

Artikel 8. — SN Technics :

SN en SAirGroup zullen gezamenlijk een plan uitwerken om te komen tot een rendabele verdeling van de onderhoudsactiviteiten, met behoud van kwalitatief hoogstaande werkgelegenheid in Zaventem.

Om dit plan snel uitvoering te geven, dient over een en ander een gepaste dialoog met de vertegenwoordigers van het personeel te worden aangegaan.

TITEL IV

Conclusie

Artikel 9. — Conclusie :

1. Opheffing van een reeks opschortende voorwaarden die zijn vervat in artikel 7 van de overeenkomst tot overdracht van aandelen van 24 januari 2001 (7.2.4 tot 7.2.9).

Derhalve blijft alleen een als volgt ingekorte tekst over :

Inwerkingtreding van de overeenkomst de 10e werkdag na de tenuitvoerlegging van de laatste opschortende voorwaarde, die beperkt worden tot :

1° de inwerkingtreding van de Overeenkomst tussen de Europese Unie en Zwitserland;

2° de machtiging door de Europese Commissie aan SAirGroup om de gezamenlijke controle uit te breiden tot een exclusieve controle van Sabena.

2. Toevoeging van vier alinea's aan artikel 6.1. van dezelfde overeenkomst (6.17 tot 11) :

1° Verwijzing naar artikel 26.1 en 2 van het aandeelhouderspact van 24 januari 2001 (bescherming van de

Ces besoins de trésorerie résiduels peuvent être réduits par la vente par SN d'actifs *« périphériques »*, non stratégiques, pour une juste valeur marchande …

Article 7. — Amélioration du service :

La réduction des coûts ne doit pas entraver un effort important de renforcement de qualité des produits et du niveau de service Sabena.

Le conseil d'administration de SN est ainsi chargé de veiller à ce que la direction élabore à cet effet un plan détaillé, pour le 1er septembre 2001.

Article 8. — SN Technics :

SN et SAirGroup élaboreront conjointement un plan pour parvenir à une répartition rentable des activités de maintenance, tout en assurant un niveau et une qualité de l'emploi à Zaventem.

Un dialogue approprié doit être engagé avec les représentants du personnel en vue de la mise en œuvre rapide de ce plan.

TITRE IV

Conclusion

Article 9. — Conclusion :

1. Suppression d'une série de conditions suspensives comprises dans l'article 7 de la convention de cession d'actions du 24 janvier 2001 (7.2.4 à 7.2.9).

Ne subsiste dès lors qu'un texte écourté comme suit :

Entrée en vigueur de la convention le 10e jour ouvrable suivant la réalisation de la dernière des conditions suspensives (réduites à) :

1° entrée en vigueur du traité Union européenne / Suisse;

2° la Commission européenne aura habilité SAirGroup à étendre le contrôle conjoint en contrôle exclusif de Sabena.

2. Ajout à l'article 6.1. de la même convention de quatre alinéas (6.17 à 11) :

1° Référence à l'article 26.1 et 2 du pacte d'actionnaires du 24 janvier 2001 (protection des droits de trafic

transportrechten van SN naar strategische bestemmingen buiten de Europese Unie, krachtens de nationaliteitsbedingen van de overeenkomsten inzake luchtvaartdiensten tussen België en de betrokken landen).

2° Bevestiging dat de overdracht (ruil) van SAirGroup-aandelen aan Zéphyr-Fin, alsook de vertegenwoordiging ervan in de raad van bestuur van SAirGroup, zullen worden goedgekeurd door de bevoegde instanties van SAirGroup.

3° Bevestiging dat de raad van bestuur van SAirGroup (krachtens de statuten van die vennootschap) de vereiste afwijkingen zal toestaan aan Zéphyr-Fin inzake de aanhouding van aandelen en de uitoefening van de eraan verbonden stemrechten.

4° Voorafgaande kennisgeving van de ondernemingsraad van SN.

5° De Belgische Staat zal overleg plegen met de Europese Commissie om zich ervan te vergewissen dat zij zich niet zal verzetten tegen de aandelenoverdrachten, zoals die worden geregeld in de overeenkomst.

Artikelen 10 tot 12 :

— Aantal exemplaren : zes originelen.

— Amendementen : de overeenkomst inzake aandelenoverdracht zal alleen worden gewijzigd krachtens de uitdrukkelijke bepalingen van deze aanvullende overeenkomst.

— Coördinatie : er zal worden voorzien in een gecoördineerde versie van de overeenkomst inzake aandelenoverdracht en van het aandeelhouderspact, gelet op de wijzigingen die erin worden aangebracht bij deze overeenkomst ([1]).

*
* *

([1]) We hebben daarvan geen kopie gekregen, noch er een enig spoor van teruggevonden in de diverse inventarissen. Misschien kon die versie niet worden uitgewerkt.

de SN vers des destinations stratégiques hors Union européenne en vertu des clauses de nationalité des conventions de service aérien de la Belgique avec les pays concernés).

2° Affirmation que la cession (échange) d'actions SAirGroup à Zéphyr-Fin et la représentation de celle-ci au sein du conseil d'administration de SAirGroup seront approuvées par les corps constitués compétents de SAirGroup.

3° Affirmation que le conseil d'administration de SAirGroup accordera les dérogations nécessaires (en vertu des statuts de cette société) à Zéphyr-Fin pour la détention d'actions et l'exercice des droits de vote y attachés.

4° Information préalable du Conseil d'entreprises de SN.

5° L'État belge se concertera avec la Commission européenne pour s'assurer que celle-ci ne s'oppose pas aux transactions en matière d'actions telles que prévues par la Convention.

Articles 10 à 12 :

— Nombre d'exemplaires : six originaux.

— Amendements : la convention de transfert d'actions ne sera modifiée que selon les dispositions expresses de la présente convention complémentaire.

— Coordination : il est prévu une version coordonnée de la convention de transfert d'actions et du pacte d'actionnaires, eu égard aux modifications y apportées par la présente convention ([1]).

*
* *

([1]) Nous n'en avons pas reçu copie et n'en avons trouvé nulle trace dans les différents inventaires. Peut-être n'a-t-elle pu être réalisée.

VII. HET AKKOORD VAN 16 JULI 2001 ZOGENAAMDE « HOTELAKKOORD »

Samenvatting van de besprekingen van 16 juli 2001, te Brussel, tussen de heer Corti (Swissair) en de heren Verhofstadt, Vande Lanotte, Coene, en Haek (Belgische regering)

Hoofdvoorwaarden van het Aandeelhouderspact tussen de Belgische regering en Swissair

De Belgische regering en Swissair zijn het eens geworden over de volgende hoofdvoorwaarden teneinde in samenwerking te komen tot een oplossing voor Sabena :

1. Een inbreng van eigen middelen van 430 miljoen euro in Sabena, 60 % door Swissair en 40 % door de Belgische Staat. Die inbreng van eigen middelen zal gebeuren in vier schijven, volgens de voormelde verdeling voor elke schijf :

— 220 miljoen euro tegen 1 oktober 2001;

— 70 miljoen euro tegen 2 april 2002;

— 70 miljoen euro tegen 1 oktober 2002;

— 70 miljoen euro tegen 2 april 2003.

Die inbreng van eigen middelen zal zo gestructureerd zijn dat de belangen van de Staat en die van Swissair gevrijwaard zijn. De Staat bezit 50,5 % en Swissair 49,5% van de aandelen die gepaard gaan met het stemrecht.

2. Swissair neemt de bestellingen van Sabena voor zijn rekening. Het betreft 9 vliegtuigen (n^{rs} 22 tot 30) waarvan de levering gepland is voor 2002 (8 Airbussen 319 et 1 Airbus 320), zonder kosten voor Sabena.

3. De herstructureringsmaatregelen die zijn weergegeven in het businessplan 2001-2005 van de directie van Sabena zullen worden uitgevoerd, zoals ze werden voorgesteld, teneinde de rendabiliteit van Sabena te waarborgen.

4. De akkoorden van 25 januari 2001 zullen geannuleerd worden met uitzondering van dat in verband met de herkapitalisatie voor een bedrag van 250 miljoen euro, uitgevoerd in februari 2001.

Swissair zal zijn participatie van 49,5 % in Sabena behouden.

De Belgische Staat en Sabena zullen de tegen Swissair et *Flightlease* ingestelde vervolgingen intrekken.

VII. ACCORD DU 16 JUILLET 2001 DIT « ACCORD DE L'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 EUR 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 d'euros pour le 1er octobre 2001;

— 70 millions d'euros pour le 2 avril 2002;

— 70 millions d'euros pour le 1er octobre 2002;

— 70 millions d'euros pour le 2 avril 2003.

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°s 22 à 30) dont la livraison est prévue en l'an 2002 (8 Airbus 319 et 1 Airbus 320), 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 EUR 250 millions, exécuté en février 2001.

Swissair conservera sa participation de 49,5 % dans Sabena.

L'État belge et Sabena retireront les poursuites intentées contre Swissair et *Flightlease*.

Er is overeengekomen dat de Belgische Staat en Swissair geen andere verplichtingen zullen hebben inzake financiering (dan die welke bedoeld zijn in het voorliggende pact).

De FIM-lening zal onmiddellijk ongedaan worden gemaakt ten belope van 50 % en het saldo zal op 2 april 2003 worden terugbetaald.

5. De twee luchtvaartmaatschappijen zullen hun commerciële samenwerking voortzetten in het domein van de verkoop en in de andere domeinen waarbij het wederzijds belang van de partijen op het spel staat.

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.

VIII. **OVEREENKOMST VAN 2 AUGUSTUS 2001**

Wij beschikken over een ondertekende kopie van die overeenkomst, die ons werd overgezonden zonder opschrift, kaft of titelblad. Die overeenkomst is de uitvoering van de beslissingen die zijn genomen tijdens de vergadering in het hotel Astoria, op 16 juli 2001.

Enerzijds :

1. De Belgische Staat : vertegenwoordigd door de heer Rik Daems, minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties.

2. « Zéphyr-Fin NV », vertegenwoordigd door de heren Robert Tollet, voorzitter van de Raad van bestuur, en Jean Courtin, administrateur ([1]).

3. Federale investeringsmaatschappij NV, vertegenwoordigd door de heren Jan Verschooten, voorzitter van de Raad van bestuur; en Robert Tollet, administrateur ([1]).

4. Federale Participatiemaatschappij NV, vertegenwoordigd door de heren Robert Tollet, voorzitter van de Raad van bestuur, en Jean Courtin, Directeur-generaal ([1]).

5. Sabena NV ([2]).

EN

Anderzijds :

3. « SAirGroup AG », vennootschap naar Zwitsers recht, vertegenwoordigd door de dames Jacquelyn Fouse, financieel directeur, en Karin Andergg Bigger, juridisch adviseur.

4. « SAirLines AG », vennootschap naar Zwitsers recht, vertegenwoordigd door de heer en mevrouw Karin Andergg Bigger, juridisch adviseur , en Daniel Wginbühl, Controleur van de Groep.

([1]) De partijen 2.3.4 worden samen aangegeven als « *de overheidsinstellingen* ».

([2]) Er zij gewezen op die aanwezigheid van Sabena NV, wat niet het geval was voor de vorige overeenkomsten (behalve AMP uiteraard).

VIII. **CONVENTION DU 2 AOÛT 2001**

Nous possédons une copie signée de cette convention qui nous a été remise sans titre, ni page de couverture ni de garde. Cette convention représente la mise en œuvre des décisions prises lors de la réunion à l'hôtel Astoria, le 16 juillet 2001.

D'une part :

1. L'État belge : représenté par M. Rik Daems, ministre des Télécommunications, des Entreprises et des Participations publiques.

2. « Zéphyr-Fin SA », représentée par MM. Robert Tollet, président du conseil d'administration et Jean Courtin, administrateur ([1]).

3. « Société Fédérale d'Investissements » SA, représentée par MM. Jan Verschooten, président du conseil d'administration et Robert Tollet, administrateur ([1]).

4. « Société Fédérale de Participations » SA, représentée par MM. Robert Tollet, président du conseil d'administration et Jean Courtin, directeur-général ([1]).

5. Sabena SA ([2]).

ET

D'autre part :

3. « SAirGroup AG » société de droit suisse, représentée par Mesdames Jacquelyn Fouse, directeur financier et Karin Andergg Bigger, Conseiller juridique.

4. « SAirLines AG » société de droit suisse, représentée par M. et Mme Karin Andergg Bigger, Conseiller juridique et Daniel Wginbühl, Contrôleur du groupe.

([1]) Les parties 2.3.4 étant désignées collectivement *« les Institutions publiques »*.

([2]) À noter cette présence de Sabena SA, que l'on ne trouvait pas dans les précédentes conventions (hormis l'AMP, bien entendu).

INLEIDING

Overwegende dat :

1. De partijen de eigen middelen van Sabena wensen uit te breiden.

2. De partijen de zekerheid willen hebben dat Sabena de nodige maatregelen zal nemen voor zijn leefbaarheid op lange termijn, door strategische en structurele maatregelen teneinde :

— de last van zijn schuld aanzienlijk te verminderen;

— zijn productiviteit te verbeteren en de kosten te verlagen;

— normaal toegang te hebben tot de financiële markten,

ZONDER dat nog een andere financiering van de Staat of van de SAirGroup nodig is.

3. Sabena een businessplan 2001-2005 heeft voorgesteld om die doelstellingen te bereiken.

4. Gelet op de recente wijziging in de strategie van de SAirGroup en op zijn nieuwe financiële verplichtingen de Staat en de overheidsinstellingen bereid zijn om — *onder bepaalde voorwaarden — SAirGroup et SAirLines te bevrijden* van de verbintenissen die zijn aangegaan conform de overeenkomst inzake de overdracht van aandelen, het aandeelhouderspact van 25 januari 2001 en de aanvullende overeenkomst van dezelfde datum, met inbegrip van de verbintenis om hun participatie in Sabena te verhogen tot 85 %.

5. De partijen hun huidige respectieve participaties in SN wensen te behouden.

6. De partijen voorstander zijn van de voortzetting van de commerciële samenwerking tussen SN, SAirGroup en SAirLines.

7. De partijen een einde wensen te maken aan de onzekerheden die zijn ontstaan als gevolg van de geschillen en de rechtsvorderingen.

De partijen dus een nieuwe overeenkomst hebben gesloten.

PRÉAMBULE

Attendu que :

1. Les parties souhaitent renforcer les fonds propres de Sabena.

2. Les parties souhaitent recevoir l'assurance que Sabena prendra les dispositions nécessaires à sa *viabilité* à long terme, par des mesures stratégiques et structurelles afin de :

– diminuer substantiellement le poids de sa dette;

– améliorer sa productivité et réduire ses coûts;

– accéder normalement aux marchés financiers.

SANS qu'un autre financement de l'État ou de SAirGroup soit encore nécessaire.

3. Sabena a présenté un business plan 2001-2005 pour atteindre ces objectifs.

4. Eu égard *« au récent changement de stratégie »* de SAirGroup et à ses nouvelles contraintes financières, l'État et les Institutions publiques sont prêts — *sous certaines conditions — à libérer SAirGroup et SAirLines* des engagements pris conformément aux convention de transfert d'actions et Pacte d'actionnaires du 25 janvier 2001 et à l'accord complémentaire à la même date, *y compris l'engagement d'accroître leur participation à hauteur de 85 % dans Sabena*.

5. Les parties souhaitent maintenir leur participations actuelles respectives dans SN.

6. Les parties sont favorables à la poursuite de la coopération commerciale entre SN et SAirGroup et SAirLines.

7. Les parties souhaitent mettre un terme aux incertitudes nées de litiges et actions en justice.

Les parties ont donc souscrit une nouvelle convention.

1. ***Businessplan*** **(van 18 juni 2001)** :

Het plan zal worden aangepast teneinde de inbreng van eigen middelen weer te geven, alsook de bekostiging van sommige vliegtuigbestellingen zoals hierna nog zal blijken.

Behalve wat die twee punten betreft, dragen de partijen (met uitzondering van Sabena) *geen enkele verantwoordelijkheid* voor dat *businessplan*.

Ze nodigen de raad van bestuur van SN uit het goed te keuren en de SN-directie te belasten met een spoedige en volledige tenuitvoerlegging ervan.

Elk kwartaal en tot het vierde kwartaal van 2005 zullen de partijen een schriftelijk rapport ontvangen waarin wordt bericht hoe het met de tenuitvoerlegging van het businessplan staat.

2. **Financiering van het kapitaal :**

2.1. Teneinde dat *businessplan* te financieren zullen *contant* een aantal kapitaalinjecties plaatsvinden :

1° Door de Staat of door een of meer overheidsinstanties (40 %) : 172 miljoen euro

2° Door SAirLines of, indien SAirLines terzake niets verricht, door de SAirGroup (60 %) : 258 miljoen euro.

2.2. Vergoedingen :

1° 3 106 082 956 aandelen van 0,05537521129998(!) euro elk ten behoeve van alle aandeelhoudersgroepen (1)

2° 1 553 041 475 participatiebewijzen van serie III voor SAirLines (of de SAirGroup) waaraan dezelfde rechten en plichten gekoppeld zijn als aan de participatiebewijzen van de voorgaande reeksen I en II, behalve dan het feit dat hun rechten op een dividend en een op een bevoorrechte liquidatie minder ver strekken dan die welke uit de series I en II voortvloeien.

2.3. Inschrijvingsdatum : « *rond* » 1 oktober 2001.

(1) Ten opzichte van het totaal zal SAir Lines inschrijven voor 60 %, de Staat voor 40 %; maar wat de aandelen betreft, zal er een 50/50-verhouding gelden.

1. ***Business plan*** **(du 18 juin 2001) :**

Il sera adapté pour refléter les apports en fonds propres et la prise en charge de certaines commandes d'avions, comme dit ci-après.

Hormis ces deux points, les parties (hors Sabena) n'assument *aucune responsabilité* à l'égard de ce plan.

Elles invitent le conseil d'administration de SN à l'adopter et à charger sa direction de procéder rapidement à sa mise en œuvre complète.

Un rapport écrit trimestriel sera remis aux parties sur l'État de mise en œuvre du Plan, et ce, jusqu'au quatrième trimestre 2005.

2. **Financement du capital :**

2.1. Pour financer ce *business plan*, les apports suivants en *espèces* au capital seront effectués :

1° Par l'État ou une ou plusieurs institutions publiques (40 %) : 172 millions d'euros

2° Par SAirLines ou, à défaut, SAirGroup (60 %) : 258 millions d'euros

2.2. Rémunérations :

1° 3 106 082 956 actions de 0,05537521129998 euros (!) chacune, pour chaque groupe d'actionnaires (1)

2° 1 553 041 475 certificats de participations de série III pour SAirLines (ou SAirGroup), certificats ayant les mêmes droits et obligations que ses prédécesseurs de série I ou II, hormis le fait que leurs droits aux dividendes et à liquidation privilégiés seront de rang inférieurs à ceux des séries I et II.

2.3. Date de la souscription : *« aux environs »* du 1er octobre 2001.

(1) La souscription totale est de 60 % SAirLines et 40 % État; mais de 50/50 en actions.

2.4. Tijdpad voor de volstorting :

a. 51,16 % van de uitgifteprijs op de inschrijvingsdatum

b. 16,28 % van de uitgifteprijs op 2 april 2002

c. 16,28 % van de uitgifteprijs op 1 oktober 2002

d. 16,28 % van de uitgifteprijs op 2 april 2003

2.5. Prijsaanpassing

Indien de uitgifteprijs van de aandelen of de participatiebewijzen « *om juridische redenen* » verschilt van de hier vermelde prijs, zal het aantal aandelen en participatiebewijzen overeenkomstig worden aangepast.

2.6. Stemverbintenis

De partijen (behalve SFI en Sabena) verbinden zich ertoe om tijdens de buitengewone aandeelhoudersvergadering van Sabena waarop de beslissing hieromtrent moet vallen (gepland voor 1 oktober 2001 of « *ergens rond die datum* ») hun goedkeuring te hechten aan de schikkingen die nodig zijn om die kapitaalsinjectie plaats te doen vinden.

3. **Omzetting van de participatiebewijzen :**

3.1. Zonodig (bijvoorbeeld om de verwerving van een participatie in SN door andere partners te vergemakkelijken) zullen de SAirGroup of SAirLines en/of elke andere dochtermaatschappij van de SAirGroup elke aanvraag uitgaande van Sabena om participatiebewijzen — van welke serie ook — om te zetten in aandelen (één nieuw aandelen tegen één oud), « *oprecht in overweging nemen* ».

Onder voorbehoud van de nationaliteitsvoorschriften die, zowel via de wetgeving van de Europese Unie als via de bilaterale overeenkomsten inzake luchtvervoer, op de meerderheidsparticipatie van Sabena van toepassing zal zijn.

3.2. Tevens kunnen de bezitters van participatiebewijzen ervoor kiezen die bewijzen om te zetten in gewone aandelen (één nieuw aandeel voor één oud), op voorwaarde dat die aandelen zijn verkocht aan partijen die niet betrokken zijn bij schriftelijke strategische transacties tussen de Staat en de SAirGroup. Voorts gelden ook nog de volgende voorwaarden :

1° Van de optie moet dertig dagen op voorhand kennis worden gegeven aan, naar gelang van het geval, Sabena, Zéphyr-Fin of de SAirGroup.

2.4. Calendrier de libération :

a. 51,16 % du prix d'émission à la date de souscription

b. 16,28 % du prix d'émission, le 2 avril 2002

c. 16,28 % du prix d'émission, le 1er octobre 2002

d. 16,28 % du prix d'émission, le 2 avril 2003

2.5. Adaptation du prix

Si *« pour des raisons juridiques »*, le prix d'émission des actions ou des certificats devait être différent de celui ici mentionné, le nombre d'actions et de certificats serait adapté en conséquence.

2.6. Engagement de vote

Les parties (hormis SFP et Sabena) s'engagent à voter en faveur des résolutions nécessaires pour effectuer ces apports au capital lors de l'assemblée générale extraordinaire de Sabena devant en décider (le 1er octobre 2001 ou *« aux environs de cette date »*).

3. **Conversion des certificats de participation :**

3.1. Si cela devait s'avérer nécessaire (per axemple pour faciliter l'acquisition d'une participation dans SN par d'autres partenaires), SAirGroup ou SAirLines et / ou toute autre filiale de SAirGroup *« prendrait en considération, de bonne foi »* toute demande émanant de Sabena pour la conversion des certificats de participation de toute série, en actions (une action nouvelle pour une ancienne).

Sous réserve des prescriptions applicables en matière de nationalité, tant émanant de la législation de l'union européenne que des traités bilatéraux en matière de transport aérien, en ce qui concerne la participation majoritaire de Sabena.

3.2. De même, les détenteurs de certificats de participations peuvent opter pour la conversion en actions ordinaires sur base d'une action nouvelle pour une ancienne, dans la mesure où ces actions sont vendues à des parties non affiliées dans le contexte d'une transaction stratégique convenue par écrit entre l'état et SAirGroup, et aux conditions suivantes :

1° Option soumise à préavis écrit de 30 jours adressé à Sabena, Zéphyr Fin ou SAirGroup selon les cas.

2° De omzetting wordt pas definitief bij het aangaan van de strategische transactie of wanneer zij op de financiële markten haar beslag krijgt.

3.3. *Niets kan de SAirGroup ertoe verplichten direct of indirect 50 % of meer van het aandelenkapitaal van Sabena in zijn bezit te hebben*

Zo die drempel dreigt te worden overschreden, zal de SAirGroup of SAirLines inschrijven op participatiebewijzen van serie III, hetzij verzuimen dergelijke bewijzen in gewone aandelen om te zetten.

4. **Ononderbroken commerciële samenwerking :**

4.1. Bevestiging van de voortzetting van de commerciële samenwerking op het stuk van, onder andere, de verkoop, het gemeenschappelijk gebruik van de codes, het programma voor klantenbinding, de diensten voor informatietechnologie, de grondoperaties en de *catering*.

4.2. Er komt een paritair samengestelde werkgroep die moet nagaan welke bestaande schikkingen eventueel dienen te worden gewijzigd.

4.3. SN Technics en SR Technics : over de samenwerking zal opnieuw worden onderhandeld en ze zal worden bijgesteld.

4.4. Sabena en de SAirGroup zullen alle tussen ondernemingen verschuldigde bedragen waarvoor de betalingstermijn is afgelopen en die voortvloeien uit de overdracht van producten en de dienstverlening, uitvoeren, alsook doen uitvoeren door hun dochterondernemingen.

In verband met de bedragen die SN op de datum van de overeenkomst nog verschuldigd is, zullen de Staat en de overheidsinstanties « *hun invloed zo goed mogelijk aanwenden* » om SN ertoe aan te zetten die schulden via drie gelijke stortingen (16 oktober, 16 november en 16 december 2001) terug te betalen.

5. **Reorganisatie van de Sabena-vloot :**

SAirGroup zal de door SN geplaatste bestellingen bij « Airbus Industrie Cie » voor 9 A 319-vliegtuigen volgens de overeenkomst van 12 maart 1998, te weten 1 vliegtuig te leveren in december 2001 en 8 vliegtuigen in 2002 en 2003, rechtstreeks of via haar dochteronderneming « *Flightlease* Ltd » voor haar rekening nemen, zonder kosten voor Sabena of haar dochterondernemingen.

2° La conversion ne sera effective qu'à la conclusion de la transaction stratégique ou transaction des marchés financiers.

3.3. *Rien ne peut amener SAirGroup à détenir, directement ou indirectement, 50 % ou plus du capital-actions de Sabena*

En cas de risque de dépassement de ce seuil, SAirGroup ou SAirLines souscrira à des certificats de participations de série III, ou s'abstiendrait de convertir les certificats en actions ordinaires.

4. **Coopération commerciale ininterrompue**

4.1. Affirmation d'une poursuite de la coopération commerciale dans les domaines de la vente, du partage des codes, du programme de fidélisation de la clientèle, des services de technologie de l'information, des opérations au sol et de la restauration, entre autres.

4.2. Un groupe de travail paritaire sera établi pour modifier si nécessaire, les dispositions existantes.

4.3. SN Technics et SR Technics : la coopération sera renégociée et recalibrée.

4.4. Sabena et SAirGroup régleront et feront régler par leurs filiales, toutes les sommes à payer venues à échéance *« interentreprises »*, nées du transfert de produits et de la fourniture de services.

En ce qui concerne les montants dus par SN impayés à la date de la convention, l'État et les institutions publiques *« exerceront au mieux leur influence »* pour l'amener à régler ces dettes en trois versements égaux, les 16 octobre, 16 novembre et 16 décembre 2001 …

5. **Ajustement de la flotte Sabena :**

SAirGroup prendra à sa charge directement ou par sa filiale « *Flightlease* Ltd » sans frais pour Sabena ni ses filiales, les commandes passées par SN à « Airbus Industrie Cie » pour 9 avions A 319 suivant convention du 12 mars 1998, à savoir 1 avion à livrer en décembre 2001 et 8 avions en 2002 et 2003.

Deze overname zal beantwoorden aan een reeks zeer gedetailleerde voorwaarden *(waarvan het belang uiteraard niet meer actueel is)*.

Wij onthouden het volgende :

— Verplichting van SAirGroup om alle betalingen te verrichten vóór de levering van de vliegtuigen zowel aan Airbus Industrie als aan andere leveranciers van uitrustingen.

— Borgsom in handen van derden ten voordele van Airbus Industrie (geblokkeerde rekening).

— Opzegging en annulering van de bestellingen van vliegtuigen door Sabena bij Airbus Industrie en uitvoering van een nieuwe overeenkomst tussen Airbus Industrie en SAirGroup.

Of een overdracht van de overdraagbare rechten en plichten van SN.

— Bij gebreke van deze oplossingen zal de overname worden beschouwd als een termijnverkoop van de vliegtuigen door SN aan SAirGroup of *Flightlease*.

Terzake zij ook opgemerkt dat over het in december 2001 te leveren A319-vliegtuig besprekingen werden gevoerd met *General Electric Capital Aviation Services (« GECAS »)* met het oog op de doorverkoop ervan voor een lening-*lease* aan Mexican Airlines …

Ten slotte zou SAirGroup de BFE (buitenlandse leveringen van uitrustingen) moeten onderzoeken om, met de goedkeuring van SN, af te zien van de al te specifieke bestellingen (bijvoorbeeld: de kleuren).

Sabena zou SAirGroup eveneens 1 000 gratis uren moeten geven voor de opleiding van haar piloten (of van die van haar dochterondernemingen) in ruil voor de gratis verkregen vluchtsimulator van Airbus Industrie.

6. **Annulering van sommige overeenkomsten en regeling van de vorderingen**

6.1. Annulering van de volledige overeenkomst voor de aandelenoverdracht, van het aandeelhouderspact van 25 januari 2001 en van de aanvullende overeenkomst, behalve wat de uitgifte en de inschrijving van de deelbewijzen betreft (ingegaan op 23 februari 2001).

Derhalve verdwijnt :

— de aankoop van bijkomende SN-aandelen voor SAirGroup;

Cette prise en charge répondra à une série de conditions très détaillées *(et dont l'intérêt n'est évidemment plus d'actualité).*

Retenons celles-ci :

— Obligation pour SAirGroup d'acquitter tous les paiements préalables à la livraison des avions tant auprès d'Airbus Industrie que d'autres fournisseurs d'équipements.

— Dépôt de garantie entre mains de tiers au bénéfice d'Airbus Industire (compte bloqué).

— Résiliation et annulation des commandes d'avions par Sabena auprès d'Airbus industrie et exécution d'une nouvelle convention entre Airbus Industrie et SAirGroup.

Ou une cession des droits et obligations cessibles de SN.

— À défaut de ces solutions, la prise en charge sera considérée comme une vente à terme des avions par SN à SAirGroup ou *Flightlease*.

À noter encore à ce sujet que l'avion A319 à livrer en décembre 2001 faisait l'objet de discussions avec *General Electric Capital Aviation Services* (*« GECAS »*) en vue de sa revente pour un prêt-bail à Mexicana Airlines …

Enfin, SAirGroup devait examiner les BFE (fournitures extérieures d'équipements) afin d'écarter, en accord avec SN, les commandes trop spécifiques (exemple : les couleurs).

Sabena devait également offrir 1 000 heures gratuites à SAirGroup pour le simulateur reçu gratuitement d'Airbus Industrie, pour la formation de ses pilotes (ou de ses filiales).

6. **Annulation de certaines conventions et règlement des prétentions**

6.1. Annulation de l'entièreté de la convention de transfert d'actions et du Pacte d'actionnaires du 25 janvier 2001 et de l'accord complémentaire, sauf en ce qui concerne l'émission et la souscription des certificats de participation (rendues effectives le 23 février 2001).

Donc disparition :

— de l'acquisition d'actions supplémentaires de SN pour SAirGroup;

— de omwisseling van SN-aandelen tegen SAirGroup-aandelen voor Zéphyr-Fin;

— de benoeming van een beheerder die Zéphyr-Fin vertegenwoordigt in de raad van bestuur van SAirGroup;

— de prestatiebeloning die bestaat uit twee aan bepaalde SN-personeelsleden toegekende SAirGroup-aandelen.

6.2. Het afzien van de door de Belgische Staat en de overheidsinstellingen ingestelde rechtsvervolgingen tegen SAirGroup en SairLines (dagvaarding van 3 juli 2001 voor de Brusselse rechtbank van koophandel).

Sabena zal haar verzoek tot vrijwillige tussenkomst in dat geschil intrekken alsook het tegen « *Flightlease* ltd » in gang gezette geding voor dezelfde rechtbank (dagvaarding van 10 juli 2001).

6.3. De partijen en hun dochterondernemingen *zien onderling onherroepelijk en definitief af* van elk recht of elke vordering die zij zouden kunnen uitoefenen tegen beheerders, kaderpersoneel, arbeiders, agenten en vertegenwoordigers van de ene in de andere partij voor de financiering of voor andere plichten of verantwoordelijkheden betreffende :

1° Iedere beslissing of maatregel van de raad van bestuur van SN *(vóór deze overeenkomst)* betreffende de vernieuwing of de uitbreiding van de vloot.

2° Iedere overdracht van activa of levering van diensten *(vóór deze overeenkomst)* tussen SN en SAirGroup en/of hun respectieve dochterondernemingen *die niet tot stand kwamen volgens de normale handelsvoorwaarden of in het belang van de partijen*.

3° Iedere beslissing of maatregel *(vóór deze overeenkomst)* die SN, SAirGroup of hun respectieve dochterondernemingen een opportuniteit voor de vennootschap zou hebben ontnomen.

4° Iedere zogenaamde handeling of handelwijze die voorafging aan deze overeenkomst in de hoedanigheid van *feitelijk beheerder* van Sabena (1).

(1) Zie daaromtrent het standpunt van de curatoren van het faillissement van Sabena, tijdens hun getuigenis voor uw commissie op 29 april laatstleden.

— d'échange d'actions SN avec des actions SAirGroup pour Zéphyr-Fin;

— de la nomination d'un administrateur représentant Zéphyr-Fin auprès du conseil d'administration de SAirGroup;

— de la prime de rendement consistant en deux actions de SAirGroup à attribuer à certaines membres du personnel de SN.

6.2. Abandon des poursuites judiciaires entamées par l'État belge et les institutions publiques à l'encontre de SAirGroup et SAirLines (assignation du 3 juillet 2001 devant le Tribunal de Commerce de Bruxelles).

Sabena retirera sa requête d'intervention volontaire dans ce litige, et l'action entamée à l'encontre de « *Flightlease* Ltd » devant le même tribunal (assignation du 10 juillet 2001).

6.3. *Renonciation mutuelle irrévocable et définitive* des parties et de leurs filiales à tout droit ou prétention qu'elles pourraient exercer à l'encontre les unes des autres ou à l'encontre des administrateurs, cadres, travailleurs, agents et représentants des uns et des autres pour le financement ou autres obligations ou responsabilités concernant :

1° Toute décision ou mesure du conseil d'administration de SN *(avant cette convention)* concernant le renouvellement ou l'élargissement de la flotte.

2° Tout transfert d'actif ou fournitures de services *(avant la date de cette convention)* entre SN et SAirGroup et/ou leurs filiales respectives *non effectuées selon les conditions normale du commerce ou dans le meilleur intérêt des parties*.

3° Toute décision ou mesure prise *(avant la date de cette convention)* qui aurait privé SN ou SAirGroup ou leurs filiales respectives d'une opportunité pour l'entreprise.

4° Tout prétendu acte ou comportement préalable à la date de cette convention, en tant qu'*administrateur de fait* de Sabena (1).

(1) Voir à ce sujet la prise de position des Curateurs à la faillite de Sabena, lors de leur témoignage devant votre commission le 29 avril écoulé.

6.4. Lening aan de FIM

« Gelet op wat voorafgaat » zal SAirGroup onmiddellijk 50 % intrekken van de lening van 99 157 409,91 euro die op 24 juli 1995 aan de FIM werd toegekend. De intresten zullen niet meer lopen op dat geannuleerde bedrag.

De FIM zal het saldo (•49 578 704,95 euro) op 2 april 2003 terugbetalen en ook de intrest op deze hoofdsom tegen een jaarlijkse rentevoet van 6,643 %.

Bijgevolg worden de 691 666 127 warrants geannuleerd …

6.5. De voorgaande bedingen vormen een volledige en definitieve regeling tussen de partijen zoals bedoeld in artikel 2044 van het (Belgisch) Burgerlijk Wetboek van alle wederzijdse vorderingen die voortkomen uit de overeenkomsten en uit de overeenkomst van 25 januari 2001.

6.6. Opschortende voorwaarde : definitieve en onvoorwaardelijke intekening tijdens de buitengewone algemene vergadering van Sabena op 1 oktober 2001 of rond deze datum, door SAirLines of SAirGroup op de gewone aandelen en/of deelbewijzen van Sabena zoals voorzien in deze overeenkomst en betaling van 51,6 % van de uitgifteprijs op die dag.

In afwachting is er een verzoek tot terugzending naar de rol van de hierboven vermelde zaken.

7. **Toekomstige verhoudingen van de aandeelhouders :**

Intentieverklaring van de partijen :

1. de respectieve participaties die ze thans in Sabena hebben, te behouden, waarbij evenwel wordt voorzien in een schriftelijke « redelijke » voorafgaande kennisgeving van iedere beslissing of voor ieder voornemen om enig belangrijk aandelenpakket van de hand te doen.

2. Hun toekomstige verhoudingen als Sabena-aandeelhouders te baseren *« op een constructieve samenwerking en een permanente dialoog »* .

Na de vernietiging van de overeenkomsten en van het pact van 25 januari 2001, *« mutatis mutandis »* terugkeer naar de SMA-overeenkomst van 4 mei 1995 (beperkt tot bepaalde onderdelen), die door de juridische raadsmannen van SAirGroup tegen 1 oktober 2001 zal moeten worden bijgewerkt.

6.4. Prêt à SFI

« Eu égard à ce qui précède », SAirGroup annulera immédiatement 50 % du prêt de BEF 4 milliards accordé le 24 juillet 1995 à SFI, les intérêts cessant de courir sur ce montant annulé.

Celle-ci remboursera le solde (2 milliards BEF) le 2 avril 2003, plus l'intérêt couru sur ce principal au taux annuel de 6,643 %.

En conséquence, annulation des 691 666 127 warrants …

6.5. Ces clauses qui précèdent constituent un règlement complet et définitif entre les parties au sens de l'article 2044 du Code Civil (belge), de toutes les prétentions mutuelles nées des conventions et accord du 25 janvier 2001.

6.6. Condition suspensive : souscription ferme et inconditionnelle lors de l'Assemblée générale extraordinaire de Sabena du 1er octobre 2001 ou aux environs de cette date, par SAirLines ou SAirGroup des actions ordinaires et/ou certificats de participations Sabena, telle que prévue dans cette convention, et paiement des 51,6 % du prix d'émission à cette date.

Dans l'attente, demande de renvoi au rôle des affaires évoquées ci-avant.

7. **Futures relations des actionnaires**

Affirmation de l'intention des parties :

1. de maintenir leurs participations respectives actuelles dans Sabena, tout en prévoyant un préavis écrit « raisonnable » de toute décision ou intention de se défaire de toute part importante de ces participations.

2. De baser leurs futures relations d'actionnaires de Sabena, *« sur une coopération constructive et un dialogue permanent »*.

Après annulation des conventions et Pacte du 25 janvier 2001, retour *« mutatis mutandis »* à la convention SMA du 4 mai 1995 (limitée à certaines sections), qui devra être réactualisée par les conseillers juridiques de SAirGroup pour le 1er octobre 2001.

8. **Aanvullende bepalingen**

De Staat gaat ervan uit dat de middelen die hijzelf (of via overheidsinstellingen) inbrengt, geen enkele overheidssteun, in de zin van het Verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap omvat, en neemt het op zich om die stelling bij de Europese Commissie, of zelfs voor het Europees Hof van Justitie te verdedigen.

Zo de Europese Gemeenschap weigert haar toestemming te geven of zo enige beslissing terzake vanwege die Gemeenschap vóór 1 oktober 2001 uitblijft, zal de Staat zijn inbreng kunnen verdagen tot op het ogenblik waarop die voorwaarde vervuld zal zijn.

In dat geval zal SAirLines (of SAirGroup) zijn deel toch inbrengen, maar dat zal dan uitsluitend worden uitbetaald in participatiebewijzen (die dan nadien, wanneer de Staat zijn inbreng zal doen, in gewone aandelen zullen worden omgezet).

Is voormelde voorwaarde op 1 april 2002 nog steeds niet vervuld, dan zal de Staat naar alternatieve oplossingen moeten zoeken om zijn verplichtingen (op een voor de Europese Commissie aanvaardbare wijze) na te komen.

Zo dat op 1 augustus 2002 nog steeds niet het geval is, zal de FIM het oorspronkelijk geannuleerde bedrag van 2 miljard (zie boven), vermeerderd met de sinds 1 oktober 2001 verschuldigde interesten, moeten terugbetalen en zal de lening zal op 23 juli 2005 integraal worden terugbetaald.

Bovendien zal SAirGroup (gedurende 12 maanden met ingang van 1 oktober 2001) kunnen kiezen voor de aankoop van de certificaten uit de reeks II (thans in het bezit van Zéphyr-Fin) tegen hun correcte, door een in onderling overleg gekozen investeringsbank vastgestelde marktwaarde.

9. **Diverse bedingen**

9.1. *Erkenning van de verantwoordelijkheid* : uitgesloten voor de partijen, behalve wat de in deze overeenkomst uitdrukkelijk omschreven verbintenissen betreft.

9.2. Noch enigsoortige evolutie van het *Business Plan*, *noch het faillissement, noch het gerechtelijk akkoord* (noch enige soortgelijke procedure) bij Sabena

8. **Dispositions auxiliaires**

L'État considère que son apport en fonds propres (ou par l'intermédiaire des Institutions publiques) ne comporte aucune aide d'État, au sens du Traité instituant la Communauté européenne, et se charge de défendre cette thèse auprès de la Commission européenne, voire de la Cour européenne de Justice.

En cas de refus d'autorisation ou d'absence de décision de la Communauté européenne à cet égard avant le 1er octobre 2001, l'État pourra différer son apport jusqu'au moment où cette condition sera remplie.

En ce cas, SAirLines (ou SAirGroup) procédera tout de même à son apport, mais rémunéré uniquement en certificats de participations (convertis ensuite en actions ordinaires quant l'État effectuera son apport).

Pour le 1er avril 2002, si la condition n'est pas encore remplie, l'État devra trouver des solutions alternatives pour remplir ses obligations (et acceptables par la Commission européenne).

Si ce n'est toujours pas le cas pour le 1er août 2002, SFI devra rembourser les 2 milliards (plus intérêts depuis le 1er octobre 2001) initialement annulés comme dit ci-dessus, et le prêt sera intégralement remboursé le 23 juillet 2005.

En outre, SAirGroup pourra opter (durant 12 mois à dater du 1er octobre 2001) pour l'achat des certificats série II actuellement détenus par Zéphyr-Fin à leur juste valeur marchande fixée par une banque d'investissement international choisie en commun.

9. **Clauses diverses**

9.1. *Reconnaissance de responsabilité* : exclue pour les parties, hormis en ce qui concerne les engagements expressément visés dans cette convention.

9.2. Ni un développement quelconque du *Business Plan*, *ni la faillite, ni le concordat judiciaire* (ou procédure similaire) de Sabena n'aura pour effet de résilier,

zal tot gevolg hebben de verplichtingen van iedere, bij deze overeenkomst betrokken partij, ongedaan te maken, op te schorten of af te zwakken ([1]).

10. **Toepasselijke wetgeving en rechtspraak**

10.1. Toepasselijk Belgisch recht.

10.2. Rechtsprekende bevoegdheid van de Brusselse rechtbanken.

([1]) Er zij op gewezen dat voor SAir Group of SAirLines niet in eenzelfde situatie werd voorzien …

suspendre ou amoindrir les obligations de toute partie à la présente convention ([1]).

10. **Législation applicable et juridiction**

10.1. Droit belge applicable.

10.2. Compétence juridictionnelle des tribunaux de Bruxelles.

([1]) À noter que la même situation n'est pas prévue pour SAirGroup ou SAirLines …

2.2. VERSLAG VAN 15 OKTOBER 2002

ANALYSE VAN HET CONTRACT INZAKE DE HUUR VAN VLIEGTUIGEN MET BEMANNING VAN 25 OKTOBER 1996

TUSSEN

« SABENA » EN « EBA — VIRGIN EXPRESS »

INHOUD

Blz.

I. Inleiding : voorbereiding van het contract 494

II. Contract inzake de huur van vliegtuigen van 25 oktober 1996 500

III. Bijlagen bij de overeenkomst van 25 oktober 1996 511

IV. Akkoord betreffende de routes Brussel — Rome en Brussel — Barcelona 513

V. Retroacta en conclusies 516

2.2. RAPPORT DU 15 OCTOBRE 2002

ANALYSE DU CONTRAT DE LOCATION D'AVIONS AVEC EQUIPAGE DU 25 OCTOBRE 1996

ENTRE

LA « SABENA » ET « EBA — VIRGIN EXPRESS »

INHOUD

Pages

I. Préliminaires : préparation du contrat 494

II. Contrat de location d'avions daté du 25 octobre 1996 500

III. Annexes à la convention du 25 octobre 1996 511

IV. Accord sur les routes Bruxelles — Rome et Bruxelles — Barcelone 513

V. Rétroactes et conclusions 516

I. INLEIDING : VOORBEREIDING VAN HET CONTRACT EN OMSTANDIGHEDEN WAARIN HET TOT STAND KWAM

I.1. INLEIDENDE OPMERKINGEN

Het contract voor de huur van vliegtuigen met bemanning *(« Air Craft Wet Lease Agreement »)* van 26 oktober 1996 werd opgemaakt door een Engels juristenkabinet, te weten Harbottle and Lewis, Hanover House te Londen.

Dit contract, bestaande uit negentien artikelen (waarvan één *opzettelijk* werd geschrapt) en acht bijlagen, werd door ons in het Frans vertaald, en vanzelfsprekend stellen wij aan commissieleden die zulks wensen gaarne een afschrift ervan ter beschikking.

Dit contract vloeit voort uit de onderhandelingen die waren aangevat door de heer Paul REUTLINGER, C.E.O. van SABENA, en de heer Richard BRANSON, voorzitter van de raad van bestuur van VIRGIN EXPRESS.

Laatstgenoemde luchtvaartmaatschappij betekende immers zware concurrentie voor SABENA, inzonderheid op de verbindingen BRUSSEL — LONDEN (luchthaven London — Heathrow), hetgeen SABENA ernstige verliezen had gekost tijdens de vorige boekjaren.

Die onderhandelingen over samenwerking tussen beide maatschappijen voorzagen ook in samenwerking op andere routes, te weten ROME en BARCELONA. Daarom ook werd het hierna onderzochte leasingcontract inzake de verbinding BRUSSEL — LONDEN (heen en terug), onmiddellijk gevolgd door een andere overeenkomst betreffende de routes BRUSSEL — BARCELONA en BRUSSEL — ROME *(cf. infra)*.

Tevens moet erop worden gewezen dat de raad van bestuur van SABENA blijkens de onmiddellijk daarop volgende nota's over de omstandigheden waarin het contract voor de huur van vliegtuigen met bemanning tot stand kwam, vaag en laattijdig in kennis werd gesteld van die onderhandelingen. De raad van bestuur werd immers pas op de vergadering van de raad van bestuur van 21 oktober 1996 ingelicht over de grote lijnen van dit vier dagen later ondertekende contract.

*
* *

I. PRELIMINAIRES : PREPARATION ET ENVIRONNEMENT DU CONTRAT

I.1. REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Le contrat de location d'avions avec équipage (*« Air Craft Wet Lease Agrement »*) du 25 octobre 1996 a été rédigé par un Cabinet de juristes anglais, à savoir : Harbottle and Lewis, Hanover House à London.

Ce contrat, comprenant dix-neuf articles dont un « *intentionnellement* » supprimé et huit annexes, a été traduit par nos soins en français et nous en tenons bien entendu volontiers copie à l'intention des membres de la Commission qui nous en feraient la demande.

Ce contrat fait suite à des négociations entamées par Monsieur Paul REUTLINGER, C.E.O. de la SABENA, et Monsieur Richard BRANSON, Président du Conseil de VIRGIN EXPRESS.

Cette dernière compagnie d'aviation portait en effet fortement ombrage à la SABENA, notamment pour les liaisons BRUXELLES — LONDRES (aéroport de Heathrow), lesquelles avaient engendré d'importantes pertes pour la SABENA au cours des exercices antérieurs.

Ces négociations de coopération entre les deux compagnies prévoyaient également une coopération sur d'autres routes, à savoir ROME et BARCELONE. C'est pourquoi le contrat de leasing que nous analyserons ci-après et qui concernait la liaison BRUXELLES — LONDRES et retour, a été immédiatement suivie d'une autre convention portant sur les routes BRUXELLES — BARCELONE et BRUXELLES —ROME, ainsi que nous le verrons ensuite.

On notera également à la lecture des notes qui suivent immédiatement et qui concernent « *l'environnement* » du contrat de location d'avions avec équipage, que le Conseil d'administration de la SABENA semble avoir été informé de manière peu détaillée et tardive de ces mêmes négociations. En effet, c'est lors de la réunion du Conseil du 21 octobre 1996 que le Conseil d'administration a été informé des grandes lignes du contrat qui a été signé quatre jours plus tard.

*
* *

OMSTANDIGHEDEN WAARIN HET « VIRGIN EXPRESS »-CONTRACT TOT STAND KWAM

Volgens de documenten welke als bijlage gaan bij het achtste onderzoeksrapport d.d. 2 juli 2002 van onze confrater, prof. Guy VANTHEMSCHE, vonden volgende feiten plaats.

1. Raden van bestuur van
04 april 1996 (6 – 113);
20 mei 1996 (6 – 113 – 2).

Hierin wordt gesproken over de aan de gang zijnde onderhandelingen, meer bepaald over de verbinding Brussel — Londen (waarop Sabena zware verliezen lijdt).

2. 22 mei 1996 : *« business concept »* → zie transparanten 6 — 113.

3. 22 augustus 1996 : notulen van het *Management Committee*, waarin wordt betreurd dat de Regie der Luchtwegen heeft besloten VIRGIN EXPRESS in het kader van het Belgisch — Zwitsers luchtvaartakkoord aan te wijzen als Belgische maatschappij, met het oog op de eventuele exploitatie van vluchten tussen Brussel en Genève.

4. 30 augustus 1996 : nota van mevrouw LUST (juriste van SABENA) → memo EBA / VIRGIN EXPRESS : verzet zich ertegen dat EBA. werd gekozen om vluchten in te leggen tussen België en Zwitserland.

Volgens haar komt zulks erop neer dat de portefeuille vluchtrechten ter beschikking wordt gesteld van een Britse luchtvaartmaatschappij zonder dat sprake is van enig voordeel als tegenprestatie (EBA : voor 90 % in handen van VIRGIN EXPRESS).

5. 18 september 1996 : confidentiële memo (in het Engels) inzake de samenwerking betreffende de verbinding Brussel — Londen (Heathrow) — onderhandelingen (stuk 6 — 113 — 5). Ondertekend door de heer Erik FOLLET.

9 vluchten per dag (= 58 per week)

Kosten : 60 $ per *OW seat*

Cabine : SABENA-dienstverlening :

Business class en *C-class* : aantal *seats* te bepalen door SABENA

Economy class : geen dienstverlening tijdens de vlucht.

Slots : blijven eigendom van SABENA.

ENVIRONNEMENT DU CONTRAT « VIRGIN EXPRESS »

Suivant les documents joints au 8ème rapport d'enquête de notre confrère, le Professeur Guy VANTHEMSCHE (02 juillet 2002) :

1. Conseil d'administration des
04 avril 1996 (6 — 113);
20 mai 1996 (6 — 113-2).

On y parle de négociations en cours, plus particulièrement liaison Bruxelles/Londres (source de pertes importantes pour SN).

2. Le 22 mai 1996 : « business concept » à voir slides 6 — 113.

3. Le 22 août 1996 : PV du Management Committee, qui déplore la décision de l'Administration Belge de l'Aéronautique de désigner VIRGIN EXPRESS comme compagnie belge dans le cadre de l'accord aérien belgo-suisse, en vue d'une exploitation éventuelle de vols entre Bruxelles et Genève.

4. Le 30 août 1996 : note de Madame LUST (juriste SN) à mémo EBA/VIRGIN EXPRESS : s'insurge contre le fait que c'est EBA qui a été choisie pour opérer des vols entre la Belgique et la Suisse.

« Cela revient à mettre le portefeuille de droits de trafic belges à la disposition d'un transporteur britannique … sans qu'aucun avantage réciproque n'existe … » (EBA : détenue à 90 % par VIRGIN).

5. Le 18 septembre 1996 : mémo confidentiel (en anglais) coopération sur Bruxelles-Londres (Heathrow) — négociations. (pièce 6 — 113 — 5). Signé par Erik FOLLET.

9 vols/jour (58/semaine) ;

Coût : 60 $ par siège OW

Cabine : service SN

Classe business et C-Classe : Nombre de sièges à définir par SN

Classe économique : pas de service en vol.

Slots : restent propriété SN.

Handling :

VIRGIN EXPRESS wenst *station handling* in Brussel.
SABENA heeft interesse voor een regeling waarbij het de gehele *handling* (van VIRGIN EXPRESS) voor zijn rekening kan nemen.

Andere geplande routes :

01/97 Rome (Fiumicino)
03/97 Barcelona

Cargo : beperkt tot postverkeer.

6. Raad van bestuur van 21 oktober 1996 : notulen — nr 6 — 113 - →commentaar van de heer REUTLINGER op de plannen voor een *« marketing agreement »* met VIRGIN EXPRESS inzake de route naar Londen.

Reden :

Concurrentie op de route naar Londen
Eurostar

Regeling :

Wet Lease Agreement (contract voor de huur van vliegtuigen met bemanning)

Vliegtuigen :

VIRGIN EXPRESS.

Gecommercialiseerd worden :

C-class door SABENA;
Y-class door SABENA en VIRGIN EXPRESS.

Voordelen :

er komt capaciteit vrij voor het Europese netwerk;
de rentabiliteit verhoogt;
het imago en het product krijgen een nieuw elan.

Opbrengst :

geraamd op 60 miljoen BEF in jaar n en 135 miljoen BEF in jaar n + 1.

Uitbreiding :
het plan zou kunnen worden uitgebreid tot andere routes (Brussel — Rome, Brussel — Barcelona)

VIRGIN EXPRESS zou de gehele *handling* aan SABENA kunnen toevertrouwen *voor al zijn vluchten.*

— In die notulen praat de heer REUTLINGER open-

Handling :

V.E. désire une *station handling* à Bruxelles.
SN s'intéresse à avoir tout le *handling* (de V. Ex) pour elle-même.

Autres routes prévues :

01/97 Rome — Fiumicino
03/97 Barcelone

Cargo : limité à la poste (courrier).

6. Conseil d'administration du 21/10/1996 : PV — N° 6 — 113 - 7 à Commentaire de Monsieur REUTLINGER sur les plans d'un « *marketing agreement* » Londres avec VIRGIN EXPRESS.

Motif :

Concurrence sur Londres
Eurostar

Modalité :

Wet-lease agreement (contrat de location équipage inclus)

Avions :

VIRGIN.

Commercialisation

C-Class = SN;
Y-Class = SN et Virgin Express.

Avantages :

capacité libérée pour réseau européen;
rentabilité accrue;
renouvellement image et produit.

Gains :

estimés à 60 Mios BEF année n et 135 Mios année n + 1.

Extension :
projet pourrait être étendu à d'autres routes (Bruxelles — Rome, Bruxelles — Barcelone).

VIRGIN pourrait confier tout le *handling* à SN *pour tous ses vols.*

— Dans ce PV, Monsieur REUTLINGER parle ouverte-

lijk over de verkoop van *slots* in Londen; de opbrengst daarvan zou dan kunnen worden geïnvesteerd in een participatie in VIRGIN EXPRESS.

— Voorts worden contacten gelegd met CITY BIRD met het oog op een eventuele samenwerking (NB de dag waarop de raad van bestuur bijeen kwam en de ondertekeningsdatum van het contract liggen kort na elkaar …)

7. Notulen van de vergadering d.d. 22 oktober 1996 van het *management committee* over het « LOU »-project.

Rapport uitgebracht door de heer FOLLET over de voortgang van de onderhandelingen met VIRGIN EXPRESS.

Het *management committee* stemt ermee in de onderhandelingen voort te zetten onder de volgende voorwaarden :

A. er dient een akkoord te worden gesloten inzake de toekomstige lijnen naar Rome en Barcelona;

B. er moet een akkoord worden bereikt over de verkoop van *slots* in Londen (!), met dien verstande dat SABENA eventueel tegelijk een participatie neemt in VIRGIN EXPRESS.

Mevrouw BURIE stelt het *management committee* in kennis van het beginselakkoord met de vakbonden inzake dat project indien de *« ground handling »* aan SABENA wordt toevertrouwd.

8. 25 oktober 1996 : overeenkomst tussen EBA / VIRGIN EXPRESS en SABENA.

« Aircraft Wet Lease Agreement » (overeenkomst inzake de huur van vliegtuigen met bemanning).

Akkoord betreffende vluchten tussen Brussel en Londen (zie de gedetailleerde analyse).

9. 25 oktober 1996 : overeenkomst tussen dezelfde partners (6 — 114).

Samenwerkingsakkoord inzake de vluchten tussen enerzijds Brussel en Barcelona en anderzijds Brussel en Rome — Fiumicino (zie de gedetailleerde analyse).

10. Notulen van de vergadering d.d. 29 oktober 1996 van het *management committee* (6 — 114 — 2).

De heren REUTLINGER en DU BOIS leveren com-

ment de vente de slots à Londres, dont le produit pourrait être investi dans une participation dans VIRGIN EXPRESS.

— Egalement des contacts avec City Bird en vue d'une éventuelle collaboration. (NB : à noter la proximité des dates entre ce CA et la signature du contrat …)

7. PV — Management Committee du 22/10/1996 sur le projet « LOU ».

Rapport fait par Monsieur FOLLET sur l'avancement des négociations (avec VIRGIN EXPRESS).

Le *Management Committee* d'accord sur la poursuite des négociations sous conditions :

A. Accord futur sur liaisons Rome et Barcelone;

B. Accord de vente des slots de Londres (!) éventuellement lié à une prise de participation de SABENA dans VIRGIN EXPRESS.

Madame BURIE informe le *Management Committee* de l'accord de principe des syndicats sur ce projet si le « *ground handling* » des vols est confié à SABENA.

8. Convention entre EBA VIRGIN EXPRESS et SABENA du 25 octobre 1996 :

« *Aircraft wet lease agreement* » (convention de location d'avion avec équipage).

Accord sur vols de liaison entre Bruxelles et Londres (voir analyse détaillée).

9. Convention entre les mêmes, du 25 octobre 1996 (6 — 114)

Accord sur une coopération pour les vols de liaison entre Bruxelles et Barcelone ainsi qu'entre Bruxelles et Rome (Fiumicino) (voir analyse détaillée).

10. PV de la réunion du *Management Committee* du 29 octobre 1996 (6 — 114 — 2)

Messieurs REUTLINGER et DU BOIS commentent

mentaar op de eerste gezamenlijke vluchten van SABENA en VIRGIN EXPRESS naar Londen. Volgens hen zijn ze over het algemeen als positief te bestempelen, maar zijn aanpassingen nodig wat de *C-class* en de SABENA-identiteit betreft.

11. Notulen van de vergadering d.d. 26 november 1996 van het *management committee.*

In zijn rapport over de VIRGIN-operatie wijst de heer FOLLET erop dat ze economisch gezien gunstig is voor SABENA, maar dat verbeteringen moeten worden doorgevoerd inzake de punctualiteit en kwaliteit van de dienstverlening, vooral in *business class*.

De stelling dat de operatie economisch gezien gunstig is, wordt kennelijk niet gestaafd door de aan het *management committee* bezorgde cijfers. In elk geval wordt geen enkel cijfergegeven opgenomen …

Er worden scenario's geschetst voor de verdere uitbouw van deze samenwerking; deze moeten aan de piloten worden voorgelegd.

12. Brief van de heer John ORPIN, *« EU Funding Specialist »* (6 — 114 — 3), gericht aan een onbekende geadresseerde.

De *deal* met VIRGIN EXPRESS is een catastrofe : in *economy class* worden geen genummerde plaatsen toegewezen, de passagiers beschikken over onvoldoende knieruimte, passagiers en zelfs de SABENA-personeelsleden dienen massaal klachten in. De conclusie is dat het imago ondermaats is.

13. Brief van de heer R. BRANSON aan de heer P. REUTLINGER :

1° men is bereid te onderhandelen over een verkoopprijs van 1,5 à 4 miljoen dollar per paar *slots*, zulks naargelang de uren van aankomst en vertrek;

2° de *slot* met vertrekuur 18 uur 45' is onbruikbaar voor langeafstandsvluchten, en moet worden omgeruild tegen een *slot* met een vertrekuur halverwege de namiddag.

14. Briefwisseling tussen SABENA en VIRGIN ATLANTIC in december 1996 en januari 1997 (6 — 114 — 5 en 6).

Deze brieven gaan over de *omruiling* (en niet de verkoop) van *slots* op London — Heathrow (akkoord van de coördinator in Londen noodzakelijk).

les premiers vols SABENA / VIRGIN sur Londres. « Positif dans l'ensemble », mais aménagements à prévoir « au niveau du produit C class et de l'identité SN ».

11. PV de la réunion du *Management Committee* du 26 novembre 1996

Rapport de Monsieur FOLLET sur l'opération VIRGIN : « favorable à SN sur le plan économique ». Améliorations à apporter : ponctualité et qualité du service, surtout en *business class*.

L'affirmation que l'opération est favorable sur le plan économique ne paraît pas appuyée par des chiffres présentés au *Management Committee*. En tout cas, aucune donnée chiffrée n'est reprise …

Pistes de développement de cette collaboration à présenter aux représentants des pilotes.

12. Courrier de Monsieur John ORPIN « *Eu Funding specialist* » (6 — 114 — 3) (adressé à ? ? ?)

Le deal avec VIRGIN est un désastre : absence d'affectation de numéros pour les places en *classe éco.*, pas de place pour les genoux des passagers, tas de plaintes de passagers et même du personnel SABENA. « Image pas bonne du tout » …

13. Courrier de R. BRANSON à P. REUTLINGER :

1° Accord sur une discussion du prix de 1,5 millions à 4 millions de dollars par paire de *slots* suivant heures d'arrivée et de départ;

2° Le *slot* de départ de 18 h 45' n'est pas utilisable pour les longues distances, et il convient de l'échanger contre un slot de départ fixé en milieu d'après-midi.

14. Echanges de courrier SABENA (Virgin Atlantic : décembre 1996. Janvier 1997) (6 — 114 — 5 et 6).

Portent sur *l'échange* (et non la vente) de *slots* à Londres Heathrow (accord nécessaire du coordinateur à Londres).

15. Brief d.d. 10 juni 1997 van de heer Neil KINNOCK aan de heer Paul REUTLINGER (6 — 114 — 8).

Hierin deelt de heer KINNOCK mee dat hijzelf en zijn collega van de Europese Commissie, mevrouw Emma BONINO, talrijke klachten van passagiers hebben ontvangen over de kwaliteit van de dienstverlening op de gezamenlijk door SABENA en VIRGIN EXPRESS geëxploiteerde routes, alsook over de gebrekkige informatieverstrekking aan de cliënteel.

16. Brief van Capt. Jacques DRAPIEZ aan de vluchtdirecteur van VIRGIN EXPRESS (22 april 1998).

Inspectierapport over de vluchten van VIRGIN EXPRESS : « totaal onaanvaardbare tekortkomingen (6 — 114 — 11) ».

17. Memo van de heer REUTLINGER aan de heren FRASER en FOLLET (6 augustus 1998).

De recente moeilijkheden met VIRGIN EXPRESS hebben het imago van SABENA in Londen uitermate verslechterd.

18. Brief van E. FOLLET (SN) aan Jim SWIGART (Ceo VIRGIN EXPRESS) — 18 september 1999 (6 — 116).

Verontrustende achteruitgang van de prestaties van VIRGIN EXPRESS :

1) Op het vlak van punctualiteit (van 80 % in januari 1999 naar 49 % in april 1999);

2) Verzekerde vluchten met « *non repitched* »-vliegtuigen : tot 19 % van de vluchten in maart.

SABENA wil VIRGIN EXPRESS sanctioneren door het per passagier een bepaald bedrag te laten betalen voor geannuleerde of vertraagde vluchten …

19. Briefwisseling van juni-juli 1999 tussen BRANSON en REUTLINGER.

De partijen sturen elkaar klachten en eisen aanzienlijke schadevergoedingen (289 miljoen BEF voor SABENA en 369 miljoen BEF voor VIRGIN EXPRESS).

20. VIRGIN EXPRESS stelt een overeenkomst voor — Brief van 12 mei 2002 van de heer OSBORNE.

VIRGIN EXPRESS betwist de klachten van SABENA en herhaalt haar eigen klachten.

15. Lettre de Monsieur Neil KINNOCK à P. REUTLINGER (10 juin 1997) (6 — 114 — 8)

Dans laquelle Monsieur KINNOCK révèle que lui-même et sa collègue de la Commission européenne, Madame Emma BONINO, ont reçu de nombreuses plaintes de passagers quant à la qualité du service sur les routes exploitées conjointement par SABENA et VIRGIN EXPRESS, et sur le manque d'informations à la clientèle.

16. Courrier du Capt. Jacques DRAPIEZ au directeur des opérations de vol de VIRGIN EXPRESS (22 avril 1998).

Rapport d'inspection sur des vols VIRGIN EXPRESS : « déficiences totalement inacceptables (6 — 114 —11) ».

17. Mémo du 6 augustus 1998 de Monsieur REUTLINGER à Messieurs FRASER et FOLLET.

L'image de la SABENA s'est terriblement amoindrie à Londres en raison des récents problèmes avec VIRGIN EXPRESS.

18. Courrier de E. FOLLET (SN) à Jim SWIGART (CEO VIRGIN EXPRESS) – 18 septembre 1999 (6 — 116).

Détérioration alarmante des prestations de VIRGIN EXPRESS :

1) En matière de ponctualité (de 80 % en janvier 1999 à 49 % en avril 1999);

2) Vols assurés avec des avions « *non repitched* » : jusqu'à 19 % des vols en mars.

SABENA se propose de sanctionner VIRGIN EXPRESS par le paiement de « *fee* » par passager pour des vols annulés ou retardés …

19. Echange de courrier en juin-juillet 1999 entre BRANSON et REUTLINGER.

Les parties s'échangent des plaintes et se réclament d'importantes indemnités de dédommagement (289 Mios BEF pour SABENA et 369 Mios BEF pour VIRGIN EXPRESS).

20. Proposition d'accord de VIRGIN EXPRESS — Courrier du 12 mai 2002 de Monsieur OSBORNE.

Contestation des plaintes de SABENA. Rappel des propres plaintes de VIRGIN EXPRESS.

Als oplossing biedt VIRGIN EXPRESS twee extra plaatsen aan op alle gemeenschappelijk uitgevoerde vluchten naar Heathrow, Barcelona en Rome tussen 1 juni 2000 en 31 december 2001; zulks zou niet voor rekening van SABENA komen. Kostprijs : ongeveer 80 miljoen BEF per jaar.

21. Memo van mevrouw K. ANDEREGG — BIGGER (SR) en PM. DESSART (SN) aan de heer C. MULLER.

Chronologisch overzicht van het conflict tussen SABENA en VIRGIN EXPRESS.

Advies : SABENA mag het contract niet eenzijdig verbreken.

II. **VLIEGTUIGHUURCONTRACT VAN 25 OKTOBER 1996**

2.1. PARTIJEN BIJ DE OVEREENKOMST

« EUROPEAN AIRLINES » NV, bekend onder de naam VIRGIN EXPRESS, waarvan de maatschappelijke zetel is gevestigd Livornostraat 13, 1050 Brussel, vertegenwoordigd door J. ORNSTEIN en Tr. ABBOTT, hierna « VIRGIN » genoemd,

en

« SABENA » NV, maatschappij waarvan de maatschappelijke zetel is gevestigd E.Mougnéelaan 2, 1200 Brussel, vertegenwoordigd door de heren P. REUTLINGER en Ph. SUINEN.

2.2. OPMERKINGEN VOORAF

Vooraan in de overeenkomst is een inhoudstafel opgenomen, waarin wordt aangegeven dat het contract vergezeld gaat van acht bijlagen, die deel uitmaken van het contract.

Er bevonden zich maar vijf bijlagen bij de documenten die in ons bezit zijn.

*
* *

Artikel 1 — Definities

Net als in alle andere contracten naar Engels recht die wij in dit dossier hebben aangetroffen, staan in het begin van dit contract enkele definities ter verduidelijking.

Pour y mettre fin, VIRGIN Express propose deux sièges additionnels sur tous les vols du 1er juin 2000 au 31 décembre 2001 vers Heathrow, Barcelone et Rome réalisés en commun, sans aucune charge pour SABENA, soit environ 80 Mios BEF/an.

21. Mémo de Madame K. ANDEREGG — BIGGER (SR) et PM DESSART (SN) à C. MÜLLER.

Rappel historique du conflit SABENA / VIRGIN EXPRESS.

Avis donné : la SABENA ne peut rompre unilatéralement le contrat.

II. **CONTRAT DE LOCATION D'AVIONS DU 25 OCTOBRE 1996**

2.1. PARTIES À LA CONVENTION

« EUROPEAN AIRLINES » SA, connue sous le nom de VIRGIN EXPRESS, ayant son siège social rue de Livourne, 13 à 1050 Bruxelles, représentée par J. ORNSTEIN et Tr. ABBOTT, ci-après désignée en tant que : « VIRGIN »,

et

« SABENA » SA, société dont le siège social était sis avenue E. Mougnée, 2 à 1200 Bruxelles, représentée par Messieurs P. REUTLINGER et Ph. SUINEN.

2.2. REMARQUES PRÉLIMINAIRES

L'index situé en début de convention signale que huit annexes sont jointes au contrat dont elles font parties intégrantes.

Seules cinq d'entre elles ont été jointes aux documents en notre possession.

*
* *

Article 1 — Définitions

Comme dans tous les contrats de droit anglais que nous avons rencontrés dans ce dossier, une série de définitions figure en début de contrat, en vue d'en faciliter la lecture.

Dat zijn met name :

— *vliegtuigen :*

Het betreft B 737-vliegtuigen (Boeings) met de volgende kentekens : 00VEA — 00VEB — 00LTP — 00LTU — 00LTV — 00LTW — 00LTY — 00LTL — 00LTM — 00LTO, alsook elk mogelijk vervangingsvliegtuig.

— *crew :*

Heeft betrekking op de gezagvoerders én op het cabinepersoneel.

— *leveringsdatum :*

Eerste terbeschikkingstelling van een vliegtuig overeenkomstig het contract, te weten op 27 oktober 1996.

— *duur van het contract :*

Het contract treedt in werking op de dag van de levering (27 oktober 1996) en wordt, behalve in de gevallen als bepaald bij artikel 17, een jaar na de leveringsdatum beëindigd of op een andere door de partijen overeengekomen datum vóór deze laatste dag.

Artikel 2 — Reikwijdte van het contract

Volgens het contract moet VIRGIN vanaf de leveringsdatum een vliegtuig met bemanning ter beschikking van SABENA stellen voor de verbindingen tussen Brussel en Londen. VIRGIN is belast met het operationeel toezicht, terwijl SABENA zorgt voor de commerciële controle.

SABENA mag elke inspectie verrichten die noodzakelijk is inzake luchtwaardigheid, onderhoud van het vliegtuig, beroepsbekwaamheid van de crew, uitvoering van de vluchten (overeenkomstig de voorwaarden van het BCAA) enzovoort.

Artikel 3 — Voorafgaande voorwaarden

Het contract kan enkel tot stand komen mits aan volgende voorwaarden wordt voldaan :

— verkrijging van elk vereist akkoord, toestemming en goedkeuring van de luchtvaartagentschappen of regeringsinstanties;

— aflevering van verzekeringsbewijzen, overeenkomstig het hierna vernoemde artikel 13.

A noter en particulier :

— *avions :*

Il s'agit d'avions B 737 (boeing) portant les marques suivantes : 00VEA — 00VEB — 00LTP — 00LTU — 00LTV — 00LTW — 00LTY — 00LTL — 00LTM-00LTO ainsi qu'éventuellement tout autre avion fourni en remplacement.

— *équipage :*

Vise tant l'équipage du poste de pilotage que de la cabine.

— *date de livraison :*

Première mise à la disposition d'un avion en raison du contrat, à savoir le 27 octobre 1996.

— *durée du contrat :*

Commence à la date de livraison (27 octobre 1996) pour se terminer, sauf cas prévu à l'article 17, un an après la date de livraison ou à n'importe quelle date convenue entre les parties avant ce jour final.

Article 2 — Périmètre du contrat

L'objet du contrat consiste à la mise à disposition de SABENA par VIRGIN d'un avion avec équipage à partir de la date de livraison pour réaliser les liaisons Bruxelles — Londres, sous le contrôle opérationnel de VIRGIN, le contrôle commercial des vols étant exercé par SABENA.

SABENA pourra faire toute inspection nécessaire concernant l'état de vol et l'entretien de l'avion, la compétence de l'équipage, la vérification de l'exécution des vols conformément aux conditions du BCAA, etc.

Article 3 — Conditions préalables

La réalisation du contrat sera soumise au respect aux respects des conditions suivantes :

— obtention de tout accord, autorisation, approbation d'agences aéronautiques ou d'autorités gouvernementales nécessaires;

— délivrance de certificats d'assurances, conformément à l'article 13 ci-après.

Artikel 4 — Laattijdige levering

In geval de bemanning en/of het vliegtuig op de afgesproken leveringsdatum en met een vertraging van acht uur niet beschikbaar zijn, verbindt VIRGIN zich ertoe het vliegtuig te vervangen door een ander vliegtuig van een vergelijkbaar type en voor een vervangingsbemanning te zorgen. De kosten van die vervangingen zijn voor rekening van VIRGIN.

Voor elke dag dat de levering van het toestel vertraging oploopt, ontvangt SABENA een korting op de huurprijs, in verhouding met het aantal dagen dat het toestel niet beschikbaar is.

Ten slotte wordt deze overeenkomst ipso facto *geannuleerd indien het vliegtuig vóór de leveringsdatum « total loss » is of onherstelbare schade heeft geleden, dan wel wanneer het vliegtuig, in weerwil van de hierboven geregelde vervanging, niet werd vervangen binnen twee opeenvolgende dagen van de onbeschikbaarheid.*

Artikel 5 — Huurprijs

De huurprijs wordt uitvoerig besproken in bijlage 3 van deze overeenkomst (zie hierna). Men moet in gedachte houden dat de maandelijkse huurprijs bestaat uit een basisprijs per seat (60 dollar), vermenigvuldigd met het aantal seats, te weten 85 x 503 zones, of samen 2 565 300 USD (tegen de destijds geldende wisselkoers van 1 USD = 31, 37 BEF : 80 473 461 BEF). Bij die prijs wordt een aantal supplementen geteld voor de zones die daadwerkelijk werden overgevlogen en 503, alsook een regularisatiebetaling voor de brandstofprijs die overeenkomt met de reële brandstofprijs, verminderd met de basisprijs ervan (0,69 USD per US gallon of 3,8 gebruikte liter).

Daarbij komen nog de kostprijs van elke bijkomende crew die op verzoek van Sabena ter beschikking wordt gesteld door VIRGIN (1 922 Belgische frank per uur), de kosten voor elk restauratiesupplement en tot slot de facturering van de kosten voor het laden en lossen van de goederen van Sabena, in voorkomend geval.

Sabena factureert aan VIRGIN alle lasten betreffende de controle van het luchtverkeer, de ontscheping, het laden en lossen van de vliegtuigen en alle andere exploitatiekosten die ze eventueel betaalt met betrekking tot de vluchten, alsmede de bedragen in verband met de bijkomende plaatsen die SABENA tegen de basisprijs per seat ter beschikking stelt van VIRGIN.

Article 4 — Retard de livraison

En cas de non-disponibilité de l'équipage et / ou de l'avion à la date de livraison prévue, et ce pour une durée plus importante que huit heures, VIRGIN s'engage à remplacer l'avion par un avion de type similaire et à fournir un équipage de remplacement., le coût de ces remplacements étant à sa charge.

Chaque jour de retard dans la livraison de l'appareil entraînera une réduction de loyer par SABENA au prorata du nombre de jour d'indisponibilité.

Enfin, la perte totale ou des dommages irréparables à l'avion avant la date de livraison ainsi que le non-remplacement prévu ci-avant de l'avion après deux jours consécutifs de non-disponibilité, entraîneront ipso facto, l'annulation de la présente convention.

Article 5 — Loyer

Le montant du loyer est longuement détaillé dans l'annexe 3 au présent accord (voir ci-après). Il faut retenir que le loyer mensuel est constitué d'un prix de base d'une place de passager de 60 dollars multiplié par le nombre de sièges, à savoir 85 x 503 secteurs, soit au total 2.565.300 dollars US (*), prix auquel s'ajoutera certains suppléments en raison des secteurs réellement survolés et 503, ainsi qu'un paiement de régularisation du prix du carburant équivalant au prix réel du carburant moins le prix de base de celui-ci (0,69 US $ par US gallon ou 3,8 litres utilisés).

Il faut encore ajouter à cela le coût de tout équipage de cabine supplémentaire fourni à la demande de SABENA par VIRGIN (1 922 francs belges par bloc d'heure), le coût de tout supplément de restauration et enfin la facturation du coût de la manutention du fret de SABENA, s'il échet.

De son côté, SABENA facturera à VIRGIN toutes les charges concernant le contrôle de trafic aérien, de débarquement, de manutention des avions et de tous autres coûts d'exploitation éventuellement payés par elle en liaison avec ses vols, et ainsi que les montants en rapport avec les places supplémentaires mises à la disposition de VIRGIN par SABENA au prix de base du siège.

(*) soit au taux de change en vigueur à l'époque (1 $ = 31,37 BEF) : 80 473 461 BEF …

In artikel 5 van die bijlage wordt nog aangegeven dat in het aldus vermelde bedrag nog de volgende kosten zijn opgenomen, voor rekening en onder de verantwoordelijkheid van VIRGIN :

— de levering van het vliegtuig overeenkomstig de bepalingen van dit akkoord;

— het onderhoud van het vliegtuig overeenkomstig de voorwaarden van de luchtvaartautoriteit;

— de bezoldiging van de bemanning en de desbetreffende betalingen inzake sociale zekerheid;

— de verzekeringen zoals beschreven in artikel 13.1;

— het voldoende aantal toegestane bemanningsleden die geschikt zijn om te werken in de omstandigheden bepaald in bijlage 7.

Alle andere kosten met betrekking tot het vluchtprogramma (de onderstaande lijst is niet uitputtend) komen voor rekening en onder verantwoordelijkheid van VIRGIN Express (behalve indien anders aangegeven in het voorliggende contract) :

— de bediening van de loopbrug;

— de documentatie over het laden;

— de brandstof en de smeermiddelen, vulling en/of verversing, vullen met kerosine en andere vloeistoffen, toezicht op het vullen;

— planning van vluchten, geïnformatiseerde vluchtplannen;

— bevoorrading voor de passagiers van de Y-klasse en de bemanning;

— reiniging van het vliegtuig buiten en binnen, water en toiletten;

— verwijdering van het ijs van het vliegtuig;

— de kosten voor het landen en het parkeren; overvluchtkosten, ATC-kosten, heffingen wegens geluidshinder en de bijkomende kosten voor nachtvluchten;

— de inscheping van de passagiers en van de bagage (behalve zoals aangegeven in artikel 5.4.);

— de bemanning van dienst en de ploeg voor de steundiensten op de grond;

L'article 5 de cette annexe spécifie encore que sont inclus dans le montant ainsi mentionné, pour le compte et sous la responsabilité de VIRGIN, les coûts de :

— la livraison de l'avion conformément aux dispositions du présent accord;

— l'entretien de l'avion conformément aux conditions de l'autorité d'aviation;

— la rémunération de l'équipage et les payements de sécurité sociale y relatifs;

— les assurances comme décrit dans l'article 13.1;

— le nombre suffisant de membres d'équipage autorisés et qualifiés à travailler dans les conditions prévues dans l'annexe 7.

Tous autres coûts relatifs au programme de vol (la liste qui suit n'étant pas exhaustive), sont pour le compte et sous la responsabilité de VIRGIN EXPRESS (sauf autre précision dans le présent contrat) :

— le maniement de la passerelle;

— la documentation relative au chargement;

— le carburant et les lubrifiants, remplissage et/ou vidange, remplissage de pétrole et d'autres fluides, supervision de remplissage;

— planification de vols, plans de vol informatisés;

— l'approvisionnement pour les passagers de la classe Y et l'équipage;

— nettoyage extérieur et intérieur de l'avion, le service d'eau et de toilette;

— dégivrage de l'avion;

— les frais d'atterrissage et les frais de parking; frais de survol, les frais ATC, les taxes sur le bruit et les charges supplémentaires de nuit;

— l'embarquement des passagers et des bagages (sauf comme spécifié dans l'article 5.4.);

— l'équipage de service et l'équipe des services de soutien au sol;

— overnachting tijdens een nachtelijke stop en vervoer tussen het hotel en de luchthaven voor de bemanning.

SABENA is verantwoordelijk en betaalt voor :

— alle kosten betreffende de registratie van de ticketting van Sabena-passagiers en de controle van hun bagage in Brussel;

— de lasten inzake de veiligheid van de Sabena-passagiers;

— de kosten voor de terbeschikkingstelling van bijkomend cabinepersoneel, voedsel en drank en andere artikelen en diensten waarom wordt verzocht overeenkomstig bijlage 3;

— de kosten die zijn opgesomd in § 5.1 van bijlage 3 (onder meer de kosten voor de reservatie, kranten en tijdschriften enzovoort);

— de levering van afscheidingen voor cabines die in het bezit zullen blijven van SN en die aan SN zullen worden teruggegeven op de vervaldag van het contract (tussenwanden tussen de verschillende passagiersklassen).

Artikel 6 — Wijzen van betaling

Het basisbedrag wordt betaald de vijftiende dag van elke kalendermaand vanaf 15 november 1996, terwijl de betaling van de supplementen en de regularisaties plaatsheeft de vijftiende dag van de maand die daarop volgt.

Aan het einde van het contract zullen SABENA en VIRGIN definitief alle verschuldigde bedragen betalen en zullen ze de definitieve afrekening opstellen.

Artikel 7 — Taksen

Alle op grond van dit contract en/of wegens de ingebruikneming van het vliegtuig door de regering of een andere bevoegde overheid gevorderde belastingen of heffingen komen voor rekening van SABENA. Dat betreft niet de belastingen die worden geïnd of berekend op de algemene netto-inkomsten, de winsten of de baten van VIRGIN, noch elke belasting op het inkomen van de personeelsleden van VIRGIN, noch de belastingen betreffende de financiering van het vliegtuig.

Artikel 8 — Titels en registratie

Enerzijds garandeert VIRGIN dat het volledig vrij is om het vliegtuig te verhuren aan Sabena en dat het over

— logement lors d'un arrêt de nuit et transport entre l'hôtel et l'aéroport pour l'équipage.

SABENA est responsable de et payera pour :

— tous coûts relatifs à l'enregistrement et le ticketing de passagers SABENA et la vérification de leurs bagages à Bruxelles;

— les charges de sécurité relatives aux passagers SABENA;

— le coût de mise à disposition d'équipage de cabine supplémentaire, de nourriture et de boissons et d'autres articles et services exigés conformément à l'annexe 3;

— les coûts énumérés dans le paragraphe 5.1 de l'annexe 3 (notamment les frais de réservation, journaux et magazines, etc.);

— la livraison de séparateurs de cabines qui resteront possession de SN et qui seront rendus à SN à la date d'échéance du contrat (cloisons de séparation entre les différentes classes de passagers).

Article 6 — Modes de paiement

Le paiement du montant de base sera réalisé au quinzième jour de chaque mois du calendrier à partir du 15 novembre 1996, tandis que le paiement des suppléments et régularisations aura lieu le quinzième jour du mois qui suit.

A la fin du contrat, SABENA et VIRGIN régleront définitivement toutes les sommes dues et établiront le décompte final.

Article 7 — Taxes

Tous impôts ou redevances réclamées par l'autorité gouvernementale ou une autre autorité compétente en raison du présent contrat et / ou de la mise en service de l'avion, seront à charge de SABENA. Ceci ne vise pas les impôts prélevés ou calculés sur le revenu net général, les profits ou les gains de VIRGIN ainsi que tout impôt sur le revenu des membres du personnel de VIRGIN ni enfin les impôts relatifs au financement de l'avion.

Article 8 — Titres et enregistrement

D'une part, VIRGIN garantit qu'il est totalement libre de donner à bail l'avion à SABENA, et qu'il a toutes les

alle nodige goedkeuringen en vergunningen beschikt om het vluchtprogramma uit te voeren; anderzijds verbindt SABENA zich ertoe zich niet voor te doen als de eigenaar van het vliegtuig, noch het op enigerlei wijze te vervreemden, noch het in pand te geven enzovoort.

Voorts verbindt SABENA zich ertoe zijn passagiers niet toe te staan smokkelwaar, drugs of risicovolle of gevaarlijke ladingen te vervoeren.

Het vliegtuig, waarop SABENA geen andere rechten zal kunnen doen gelden dan die waarin dit contract voorziet, moet op ieder tijdstip van de looptijd van het contract regelmatig ingeschreven zijn in een lidstaat van de Europese Unie.

Artikel 9 — Operationele en commerciële controle

9.1. *Operationele controle :*

VIRGIN behoudt de volledige technische controle van de verrichtingen tijdens de hele duur van het contract. Daartoe zal het beschikken over een geldige exploitatievergunning en een certificaat van luchtvaartoperator voor commercieel luchtvervoer.

Het ziet erop toe dat alle vluchten worden uitgevoerd overeenkomstig elk reglement vastgesteld door iedere bij de exploitatie van het vliegtuig betrokken regeringsoverheid.

De piloten die het aanwijst, zijn in het bezit van de vereiste vergunningen en diploma's afgegeven door een lidstaat van de Europese Unie.

Alle vliegactiviteiten worden geregeld door het arbeids- en rustplan dat van toepassing is op de bemanning en dat is vastgesteld door de terzake bevoegde burgerluchtvaartautoriteiten.

Ten slotte is alleen de gezagvoerder bevoegd inzake de uitvoering van de vlucht en de veiligheid ervan, met inbegrip van de beslissing de vlucht al dan niet te laten doorgaan en de keuze van de landingsplaats.

VIRGIN verbindt zich er echter toe het vluchtprogramma in acht te nemen zodat geen afbreuk wordt gedaan aan de historische prioriteit van de slots.

9.2. *Commerciële controle :*

De commerciële exploitatie van de vluchten zal geschieden onder de controle van Sabena en alle vluchten zullen worden uitgevoerd volgens het afgesproken vluchtplan in bijlage 7.

approbations et permis nécessaires pour exécuter le programme de vol; d'autre part, SABENA s'engage à ne pas se faire passer comme le propriétaire de l'avion, ni à l'aliéner de quelques façon que ce soit, ni à l'affecter en garantie, etc.

En outre, SABENA s'engage à ne pas permettre à ses passagers de transporter des marchandises de contrebande, ou de drogues, ou toute cargaison hasardeuse ou périlleuse.

L'avion, sur lequel SABENA ne pourra faire valoir aucun autre droit que ceux qui sont expressément prévus au présent contrat, devra rester à tout instant pendant toute la durée du contrat, dûment enregistré dans un état membre de l'Union européenne.

Article 9 — Contrôle opérationnel et commercial

9.1. *Contrôle opérationnel :*

VIRGIN conservera le plein contrôle technique des opérations pendant toute la durée du contrat. A ce titre, il sera porteur d'un permis d'exploitation valable ainsi qu'un certificat d'opérateur aérien pour le transport aérien commercial.

Il s'assurera de ce que tous les vols seront effectués conformément à tout règlement établi par toute autorité gouvernementale intéressée par l'exploitation de l'avion.

Les pilotes qu'il désignera détiendront les permis et diplômes requis délivrés par un état membre de l'Union européenne.

Toutes les activités de vol seront régies par le plan de travail et de repos applicable à l'équipage établi par les autorités d'aviation civile compétentes en la matière.

Enfin, le commandant de bord aura seul autorité en ce qui concerne l'exécution du vol et de sa sécurité, en ce compris la décision de réaliser ou non le vol et l'endroit de l'atterrissage.

Toutefois, VIRGIN s'engage à respecter le programme de vol de façon à ce qu'il ne soit pas porté préjudice à la priorité historique des slots.

9.2. *Contrôle commercial :*

L'exploitation commerciale des vols sera effectuée sous le contrôle de SABENA et tous les vols seront exécutés selon le plan de vol convenu en annexe 7.

Sabena zal de vereiste vergunningen en toestemmingen vragen en verkrijgen voor de commerciële exploitatie van de vluchten, om boven het grondgebied te vliegen, om te landen en voor de slots. Die blijven in het bezit van SABENA, die er tevens de volledige verantwoordelijkheid voor draagt.

Artikel 10 — Bemanningen en technisch onderhoud

Tijdens de hele duur van het contract zal het vliegtuig gebruikt worden overeenkomstig de vluchthandboeken van VIRGIN. De bemanning staat onder het gezag van de gezagvoerder.

SABENA mag op elk ogenblik de vergunningen van de bemanningsleden verifiëren teneinde zich te vergewissen van hun bekwaamheid. Dat geldt ook voor de gezagvoerder, die moet kunnen aantonen dat hij voldoende ervaring heeft als gezagvoerder van een vliegtuig van hetzelfde type.

Ten slotte neemt VIRGIN alle geëigende maatregelen voor het onderhoud van het vliegtuig volgens de veiligheidsnormen die gelijkwaardig zijn aan die welke door de BCAA worden opgelegd.

Artikel 11 — Onderhoud

De al dan niet geplande onderhoudsbeurten worden uitgevoerd door de verhuurder of een door hem aangewezen ondernemer. Die dient houder te zijn van een goedkeuringscertificaat JAR 145. Tijdens de duur van het contract kan Sabena het vliegtuig en de methodes voor het onderhoud ervan doen inspecteren teneinde de vliegwaardigheid en de staat van onderhoud van het toestel na te gaan.

Indien het onderhoud van het vliegtuig op verzoek van VIRGIN door SABENA wordt uitgevoerd, zal zulks geschieden op voorwaarde dat een behoorlijk door beide partijen ondertekend contract wordt opgesteld, dat ten aanzien van dit akkoord als een afzonderlijk contract wordt beschouwd.

Artikel 13 — Aansprakelijkheden

De krachtens dit contract uitgevoerde luchttransporten zijn onderworpen aan alle aansprakelijkheidsreglementeringen die zijn ingevoerd door de Conventie van Warschau van 12 oktober 1929 en elke latere conventie die van toepassing is.

VIRGIN is volledig aansprakelijk in het kader van de uitvoering van de vluchten betreffende :

C'est SABENA qui demandera et obtiendra les autorisations requises pour l'exploitation commerciale des vols, les autorisations de survol, d'atterrissage et de slots. La détention de ces derniers reste acquise à SABENA, qui en garde l'entière responsabilité également.

Article 10 — Équipages et entretien technique

Pendant toute la durée du contrat, l'avion sera utilisé conformément aux manuels de vol de VIRGIN. L'équipage sera sous l'autorité du commandant de bord.

SABENA sera autorisée à tout moment, à vérifier les licences des membres de l'équipage pour s'assurer de leurs compétences, en ce compris le commandant de bord qui devra justifier d'une expérience suffisante au commandement d'un avion du même type.

Enfin, VIRGIN prendra toutes les dispositions appropriées pour l'entretien de l'avion selon les normes de sécurité équivalentes à celles qu'impose le BCAA.

Article 11 — Maintenance

Les entretiens, qu'ils soient planifiés ou non, seront effectués par le bailleur ou un entrepreneur qu'il désignera. Ce dernier sera détenteur d'un certificat d'approbation JAR 145. Pendant la durée du contrat, SABENA pourra faire inspecter l'avion et les méthodes d'entretien de celui-ci, afin d'en vérifier l'état de vol et d'entretien.

Si l'entretien de l'avion est effectué par SABENA à la demande de VIRGIN, il le sera sous réserve d'un contrat d'entretien dûment signé entre les parties et qui sera considéré comme un contrat séparé du présent accord.

Article 13 — Responsabilités

Les transports aériens effectués en vertu du présent contrat, seront soumis à toutes les réglementations de responsabilité instaurées par la convention de Varsovie du 12 octobre 1929 et toute convention subséquente applicable.

VIRGIN supportera toute responsabilité dans le cadre d'exécution des vols concernant :

(a) Elke aanvraag om schadevergoeding of elke vordering ingesteld wegens het overlijden of de verwondingen van passagiers en bemanningsleden, of voor het verlies of de beschadiging van bagage en roerende goederen van de passagiers;

(b) Alle aanvragen om schadevergoeding of alle vorderingen ingesteld door de passagiers wegens de vertraging of de annulering van een vlucht, waarbij een en ander onderworpen is aan de in bijlage 1 aangegeven reservatieprocedures;

(c) Alle aanvragen om schadevergoeding of alle vorderingen ingesteld voor schade, met inbegrip van (maar niet beperkt tot) de dood en de verwondingen veroorzaakt aan derden die niet aan boord van het vliegtuig werden vervoerd; en

(d) De aanvragen om schadevergoeding of de vorderingen ingesteld wegens het verlies of de schade aan het vliegtuig, behalve in geval van ernstige nalatigheid of opzettelijk misbruik vanwege SABENA, haar kaderpersoneel, haar beambten of haar werknemers.

Anderzijds verbindt VIRGIN zich ertoe SABENA, haar kaders, beambten en werknemers schadeloos te stellen voor alle aansprakelijkheden, verplichtingen, verliezen, schade, straffen, klachten, vorderingen, processen, kosten, uitgaven en onkosten van elke soort of allerlei aard die hun zouden worden opgelegd of van hen zouden worden geëist als gevolg van de vliegoperaties, met uitzondering echter van klachten met betrekking tot een ernstige nalatigheid of een opzettelijk misbruik van hunnentwege.

In het contract wordt gepreciseerd dat dit alleen van toepassing is op een klacht volgend op of met betrekking tot gebeurtenissen die zich tijdens een vlucht hebben voorgedaan.

Anderzijds verbindt SABENA zich ertoe de verhuurder onverwijld in kennis te stellen van elke klacht of vordering die tegen haar of haar werknemers werd ingesteld in dat kader.

In dat artikel wordt eveneens gepreciseerd dat ingeval VIRGIN met instemming van Sabena de uitvoering van een vlucht onderaanbesteedt aan een derde, haar aansprakelijkheid in geen geval in het gedrang mag komen en dat het ervoor zal zorgen dat in het onderaannemingscontract een bepaling van schadeloosstelling wordt opgenomen die vergelijkbaar is met die van dit artikel.

Ten slotte handhaaft SABENA op haar kosten de verzekeringen die vereist zijn om haar eigen werknemers te dekken, die ze in geval van overlijden, verwondingen

(a) Toute demande d'indemnisation ou toute action intentée pour le décès ou les blessures de passagers et de membres d'équipages ou pour la perte de ou les dommages aux bagages et biens mobiliers des passagers;

(b) Toutes demandes d'indemnisation ou les actions intentées par des passagers pour le retard et l'annulation d'un vol, le tout soumis aux procédures de réservation précisées dans l'annexe 1;

(c) Toutes demandes d'indemnisation ou toutes actions intentées pour les dommages y compris (mais pas limité à) la mort et la blessure physique infligées à des tiers n'ayant pas été transportés à bord de l'avion; et

(d) Les demandes d'indemnisation ou les actions intentées pour la perte ou les dommages à l'avion, sauf en cas de négligence grave ou abus intentionnel de la part de SABENA, ses cadres, ses agents ou ses employés.

D'autre part, VIRGIN s'engage à indemniser SABENA, ses cadres, agents et employés pour toutes responsabilités, obligations, pertes, dommages, peines, réclamations, actions, procès, frais, dépenses et débours de tout genre et de toute nature qui leur seraient imposés ou réclamés suite aux opérations de vol, à l'exclusion toutefois de toute réclamation relative à de la négligence grave ou d'abus intentionnel de leur part.

Le contrat spécifie que ceci ne s'applique qu'à une réclamation consécutive ou relative à des événements survenus pendant une opération de vol.

D'autre part, la SABENA s'engage alors à faire connaître immédiatement au bailleur toute réclamation ou poursuite intentée contre elle ou ses employés dans ce cadre.

Cet article spécifie également que dans le cas où VIRGIN sous-traite l'exécution d'un vol à un tiers avec l'accord de SABENA, sa responsabilité ne pourrait être mise en cause en aucun cas et qu'il s'assurera qu'une disposition d'indemnisation similaire à celle du présent article soit comprise dans le contrat de sous-traitance.

Enfin, SABENA maintiendra à ses frais les assurances requises pour couvrir ses propres employés, qu'il indemnisera en cas de décès, blessures ou autres dom-

of andere schade zal vergoeden. Zodoende wordt elke aansprakelijkheid van haar medecontractant uitgesloten, behalve in geval van ernstige nalatigheid of opzettelijk misbruik van die laatste of van zijn beambten, kaderleden, werknemers of onderaannemers.

Artikel 12 — Verzekeringen

Tijdens de hele duur van het contract neemt VIRGIN de kosten van de aansprakelijkheidsverzekering voor zijn rekening (ook voor de oorlogsfeiten en aanverwante gevaren) om elke klacht te dekken betreffende de in dit contract bedoelde vluchtoperaties, zulks in een mate en tegen bedragen die niet lager zullen liggen dan die welke zijn vastgesteld in soortgelijke contracten in luchtvaartmaatschappijen van dezelfde grootte.

Dan volgen een aantal preciseringen betreffende de aansprakelijkheidsverzekeringen, die meer bepaald betrekking hebben op de verzekeringsmaatschappijen en die bedoeld zijn om SABENA te beschermen ingeval de verzekeraars om enige reden haar aansprakelijkheidsverzekeringen opzeggen.

In zo'n geval wordt SABENA dertig dagen vóór een dergelijke opzegging of een wijziging op de hoogte gebracht, behalve voor de oorlogsrisico's, waarvoor de tijdspanne wordt teruggebracht tot zeven dagen.

Ten slotte verbindt VIRGIN zich ertoe ervoor te zorgen dat de verzekeraars afzien van elke recht van indeplaatsstelling tegen zijn medecontractant, in geval van verlies of op enigerlei wijze aan het vliegtuig veroorzaakte schade.

Artikel 14 — Overmacht

Bij overmacht zal geen der partijen verantwoordelijk worden gesteld voor de onmogelijkheid uitvoering te geven aan de verplichtingen die krachtens deze overeenkomst gelden.

« Overmacht » wordt hierbij als volgt gedefinieerd : om het even welke gebeurtenis die aan de controle van beide overeenkomstsluitende partijen ontsnapt en die hen verhindert de conform deze overeenkomst voor hen geldende verplichtingen onverkort na te komen. Daaronder vallen onder meer oorlog, opstand, stakingen en sociale conflicten, oproer, rebellie en natuurrampen, ernstige incidenten die zich tijdens de vlucht hebben voorgedaan enzovoort.

mages qui leur seraient causés, excluant ainsi toute responsabilité à cet égard de son cocontractant, sauf négligence grave ou abus intentionnel de ce dernier et de ses agents, cadres ou employés ou sous-traitants.

Article 12 — Assurances

Pendant toute la durée du contrat, VIRGIN prendra à sa charge le coût de l'assurance responsabilité civile (y compris pour les faits de guerre et de périls alliés) pour couvrir toute réclamation relative aux opérations de vol envisagées au présent contrat et ce, dans une mesure et pour des montants qui ne seront pas inférieurs à ceux qui sont prévus par des contrats de même type dans des compagnies aériennes de taille similaire.

Suivent une série de spécificités concernant ces assurances responsabilité civile, visant en particulier les compagnies d'assurances et à protéger SABENA dans le cas où les assureurs annulent pour toute raison ces assurances responsabilité civile.

En un tel cas, SABENA sera informé par écrit dans les trente jours précédant une telle annulation ou une telle modification sauf pour les risques de guerre où cette période sera ramenée à sept jours.

Enfin, VIRGIN s'engage à veiller à ce que les assureurs abandonnent tout droit de subrogation contre son cocontractant, en cas de perte ou de dommage causé à l'avion de quelque manière que ce soit.

Article 14 — Force majeure

Aucune des parties ne sera responsable de l'impossibilité de remplir ses obligations en vertu du présent contrat en cas de force majeure.

La définition de cette dernière étant : n'importe quel événement hors contrôle des deux contractants, qui les empêche de remplir complètement les obligations leur incombant en vertu du présent contrat, et notamment la guerre, l'insurrection, les grèves et conflits sociaux, les émeutes, insurrections et catastrophes naturelles, les accidents graves survenus à l'avion en cours de vol, etc.

Artikel 15 — Niet-uitvoering van de vluchten

15.1. *Bij overmacht :*

Bij overmacht zal VIRGIN niet verantwoordelijk worden gesteld voor de integrale of gedeeltelijke niet-uitvoering van de geplande vluchten.

Beide partijen zullen snel onderhandelingen voeren teneinde tot een bevredigende oplossing te komen.

VIRGIN zal de herstelling van het vliegtuig uitvoeren conform de door de fabrikant gespecificeerde en door de autoriteiten van de burgerluchtvaart aanvaarde normen.

De kosten voor de herstelling, het vervoer van het herstellingsteam en van de noodzakelijke onderdelen zullen door VIRGIN worden gedragen.

Zo ten slotte de overmacht langer dan dertig dagen aanhoudt, zal SABENA de overeenkomst kunnen beëindigen, via een zeven dagen vooraf aan de verhurende maatschappij geadresseerde vooropzegging

15.2. *Niet-uitvoering, om andersoortige redenen, onder VIRGIN-controle :*

Zo het vliegtuig, om welksoortige andere reden ook, langer dan acht uur niet beschikbaar is, verbindt VIRGIN zich ertoe het vliegtuig op eigen kosten — en na goedkeuring door SABENA — door een ander toestel van een soortgelijk type te vervangen; daarbij mag eventueel een beroep op onderaanbesteding worden gedaan.

Zo VIRGIN in de onmogelijkheid verkeert een vervangingsvliegtuig te leveren, zal SABENA haar passagiers op gelijk welke andere vlucht vervoeren en alle kosten aanrekenen die boven de normale ontvangsten uit de ticketverkoop aan de passagiers liggen.

Uiteraard zal SABENA worden ontheven van de verplichting om het huurgeld voor de afgelaste vlucht te betalen.

Zo de *crew* langer dan drie uur onbeschikbaar blijft, om een reden waar VIRGIN redelijkerwijs vat op zou kunnen hebben, zal VIRGIN verplicht zijn iedere uitgave die een soortgelijk incident met zich brengt, aan SABENA terug te betalen.

Artikel 16 — Opzettelijke afgelasting

Article 15 — Non-exécution des vols

15.1. *En cas de force majeure :*

En cas d'événement de force majeure, VIRGIN ne sera pas tenu responsable de la non-exécution totale ou partielle des vols planifiés.

Les deux parties négocieront rapidement afin de trouver une solution satisfaisante.

VIRGIN assurera la réparation de l'avion dans les normes spécifiées par le fabricant et admises par les autorités de l'aviation civile.

Les coûts de réparation, de transport de l'équipe de réparation et des pièces détachées nécessaires seront supportées par VIRGIN.

Enfin, si les événements de force majeure perdurent au-delà de trente jours, SABENA pourra mettre fin au contrat par préavis de sept jours, adressé au bailleur.

15.2. *Non-exécution pour d'autres raisons, sous le contrôle de VIRGIN :*

En cas de non-disponibilité de l'avion pour toute autre raison, pour une durée de plus de huit heures, VIRGIN s'engage à remplacer l'avion par un avion d'un type similaire, après approbation par SABENA, et à ses frais, avec recours éventuel à de la sous-traitance.

En cas d'impossibilité pour VIRGIN de fournir un avion de remplacement, SABENA embarquera ses passagers sur tout autre vol et facturera tout coût supérieur à la recette normale provenant de la vente de tickets aux passagers.

SABENA sera évidemment libérée de l'obligation de payer le loyer pour le vol annulé.

Enfin, en cas de non-disponibilité de plus de trois heures, de l'équipage, pour une raison que VIRGIN pourrait raisonnablement contrôler, cette dernière sera tenue de rembourser à SABENA toute dépense encourue à la suite d'un tel événement.

Article 16 — Intentionnellement supprimé

Artikel 17 — Einde van de overeenkomst ([1]) :

In elk van de volgende gevallen kan iedere partij de overeenkomst te allen tijde bij eenvoudige kennisgeving onmiddellijk beëindigen :

— bij insolventie, totale uitverkoop van de activa, faillissement, bankbreuk van de mede-contractant;

— bij een substantiële wijziging inzake controle en structuur van de onderneming van een van de partijen;

— bij intrekking, herroeping, verstrijking, niet-hernieuwing, gehele of gedeeltelijke ongeldigverklaring van om het even welke toelating, vergunning, goedkeuring of verklaring uitgaande van een openbare, rechterlijke of regeringsautoriteit die door de andere partij in het raam van de tenuitvoerlegging en de geldigheid van deze overeenkomst wordt geëist.

— Bij wezenlijke niet-naleving van gelijk welke bepaling, welk beding of welke voorwaarde van deze overeenkomst, zonder dat daaraan binnen de hierna aangegeven termijn een einde werd gemaakt :

– vijf dagen na de kennisgeving van de ingebrekestelling zo het gaat om een verplichte betaling van een bedrag hoger dan $ 200 000;

– bij mislukte pogingen om de door artikel 13 vereiste waarborgen te verkrijgen of te handhaven, twee werkdagen na de kennisgeving;

– bij iedere andere wezenlijke tekortkoming, vijftien dagen na de kennisgeving.

Artikel 18 — Arbitrage

Vigerende Belgische wetten

Geschillenbeslechting conform de terzake door de IATA gehanteerde (in het Engels geredigeerde) regels inzake arbitrage.

Artikel 19 — Diverse bepalingen

In verband met de naleving van de wetten en regelgevingen (de zogenaamde « JAR's » of gezamenlijke luchtvaartvoorschriften) is er het verbod op overdracht of delegatie, zonder voorafgaand schriftelijk akkoord van de andere partij, van de uit deze overeenkomst voort-

([1]) Pro memorie : de overeenkomst zou van rechtswege één jaar na de « leveringsdatum » vervallen.

Article 17 — Fin du contrat : ([1])

Chaque partie pourra immédiatement mettre fin au contrat à tout moment, sur simple notification, dans chacun des cas suivants :

— en cas d'insolvabilité, de liquidation totale des actifs, de faillite, de banqueroute du cocontractant;

— en cas de modification significative dans le contrôle et dans la structure de l'entreprise de l'une des parties;

— en cas de retrait, de révocation, d'expiration, de non-renouvellement, d'invalidation totale ou partielle de toute autorisation, permis, approbation, déclaration d'autorité gouvernementale, publique ou judiciaire exigée par l'autre partie dans le cadre de l'exécution et de la validité du présent contrat;

— En cas de non-respect essentiel de toute disposition, clause ou condition du présent contrat sans qu'il y soit mis fin dans le délai ci-après :

– cinq jours après notification du défaut dans le cas d'une obligation de paiement dépassant 200 000 dollars US;

– dans le cas d'échec d'obtention ou de maintien des assurances exigées par l'article 13, deux jours ouvrables après notification;

– dans le cas de tout autre manquement essentiel, quinze jours après notification.

Article 18 — Arbitrage

Lois belges applicables

Règlement des litiges conformes aux règles d'arbitrage de l'IATA, en langue anglaise.

Article 19 — Dispositions diverses

En matière d'observation des lois et des règlements (règles JAR), d'interdiction de transfert ou de délégation des obligations et droits nés du présent contrat sans le consentement écrit préalable de l'autre partie, de modification interdite au contrat sans l'approbation écrite des

([1]) Pour rappel, le contrat devait s'éteindre un an après la « date de livraison », de plein droit.

vloeiende plichten en rechten, alsook het verbod op het aanbrengen van enige wijziging in de overeenkomst zonder dat beide partijen daarmee vooraf schriftelijk hebben ingestemd, alsmede de goedkeuring die SABENA uiterlijk op de leveringsdatum van het vliegtuig van de regering moet verkrijgen enzovoort.

*
* *

III. **BIJLAGEN BIJ HET AIR CRAFT WET LEASE AGREEMENT — VAN 5 OKTOBER 1996 TUSSEN VIRGIN EXPRESS EN SABENA (route Brussel — Londen Heathrow)**

Zoals reeds vermeld waren bij deze overeenkomst acht bijlagen gevoegd, maar beschikken we slechts over de eerste vijf bijlagen.

De bijlagen zes tot acht ontbreken dus. Zij hebben betrekking op de overeenkomsten inzake *« code sharing »* (het delen van het vluchtnummer), de vluchtschema's en de indeling van de passagierscabine.

BIJLAGE 1 : RESERVATIEPROCEDURES

SABENA zal beschikken over vijfentachtig seats die de maatschappij over *« business-class »* en *« economy-class »* zal kunnen opdelen, terwijl VIRGIN slechts drieënzestig seats in *« economy-class »* ter beschikking krijgt.

SABENA zal tussenschotten of gordijnen plaatsen om de voor de passagiers van beide klassen voorbehouden seats af te scheiden. SABENA zal er de eigenaar van blijven.

Alleen *« business-class »*-passagiers zullen genummerde seats kunnen reserveren en recht hebben op een maaltijd ([1]). Ook werd erin voorzien dat een van beide mede-contractanten, zo de vraag het aanbod overschrijdt, de andere partij om de toestemming mag verzoeken om extra seats bij te plaatsen (rijen van minimum zes seats).

BIJLAGE 2 : PROCEDURES INZAKE DE PASSAGIERSAFHANDELING

Elke maatschappij zal voor de eigen passagiers zorgen voor de ticketverkoop, de reservaties, de registratie van de passagiers en van de bagage.

([1]) Dit aspect oogstte bij Sabena-cliënten bijzondere kritiek …

deux parties, d'approbation gouvernementale à obtenir par SABENA au plus tard à la date de livraison de l'avion, etc.

*
* *

III. **ANNEXES AU CONTRAT DE LOCATION D'AVIONS AVEC EQUIPAGE DU 25 OCTOBRE 1996 ENTRE VIRGIN EXPRESS ET SABENA route Bruxelles — Londres Heathrow**

Ainsi que signalé ci-avant, les annexes à ce contrat s'élevaient au nombre de huit mais nous ne disposons que des cinq premières annexes à ce contrat.

Il nous manque donc les annexes six à huit qui concernaient les accords de code, les programmes de vols, et la configuration de la cabine des passagers.

ANNEXE 1 : PROCÉDURES DE RÉSERVATION

SABENA disposera de quatre-vingt-cinq places qui pourront se répartir en classe « *business* » et classe économique, tandis que VIRGIN ne disposera que de soixante-trois places en classe économique.

SABENA placera les cloisons ou rideaux de séparation entre les places réservées aux passagers de chacune des deux classes. Il en conservera la propriété.

Seuls les passagers de la classe « *business* » pourront réserver des places numérotées et pourront obtenir des repas ([1]). Il est également prévu que si la demande excède l'offre de places, l'un ou l'autre des cocontractant pourra demander à l'autre partie, l'autorisation de placer des sièges supplémentaires (rangées de six minimum).

ANNEXE 2 : PROCÉDURES DE TRAITEMENT DES PASSAGERS

Chacune des compagnies procédera à la vente des tickets, aux réservations, à l'enregistrement des passagers et des bagages pour ses propres passagers.

([1]) Ceci fut particulièrement critiqué par les clients Sabena …

Een aantal andere bedingen regelen de bagagegerelateerde schadegevallen, de onregelmatigheden die bij de vluchten optreden (het verstrekken van ligplaatsen, maaltijden en vervoer op de grond voor passagiers in overeenstemming met de SABENA-regels voor SABENA-passagiers).

Ten slotte werd tevens bepaald dat elk van de partijen de verantwoordelijkheid zal opnemen voor het verlenen, aan haar eigen passagiers, van de toelating om aan boord te gaan.

BIJLAGE 3 : BOEKHOUDKUNIDGE PROCEDURES

Deze bijlage definieert de wisselkoersen, de basisprijs van de brandstof, de werkelijke brandstofprijs, de basisprijs per seat, de datum waarop de basisprijs van de seat wordt betaald, de prijs en de betaling van de extra seats enzovoort.

In dat verband zij verwezen naar de commentaar bij de analyse van voormelde overeenkomst.

Men kan daaraan evenwel toevoegen dat die bijlage tevens in een aantal prijsaanpassingen voorzag.

Die aanpassingen waren van tweeërlei aard :

1) Ofwel een aanpassing bij elk « IATA »-seizoen (2 maal per jaar) : basisprijs van de seat, waarbij rekening wordt gehouden met de prijswijzigingen inzake kosten (ontscheping, goederenbehandeling, route, taksen en wisselkoersen);

2) Ofwel een jaarlijkse aanpassing : basisprijs van de seat, waarbij rekening wordt gehouden met de prijswijzigingen inzake handenarbeid, onderhoud, verzekering, brandstofverbruik, algemeen beheer.

BIJLAGE 4 : KLACHTEN EN VORDERINGEN

Naast de klachten met betrekking tot grove nalatigheden of een opzettelijk slechte beleidvoering vanwege de vertegenwoordigers van de andere partij, ligt de verantwoordelijkheid voor de behandeling en de regeling van soortgelijke incidenten bij die maatschappij die de ontevreden passagier heeft ingecheckt. Dat geldt evenzo voor de klachten met betrekking tot de bagage.

BIJLAGE 5 : KWALITEITSVEREISTEN

Deze bijlage slaat op de mininumvereisten waaraan de dienstverlening aan boord in *« business-class »* moe-

D'autres clauses règlent les cas de dommages aux bagages, d'irrégularités de vol (fournitures de couchettes, repas et transport au sol pour passagers en accord avec les règles de SABENA pour les passagers SABENA).

Enfin, il est également prévu que chacune des parties assumera la responsabilité des admissions à bord de l'avion de ses propres passagers.

ANNEXE 3 : PROCÉDURES COMPTABLES

Cette annexe définit les taux de change, le prix de base du carburant, le prix réel du carburant, le prix de base de la place, la date de paiement du prix de base de la place, le prix et le paiement du prix des places supplémentaires, etc.

Nous renvoyons à cet égard aux commentaires qui ont été faits lors de l'analyse du contrat ci-avant.

On peut cependant y ajouter que cette annexe prévoyait également des ajustements de prix.

Ces ajustements de prix étaient de deux ordres :

1) *Soit à chaque « saison IATA » (2 fois l'an) :* prix de base du siège, en fonction des modifications de prix subies par les frais de débarquement, de manutention, de charges en route, des taxes et des taux de change;

2) *Soit annuels :* prix de base du siège, en fonction des modifications des coûts de main d'œuvre, de maintenance, des assurances, de la consommation de carburant, de l'administration générale.

ANNEXE 4 : PLAINTES ET RECLAMATIONS

Hormis les plaintes relatives à de grossières négligences ou à une mauvaise conduite délibérée de la part des représentants de l'autre partie, la responsabilité du traitement et du règlement de tels incidents incombent à la compagnie qui a enregistré le passager mécontent. Il en va de même pour les plaintes concernant les bagages.

ANNEXE 5 : EXIGENCES DE QUALITE

Cette annexe vise les exigences minimum requises pour le service à bord en classe « *business* », lequel

ten voldoen, en die zal worden vastgesteld op grond van de terzake bij SABENA geldende normen.

In dat verband zij erop gewezen dat VIRGIN, zo zulks noodzakelijk blijkt, het cabinepersoneel met een vierde bemanningslid zal uitbreiden teneinde in de cabine vooraan een optimale dienstverlening te waarborgen; de kosten voor die bijkomende uitgave valt ten laste van SABENA.

Er wordt een maandelijkse vergadering gepland om inzake stiptheid en regelmatigheid van de vluchten een tegensprekelijke kwalitatieve analyse uit te voeren. Het ligt in de bedoeling na drie maanden de normen vast te leggen.

*
* *

IV. **AKKOORD OVER DE ROUTES BRUSSEL — ROME EN BRUSSEL — BARCELONA**

Dezelfde dag, d.w.z. 25 oktober 1996, komen de partijen in een *« side letter »* overeen op dezelfde manier samen te werken als bepaald in de *Air Craft Wet Lease Agreement* voor de route Brussel — Londen Heathrow.

Dat nieuwe akkoord bevat vier artikelen, waarvan hierna een korte analyse volgt.

Artikel 1 : samenwerking voor bepaalde routes

Voor hun samenwerking kiezen de partijen de routes Brussel - Barcelona en Brussel — Rome.

De *Air Craft Wet Lease Agreements* voor beide routes moeten uiterlijk 31 januari 1997 worden ondertekend.

De onderhandelingen betreffen 80 seats op elk van die routes.

De basisprijs per seat is 92 USD voor Brussel — Rome en 82 USD voor Brussel — Barcelona. Die prijzen zullen op dezelfde wijze en op dezelfde grondslag variëren als bepaald in de *Wet Lease Agreement* (Brussel-Londen).

De *Air Craft Wet Lease Agreement* moet worden verbeterd zodat de woorden *eerste verjaardag* in de bepa-

sera défini par rapport aux normes en vigueur à la SABENA.

A cet égard, VIRGIN placera un quatrième membre d'équipage en cabine lorsque la nécessité s'en fera sentir pour assurer un service optimum dans la cabine avant, le coût de ce complément étant à charge de SABENA.

Une réunion mensuelle est prévue pour un examen contradictoire des performances de vol en matière de ponctualité et de régularité, dont les standards seront établis après trois mois.

*
* *

IV. **ACCORD SUR LES ROUTES BRUXELLES — ROME ET BRUXELLES — BARCELONE**

Le même jour, soit le 25 octobre 1996, les parties s'accordent au sein d'une « *side letter* » pour établir une coopération du même type que celle enregistrée lors du contrat de bail d'avions avec équipage pour la route Bruxelles — Londres — Heathrow.

Ce nouvel accord comporte quatre articles dont voici une brève analyse.

Article 1 : coopération sur certaines routes

Les parties décident d'élire en vue d'une coopération, les routes Bruxelles — Barcelone et Bruxelles — Rome.

Les baux de location d'avions avec équipage pour ces deux routes devront être signés au plus tard pour le 31 janvier 1997.

La négociation porte sur quatre-vingt places sur chacune de ces routes.

Le prix de base par siège sera de nonante-deux US dollars pour Bruxelles — Rome et de quatre-vingt-deux US dollars pour Bruxelles — Barcelone. Ces prix varieront « de la même façon et sur les mêmes bases que prévues dans le bail de location avec équipage » (Bruxelles-Londres).

Il conviendra de corriger le bail de location d'avions avec équipage de sorte que les mots « *premier anniver-*

ling van de duur van de overeenkomst worden vervangen door de woorden *achtste verjaardag* ([1]).

De partijen mogen naar andere samenwerkingsmogelijkheden zoeken, inzake andere Europese routes.

Artikel 2 : participatie van sabena in virgin

Beide partijen verklaren onverwijld te willen onderhandelen over een betekenisvolle minderheidsparticipatie van SABENA in het kapitaal van « VIRGIN EUROPEAN AIRWAYS LTD ».

De partijen beschikken over 60 dagen om die transactie af te ronden, zodat de realisatie ervan niet later plaatsheeft dan 180 dagen na de ondertekening van die « *side letter ».*

Artikel 3 : algemene principes

3.1. Het staat beide partijen vrij autonoom hun commercieel beleid te bepalen en zaken te doen met andere partijen, inclusief participaties te nemen in andere maatschappijen.

3.2. Bestaand samenwerkingsverband

VIRGIN en SABENA erkennen dat ze allebei partij zijn of zouden kunnen worden in andere samenwerkingsverbanden met andere carriers ([2]) en dat de beoogde overeenkomst niet strijdig mag zijn met hun respectieve verplichtingen in dergelijke akkoorden met andere maatschappijen.

3.3. Wettelijke verplichtingen en concurrentieregels

Voor alle samenwerkingsakkoorden tussen beide partijen gelden de nationale of communautaire regelgevingen die het luchttransport alsook de toekenning en de controle van slots regelen.

De partijen zullen in het bijzonder de toepasselijke concurrentieregels volgen.

3.4. Discretie

Alle commerciële, technische of financiële informatie die binnen het geplande samenwerkingsverband wordt uitgewisseld of onthuld, mag niet aan derden worden meegedeeld of voor geen ander doel dan dit akkoord worden gebruikt.

([1]) De meest verbazende clausule in de *side-letter* …

([2]) Waardoor VIRGIN in 2000 zonder risico met name met Lufthansa kon onderhandelen, …

saire » dans la définition de la durée du contrat soient remplacés par les mots « *huitième anniversaire* » ([1]).

D'autres opportunités de coopération concernant d'autres routes européennes pourront être explorées par les parties.

Article 2 : participation de sabena dans virgin

Les deux parties affirment leur volonté de négocier sans retard la prise de participation par SABENA d'une minorité significative dans le capital de « VIRGIN EUROPEAN AIRWAYS LTD ».

Les parties auront soixante jours pour clôturer cette transaction, de sorte que la réalisation ne se fasse pas plus tard que cent quatre-vingt jours à dater de la signature de cette « *side letter* ».

Article 3 : principes generaux

3.1. Les deux parties restent libres de déterminer de manière autonome leur politique commerciale et de faire des affaires avec d'autres parties, en ce compris des participations dans d'autres compagnies.

3.2. Alliance existante

VIRGIN et SABENA reconnaissent que toutes deux sont parties ou pourraient devenir parties à d'autres accords d'alliance avec d'autres transporteurs ([2]) et que le contrat envisagé ne pourrait entrer en conflit avec les obligations respectives des parties dans de tels accords avec d'autres compagnies.

3.3. Obligations légales et règles de concurrence

Tous les accords de coopération entre les deux parties obéiront aux lois applicables, nationales ou communautaires gouvernant les activités de transport aérien ainsi que l'attribution et le contrôle de slots.

En particulier, les parties obéiront aux règles de concurrence applicables.

3.4. Discrétion

Toutes informations commerciales, techniques ou financières échangées ou révélées dans la structure de coopération envisagées ne pourront être communiquées à des tiers ni utilisées pour toute autre intention que cet accord.

([1]) Clause la plus stupéfiante de cette side-letter …

([2]) Ce qui a autorisé Virgin à négocier, sans risque, avec Lufthansa en 2000, notamment …

3.5. Communicatie

Het bestaan en de inhoud van de *Air Craft Wet Lease Agreements* zijn vertrouwelijk en mogen zonder de uitdrukkelijke toestemming van beide partijen niet bekend worden gemaakt.

3.6. Volledig akkoord

Deze *« side letter »* bestaat erin dat conform clausule 19.5 van de *« wet lease »* een verandering aan de *Air Craft Wet Lease Agreement* wordt aangebracht ([1]).

Artikel 4 : toepasselijke wetgeving en geschillenregeling

Van toepassing zijnde wetten : Belgische wetgeving

Elk geschil dat voortvloeit uit de interpretatie of toepassing van dit akkoord zal « *in der minne* » door de voorzitters van de respectieve raden van beheer van beide partijen worden geregeld.

Als het geschil blijft duren, zal het dossier aan een gezamenlijk benoemde bemiddelaar worden toevertrouwd, die als scheidsrechter zal kunnen optreden.

Als geen eensgezindheid wordt bereikt, wordt de bemiddelaar aangewezen door de voorzitter van de Rechtbank van eerste aanleg van Brussel.

*
* *

COMMENTAAR

Deze *« side letter »* verdient volgens ons enig commentaar.

1° Hij is ondertekend op 25 oktober 1996, d.w.z. dezelfde dag waarop de *Air Craft Wet Lease Agreement* voor de verbinding Brussel — Londen Heathrow is ondertekend.

Het kan dus verbazing wekken dat de genoemde overeenkomst niet de drie routes in eenzelfde schriftelijk akkoord omvat, of ten minste geen melding maakt van de inhoud van deze *side-letter*.

([1]) Pro memorie : punt 19.5 aangaande de in de overeenkomst van 25/10/1996 aan te brengen wijzigingen specificeert dat de overeenkomst in kwestie alleen maar kon worden gewijzigd dan met de schriftelijke goedkeuring van beide partijen.

3.5. Communication

L'existence et le contenu des baux de location d'avions avec équipage seront confidentiels et non divulgués sans l'accord express des deux parties.

3.6. Accord complet

La présente « *side letter* » consiste en un changement apporté au bail de location d'avions avec équipage, conformément à la clause 19.5 du « wet lease » ([1]).

Article 4 : lois applicables et reglement des litiges

Lois applicables : lois belges

Tous litiges résultant de l'interprétation ou de l'application du présent accord seront réglés « *amicalement* » par les présidents des Conseils d'administration respectifs des deux parties.

En cas de désaccord persistant, le dossier sera confié à un médiateur nommé conjointement, qui pourra agir en tant qu'arbitre.

Faute d'accord, le médiateur sera désigné par le président du Tribunal de 1ère Instance de Bruxelles.

*
* *

COMMENTAIRES

Cette « *side letter* » mérite, à notre avis, quelques commentaires.

1° Elle est datée du 25 octobre 1996, soit du même jour que le contrat de location d'avions avec équipage concernant la liaison Bruxelles — Londres — Heathrow.

Il peut donc apparaître surprenant que ladite convention n'aie pas englobé les trois routes au sein d'un même accord écrit, ou au moins n'aie pas fait mention du contenu de cette *side-letter.*

([1]) Pour rappel, le point 19.5 concernant les modifications à apporter au contrat du 25/10/1996 spécifiait que « le présent contrat ne peut être uniquement modifié qu'avec l'approbation écrite des deux parties ».

2° Aan de basisovereenkomst wordt door de *« side letter »* een belangrijke wijziging aangebracht, namelijk de duur van de overeenkomst, die van oorspronkelijk één jaar op acht jaar wordt gebracht.

De *« side letter »* is in dit opzicht inderdaad bijzonder duidelijk, aangezien wordt herinnerd aan artikel 19.5 van de *« wet lease »* en in punt 3.6 wordt bevestigd dat het gaat om een verandering van de *Air Craft Wet Lease Agreement* …

3° Hij wordt voor SABENA alleen door CEO P. REUTLINGER ondertekend, zonder medeondertekening van een lid van de raad van bestuur.

(Pro memorie, het contract in verband met Londen was eveneens ondertekend door de heer SUINEN, vicevoorzitter van de raad van bestuur).

*
* *

V. **RETROACTA EN CONCLUSIES**

Het werd al gesteld (zie punt I : « Omstandigheden waarin het « VIRGIN EXPRESS »-contract tot stand kwam ») dat de samenwerking tussen SABENA en VIRGIN verre van geslaagd was en dat zij snel tot talrijke klachten tegen SABENA heeft geleid. Die samenwerking leidde ook tot reacties van politici en zakenmensen, die het tanen van het imago van SABENA onderstreepten, omdat VIRGIN vluchten naar Londen, Barcelona en Rome uitvoerde.

SABENA heeft derhalve herhaaldelijk gepoogd een einde aan de overeenkomst te stellen, maar haar juridische adviseurs, intern zowel als extern, hebben een eenzijdig initiatief altijd afgeraden.

Wij vestigen de aandacht in het bijzonder op een brief van mevrouw Carine ANDEREGG, juridisch adviseur bij de SR-Groep, gericht aan de heer Christophe Müller in verband met de juridische beoordeling van de overeenkomsten met VIRGIN.

Dat document is zeker gevolgd op een wettige vraag van de nieuwe CEO van SABENA. Het is gedateerd op 25 mei 2000.

Er staat te lezen : « *Les contrats wet lease pour Bruxelles — London Heathrow et Bruxelles — Barcelone, ont été conclus pour une durée de huit ans (à l'origine pour un an puis prolongé conformément par side letter).* »

2° Une modification importante est apportée à la convention initiale par la « *side letter* », à savoir la durée du contrat qui, d'une durée initiale d'un an, est portée à huit ans.

En effet, la « *side letter* » paraît très claire à cet égard puisqu'elle rappelle l'article 19.5 du « *wet lease* » et confirme en son point 3.6 qu'il s'agit d'un changement apporté au bail de location d'avions avec équipage …

3° Elle est signée pour la SABENA, par le seul CEO, P. REUTLINGER, sans l'intervention d'un membre du Conseil d'administration.

(Pour rappel, le contrat sur Londres était également signé par M. SUINEN, vice-président du Conseil d'administration).

*
* *

V. **RETROACTES ET CONCLUSIONS**

On sait déjà (voir point I : Environnement du contrat) que la coopération entre SABENA et VIRGIN fut loin d'être une réussite et qu'elle provoqua rapidement de nombreuses plaintes adressées à la SABENA ainsi que des réactions de personnalités politiques et du monde des affaires, mettant en exergue le ternissement de l'image de marque de la SABENA, en raison des vols ainsi assurés par VIRGIN vers Londres, Barcelone et Rome.

SABENA a donc tenté à diverses reprises de mettre fin au contrat, mais ses conseillers juridiques, tant internes qu'externes lui ont toujours déconseillé d'agir unilatéralement.

Nous relevons en particulier un courrier adressé par Madame Carine ANDEREGG, conseiller juridique du SR Groupe, adressé à Monsieur Christophe Müller concernant l'appréciation légale des contrats VIRGIN.

Ce document faisait certainement suite à une interrogation légitime du nouveau CEO de la SABENA. Il est daté du 25 mai 2000.

On peut y lire : « *Les contrats wet lease pour Bruxelles — London Heathrow et Bruxelles — Barcelone, ont été conclus pour une durée de huit ans (à l'origine pour un an puis prolongé conformément par side letter*). »

Na een opsomming van de mogelijke redenen tot opzegging bevestigt mevrouw ANDEREGG dat hoewel de heer P-M DESSART er terecht op heeft gewezen dat VIRGIN de overeenkomsten al herhaalde malen had geschonden, men zou moeten wachten tot de volgende belangrijke schending van die overeenkomsten om VIRGIN officieel in gebreke te stellen en de overeenkomsten vervolgens op te zeggen als aan die ingebrekestelling geen gevolg zou worden gegeven.

Mevrouw ANDEREGG onderstreept voorts dat de (eventuele — NVDR) overname van de meerderheidsparticipatie door de SWISSAIR-groep in juli 2001 niet zal volstaan om te verantwoorden dat er zich inzake controle een echte verandering voordeed en dus een substantieel verlies met betrekking tot de bestaande economische identiteit van SABENA.

In dezelfde brief wordt er ten slotte aan herinnerd dat hoewel VIRGIN EXPRESS op dat moment wel met LUFTHANSA aan het onderhandelen was, het op 25 oktober 1996 ondertekende samenwerkingsakkoord uitdrukkelijk vermeldt dat beide partijen afzien van exclusiviteit inzake samenwerking en dat SABENA op die grond bijgevolg niet kan opzeggen …

Bij wijze van besluit kan men stellen dat SABENA, die aanvankelijk een overeenkomst van bepaalde duur (één jaar) (hernieuwbaar) had gesloten, de dag zelf van de sluiting van die overeenkomst op onverklaarbare wijze in een « *side letter* », die alleen door CEO Paul REUTLINGER is ondertekend (zonder medeondertekening door een bestuurder), die verbintenis heeft aangegaan voor een duur van acht jaar, zowel voor die overeenkomst als voor de latere overeenkomsten in verband met de verbindingen Brussel — Barcelona en Brussel — Rome.

*
* *

Namen, 8 oktober 2002

Henri GARNY,
Bedrijfsrevisor

Après avoir relevé les causes possibles de résiliation, Madame ANDEREGG confirme que si Monsieur P-M DESSART a, à juste titre, relevé que VIRGIN a déjà violé les contrats à plusieurs reprises, on devrait attendre la prochaine violation importante de ces contrats pour mettre officiellement en demeure VIRGIN et ensuite résilier les contrats en cas de non-respect de cette mise en demeure.

D'autre part, Madame ANDEREGG souligne également que la reprise (éventuelle — NDLR) de la majorité de l'actionnariat par le groupe SWISSAIR en juillet 2001, ne sera pas suffisante pour justifier qu'il y a un réel changement de contrôle et donc une perte substantielle de l'actuelle identité économique de la SABENA.

Enfin, le même courrier rappelle que si VIRGIN EXPRESS négocie bien avec LUFTHANSA à ce moment, l'accord de coopération qui a été signé le 25 octobre 1996 mentionne expressément que les deux parties ont renoncé à une exclusivité de collaboration et qu'en conséquence, SABENA ne pourra pas résilier sur cette base …

En conclusion, on peut dire que la SABENA, qui avait initialement conclu un contrat pour une durée déterminée d'un an (renouvelable), s'est inexplicablement liée le jour même de la conclusion de ce contrat par une « *side letter* », signée uniquement par Monsieur Paul REUTLINGER CEO, sans intervention d'un administrateur, pour une durée de huit ans tant pour ce contrat que pour les contrats à venir et qui concernent les liaisons Bruxelles — Barcelone et Bruxelles — Rome.

*
* *

Fait à Namur, le 8 octobre 2002.

Henri GARNY,
Réviseur d'entreprises

2.3. VERSLAG VAN 18 NOVEMBER 2002

ANALYSE VAN HET CONTRACT INZAKE DE HUUR VAN VLIEGTUIGEN MET BEMANNING VAN 3 APRIL 1998

TUSSEN

DE NV « CITY BIRD » EN DE NV « SABENA »

1. PARTIJEN BIJ DE OVEREENKOMST

— **CITY BIRD NV/SA :** vennootschap naar Belgisch recht met maatschappelijke zetel te 1060 Brussel, Livornostraat 13,

— **SABENA NV/SA :** vennootschap naar Belgisch recht met maatschappelijke zetel te 1200 Brussel, E. Mounierlaan 2, vertegenwoordigd door de heer P. REUTLINGER, voorzitter en CEO, en de heer Ph. SUINEN, ondervoorzitter van de Raad van Bestuur.

2. ONDERWERP VAN HET CONTRACT

Verhuur van twee vliegtuigen van het type Mac Donell Douglas MD11geregistreerd als 00/CTS en 00/CDC) door « CITY BIRD » aan « SABENA », mét bemanning (cabine- en cockpitpersoneel).

3. LOOPTIJD :

Vanaf 15 april 1998 (vliegtuig I) en 4 mei 1998 (vliegtuig II) voor een periode van drie jaar die van rechtswege hernieuwbaar is met nogmaals drie jaar ([1]),

behalve in geval van :

— opzegging door de ene of de andere partij, met inachtneming van een opzeggingstermijn van zes maanden voor het verstrijken van de periode van drie jaar;

— opzegging door middel van een eenparig akkoord.

([1]) Per brief verlengd tot vijf jaar — akkoord van 20 oktober 1999, met andere woorden : 15 april en 4 mei 2001.

2.3. RAPPORT DU 18 NOVEMBRE 2002

ANALYSE DU CONTRAT DE LOCATION D'AVIONS AVEC ÉQUIPAGES DU 3 AVRIL 1998

ENTRE

« CITY BIRD » SA ET « SABENA » SA

1. PARTIES À LA CONVENTION

— **CITY BIRD SA/NV :** société de droit belge dont le siège social est sisrue de Livourne, n° 13 à 1060 Bruxelles

— **SABENA SA/NV :** société de droit belge dont le siège social est établi, avenue E. Mouvier, n° 2 à 1200 Bruxelles, représentée par Paul Reutlinger, Président et CEO, et Philippe SUINEN, Vice-Président du Conseil d'administration.

2. OBJET DU CONTRAT

Location de deux avions Mac Donnell Douglas MD11 (enregistrés 00/CTS et 00/CDC) par « City Bird » à « Sabena », avec équipages (de cabine et de cockpit).

3. DURÉE :

À dater du 15 avril 1998 (avion I) et 4 mai 1998 (avions II), période de location de trois ans ([1]), renouvelable de plein droit pour trois ans :

Sauf :

— préavis de six mois avant la fin de la période de trois ans, par l'une ou l'autre partie;

— résiliation par accord unanime.

([1]) Étendu à cinq ans suivant lettre — accord du 20 octobre 1999, soit les 15 avril et 4 mai 2001.

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 sleutelelement van het contract.

De slots blijven de eigendom van de huurder.

5. LEVERING

Preciseringen in verband met de aan « Sabena » ter beschikking gestelde vliegtuigen :

— Vliegwaardigheidsattest;

— Logo's en kleuren van « Sabena » (maar kenteken op de cabine dat aangeeft dat het toestel door « City Bird » wordt beheerd);

— « Sabena » moet de vliegtuigen bij het verstrijken van het contract in de oorspronkelijke staat terugbezorgen;

— Alle vereiste akkoorden, vluchttoestemmingen enzovoort moeten in orde zijn;

— Alle vereiste verzekeringsattesten moeten in orde zijn.

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.

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).

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 : « gérée par City Bird », sur la carlingue);

— 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° 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. HUURPRIJS

a. *« Eerste verhuring »* : per *« uurblokken »* (aantal vluchturen 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 Belgische frank

c. *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.

— De huurder heeft de toestemming de licenties van het cockpitpersoneel te checken.

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 de francs belges.

c. *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.

— Autorisation de vérification des licences de l'équipage de cockpit accordée à la locataire.

11. ONDERHOUD

— Al dan niet geprogrammeerd, uitgevoerd door de verhuurder of een door de verhuurder en de luchtvaart-autoriteiten erkende aannemer (JAR 145-attest).

— De verhuurder moet over voldoende tijd beschikken om het onderhoud uit te voeren.

— De huurder behoort elke onderhoudsaanvraag door middel van een voorafgaande nota te richten tot de verhuurder, die de aanvraag niet kan weigeren tenzij hij daarvoor rechtmatige redenen kan aanvoeren.

— De huurder kan de vliegtuigen door technische vertegenwoordigers doen inspecteren, teneinde zich ervan te vergewissen of de toestellen goed onderhouden zijn en voldoen aan de terzake vigerende wetten en voorschriften

12. AANSPRAKELIJKHEID

— Overeenkomstig de internationale regels (verdrag van Warschau en protocol van Den Haag).

— De verhuurder is volledig aansprakelijk voor de dienstverlening op de route van het vliegtuig (passagiers, bagage, goederen) in geval van klachten met betrekking tot :

a) het overlijden van een passagier, dan wel de door een passagier geleden lichamelijke en materiële schade;

b) het overlijden van een (niet vervoerde) derde, dan wel de door een (niet vervoerde) derde geleden lichamelijke schade;

c) verlies van of schade aan het vliegtuig.

Dat alles behoudens kwaad opzet van de huurder, zijn kaders, beambten en werknemers.

Bovendien zal elke partij aansprakelijk zijn voor de eigen transportdocumenten en reservaties.

— Bij een ernstig ongeval nemen de partijen dringend contact met elkaar op.

13. VERZEKERINGEN

De verhuurder sluit en handhaaft voor de duur van het contract de volgende verzekeringspolissen :

11. MAINTENANCE

— Programmée ou non, effectuée par le bailleur ou entrepreneur agréé par elle et les autorités aériennes (certificat JAR 145).

— Le bailleur devra disposer du temps nécessaire pour la maintenance.

— Tout service demandé par la locataire le sera par note préalable au bailleur, qui ne pourra refuser sans justes motifs.

— La locataire pourra faire inspecter les avions par des représentants techniques, pour s'assurer de l'état de maintenance et de la conformité de celle-ci aux lois et règlements applicables.

12. RESPONSABILITÉ

— Selon les règles internationales (convention de Warsaw et protocole de La Haye).

— Toutes responsabilités concernant les services sur la Route de l'avion (passagers, bagages, frêt) seront assurées par le bailleur, suite aux plaintes relatives à :

a) décès d'un passager, dommages corporels et matériels;

b) décès ou dommage corporel subi par un tiers (non transporté);

c) perte ou dommage à l'avion.

Sauf cas de malveillance de la locataire, de ses officiers, agents ou employés.

En outre, chaque partie assurera sa part de responsabilité concernant ses documents de transport, ses réservations.

— En cas d'accident majeur, contact urgent sera établi entre les parties.

13. ASSURANCES

Le bailleur souscrira et maintiendra pendant la duréec du contrat les polices d'assurance couvrant :

1) Schade aan de vliegtuigen (*« alle risico's »*).

2) Burgerlijke aansprakelijkheidsverzekering ten aanzien van derden.

3) Burgerlijke aansprakelijkheidsverzekering ten aanzien van de passagiers, de bagage, de goederen en de poststukken.

4) Het toegewezen personeel (bemanning en andere, met naam vermelde personen).

Daarbij zien de verzekeringsmaatschappijen af van indeplaatsstelling tegen « Sabena », haar directeurs, werknemers en beambten.

De verhuurder ziet eveneens af van zijn recht tot indeplaatsstelling tegen « Sabena » en haar piloten.

Elke annulering of wijziging van deze contracten is niet tegenstelbaar aan « Sabena » gedurende dertig kalenderdagen (zeven voor oorlogsrisico's), te rekenen van een schriftelijke kennisgeving door de verzekeringsmaatschappij.

De verhuurder bezorgt de huurder een verzekeringsattest vóór de inwerkingtreding van de huur en bij elke hernieuwing van het huurcontract.

14. OVERMACHT

In dit geval wordt geen van beide partijen aansprakelijk gesteld.

Definitie : om het even welke onvoorziene gebeurtenis die aan de controle van de partijen ontsnapt en die hen verhindert hun verplichtingen na te komen. Daaronder vallen onder meer oorlog, burgeroorlog, oproer, stakingen, sociale conflicten, rebellie, blokkades en epidemieën.

15. NIET-UITVOERING VAN DE VLUCHTEN

Indien de vliegtuigen om welke reden ook onbeschikbaar zijn, doet de verhuurder het mogelijke om in de vervanging ervan te voorzien binnen vijf uur na het geplande vertrekuur.

Indien een annulering van de vlucht onvermijdelijk is, verbindt de verhuurder zich ertoe de passagiers met een

1) Dégâts et dommages aux avions (*« tous risques »*).

2) Assurance RC envers les tiers.

3) Assurance RC envers les passagers, les bagages, le frêt et le courrier.

4) Le personnel *« assigné »* (équipages et autres, nommément désignés).

Avec renonciation par les compagnies d'assurances à la subrogation contre « Sabena » et ses directeurs, employés et agents.

Le bailleur renonce à ses droits de subrogation également contre la « Sabena » et ses pilotes.

Toute annulation ou modification de ces contrats seront inopposables à « Sabena » durant 30 jours calendrier (7 jours pour les risques de guerre) à dater d'un avertissement écrit de la compagnie d'assurance.

Un certificat d'assurances sera remis par le bailleur à la locataire avant l'entrée en vigueur du bail, et à chaque renouvellement de celui-ci.

14. FORCE MAJEURE

Exclusion de toute responsabilité de chacune des parties en ce cas.

Définition : tout événement imprévisible hors du contrôle des parties et les empêchant de remplir leurs obligations, y compris : guerre, guerre civile, émeutes, grèves, litiges sociaux, émeutes, insurrections, blocus, épidémies, …

15. NON-EXÉCUTION DES VOLS

En cas d'indisponibilité des avions pour toute raison, le bailleur s'efforcera de pourvoir à son remplacement dans les cinq heures qui suivent l'heure de départ prévue.

Si l'annulation est inévitable, le bailleur se chargera d'embarquer ses passagers sur un autre vol. Sauf cas

andere vlucht mee te sturen. Behalve in geval van overmacht delen de partijen de bijkomende kosten als gevolg van die annulering ([1]).

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.

3) Verlies door de verhuurder van zijn « bewijs luchtvaartexploitant » (AOC), zijn licenties en andere toestemmingen, …

Dat opzeggingsrecht ontneemt de benadeelde partij niet het recht andere vorderingen in te stellen, met inbegrip van een vordering tot schadeloosstelling.

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 : 10 %.

*
* *

([1]) In het contract met Virgin Express kwamen die kosten integraal ten laste van de verhuurder.

de force majeure, les parties se partageront les frais supplémentaires générés par cette annulation ([1]).

16. PERTE TOTALE DE L'AVION

Résiliation pure et simple du contrat.

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) En cas de perte par le bailleur de son certificat d'exploitant aérien (AOC), de ses licences et autres autorisations, etc.

Ce droit de résiliation n'empêchera pas la partie lésée d'effectuer toute autre poursuite, y compris en dommages et intérêts.

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 %.

*
* *

([1]) Dans le contrat Virgin Express, les frais étaient totalement à charge du bailleur.

COMMENTAAR

1. In de tekst van het contract staat dat er drie bijlagen zijn, te weten :

— bijlage 1 : configuratie van de vliegtuigen;
— bijlage 2 : ? ;
— bijlage 3 : prijs en programma van de vluchten.

Die bijlagen werden ons niet bezorgd en er is geen spoor van terug te vinden in de documenten die onze collega-deskundige de heer Guy Vanthemsche ons ter beschikking heeft gesteld.

2. « Sabena » heeft tal van verwijten gericht tot verhuurder « City Bird », dat die verwijten evenwel heeft afgedaan als leugenachtig (brief van 16 februari 2001).

3. De beslissing van 20 oktober 1999 ([1]) om de oorspronkelijke looptijd van de huur te verlengen tot vijf jaar in plaats van drie, lijkt voor « Sabena » niet gepaard te zijn gegaan met gunstiger voorwaarden, met name prijsvoorwaarden, behalve dan wat de bevrachting betreft (maandhuur teruggebracht tot 807 050 USD in plaats van 1 006 933 USD). In een memorandum van 10 juni 1999 kloeg de heer Erik Follet echter aan dat de kosten hoog lagen in vergelijking met de markt ([2]).

4. De partijen zijn begin 2001 overeengekomen het huurcontract op te zeggen, waarbij « Sabena » een verbrekingsvergoeding van 25 miljoen USD voorstelde en « City Bird » er een van 30 miljoen USD eiste.

5. « City Bird » heeft op 2 juli 2001 een gerechtelijk akkoord aangevraagd bij de rechtbank van koophandel te Brussel, die het bedrijf op 4 juli 2001 een voorlopig uitstel heeft toegekend tot 26 september 2001.

6. De directie van de « Sabena »-vloot (brief van de heer J.-M. Vaneravero van 6 januari 2000) beweerde dat slechts zeer weinig departementen binnen « Sabena » op de hoogte waren van de inhoud van het contract met « City Bird … » ([3]).

In een brief van diezelfde J.-M. Vaneravero (van 6 januari 2000) staat te lezen dat ([4]) :

— De totstandbrenging van de gewenste configuratie voor de vliegtuigen « Sabena » bovendien 2 x 11 750 000 Belgische frank heeft gekost.

([1]) Document 6-169 — Professor G. Vanthemsche.
([2]) Document 6-168 — Professor G. Vanthemsche.
([3]) Document 6-168 — Professor G. Vanthemsche.
([4]) Document 6-172 — Professor G. Vanthemsche.

COMMENTAIRES

1. Le texte de la convention mentionne qu'elle est suivie d'annexes, à savoir :

— annexe 1 : configuration des avions;
— annexe 2 : ? ;
— annexe 3 : prix -programme des vols.

Ces annexes ne nous ont pas été remises et aucune trace n'en figure dans les documents mis à notre disposition par notre collègue expert, M. Guy Vanthemsche.

2. De nombreux reproches ont été adressés par « Sabena » à « City Bird », quoique jugés *« fallacieuse »* par le bailleur (lettre du 16 février 2001).

3. La décision du 20 octobre 1999 ([1]) prolonger le bail pour une durée initiale de cinq ans au lieu de trois, ne semble pas avoir été assortie de conditions plus favorables pour « Sabena », notamment quant aux prix pratiqués, sauf en ce qui concerne le chargement (location mensuelle ramenée à USD 807 050 au lieu de 1 006 933 USD). Dans un mémo du 10 juin 1999, M. Erik Follet avait cependant stigmatisé l'importance du coût par rapport au marché ([2]).

4. Les parties ont convenu de rompre le contrat de bail en début d'année 2001, « Sabena » proposant une indemnité de rupture de vingt-cinq millions USD tandis que City Bird exigeait trente millions USD.

5. « City Bird » a déposé une requête en concordat judiciaire le 2 juillet 2001 auprès du tribunal de commerce de Bruxelles, qui lui a accordé le sursis provisoire le 4 juillet 2001, jusqu'au 26 septembre 2001.

6. La Direction de la Flotte « Sabena » (courrier de M. J.-M. Vaneravero du 6 janvier 2000) à conclu que : « très peu de départements de la « Sabena » étaient au courant du contenu du contrat {City Bird} … » ([3]).

Dans un courrier du même M. J.-M. Vaneravero daté du 6 janvier 2000, on relève que ([4]) :

— La mise en configuration souhaitée des avions a en outre coûté 2 x 11 750 000 francs belges à « Sabena ».

([1]) Document 6-169 — professeur G. Vanthemsche.
([2]) Document 6-168 — professeur G. Vanthemsche.
([3]) Document 6-168 — professeur G. Vanthemsche.
([4]) Document 6-172 — professeur G. Vanthemsche.

— « City Bird » de vliegtuigen slechts één keer (in 1998) volledig heeft schoongemaakt. Tevens ontbraken heel wat vervangstukken.

— De onbeschikbaarheid van de vliegtuigen er tot slot toe heeft geleid dat « Sabena » tegen dezelfde prijs beschikking kreeg over een Boeing 767, die echter minder capaciteit had.

— Maar dat « Sabena » « City Bird » daaromtrent geen bericht of ingebrekestelling heeft verstuurd.

*
* *

Namen, 18 november 2002.

Henri GARNY

— Le nettoyage complet des avions n'a été fait qu'une fois (en 1998) par « City Bird ». Il manque également de nombreuses pièces de rechange.

— L'indisponibilité des avions a, enfin, entraîné la mise à disposition de « Sabena » d'un avion Boeing 767 de moindre capacité, mais au même prix.

— Mais aucun avis, aucun courrier de mise en demeure n'a été adressé à cet égard à « City Bird » par « Sabena ».

*
* *

À Namur, le 18 novembre 2002.

Henri GARNY

3. ANTWOORDEN VAN 5 NOVEMBER 2002 OP DE VRAGEN GESTELD DOOR DE SABENA-ONDERZOEKSCOMMISSIE, GEGEVEN DOOR PHILIPPE BRUGGISSER

Ph. Bruggisser is niet in het bezit van de notulen van *Management Meetings, Board Meetings of Working Group Meetings* van Sabena of SAirGroup. Hij heeft geen weet van documenten die ingediend werden bij de parlementaire onderzoekscommissie « Sabena ».

1. Beschrijf uw professionele achtergrond met betrekking tot de luchtvaartsector.

Antwoord : Ik bekleedde verschillende functies binnen Swissair/SAirGroup van februari 1979 tot januari 2001.

2. Waarom was u aanvankelijk gekant tegen de participatie van de SAirGroup in Sabena ? Was dat te wijten aan de situatie van Sabena of paste dat binnen de strategie van de SAirGroup van dat moment ?

Antwoord : Nadat ik het voorstel gezien had voor de verwerving van 49,5 % van Sabena, dat voorbereid was door de respectievelijke diensten van Swissair, vond ik dat de prijs te hoog was met het oog op de financiële resultaten van Sabena en de problematische relatie met de vakbonden. Ik erkende wel de gepastheid van de strategie die erin bestond minderheidsbelangen te kopen in Europese luchtvaartmaatschappijen in de context van de luchtvaartstrategie die Swissair toepaste.

In 1995 was ik lid van het *Group Management* dat verantwoordelijk was voor alle activiteiten buiten de luchtvaart zoals catering, het doorsturen van vrachten, hotels en de winkels in de luchthaven.

3. Werd er een financiële due diligence uitgevoerd voor de SAirGroup namens de Belgische staat in 1995 ? Zo ja, door wie ? Werden de resultaten van deze *due diligence* aan u meegedeeld ?

Antwoord : Niet zover ik weet.

4. Was SAirGroup op de hoogte van de vloot van Sabena in 1995 (veroudering, types vliegtuigen, enz.)

Antwoord : De *due diligence* die uitgevoerd werd door Swissair bij Sabena zal waarschijnlijk ook de bovenstaande vragen bevat hebben.

3. RÉPONSES DU 5 NOVEMBRE 2002 AUX QUESTIONS SOULEVÉES PAR LA COMMISSION D'ENQUÊTE SABENA, DONNÉES PAR PHILIPPE BRUGGISSER

Ph. Bruggisser ne possède pas les procès-verbaux des réunions des directeurs, du Bureau ou du groupe de travail de Sabena ou SAirGroup. Il n'a pas connaissance de documents déposés auprès de la « Commission d'enquête parlementaire Sabena ».

1. Décrivez votre expérience professionnelle en ce qui concerne l'expertise en matière de compagnies aériennes.

Réponse : J'ai occupé diverses fonctions auprès de Swissair/SAirGroup de février 1979 à janvier 2001.

2. Pour quelles raisons étiez-vous, à l'origine, opposé à la participation de SAirGroup dans Sabena ? Etait-ce dû à la situation de Sabena ou cela s'inscrivait-il dans la stratégie de SAirGroup à l'époque ?

Réponse : Après avoir vu la proposition relative à l'acquisition de 49,5 % de Sabena, telle que préparée par les services respectifs de Swissair, il m'a semblé que le prix était trop élevé, compte tenu des précédents résultats financiers obtenus par Sabena et de ses relations problématiques avec les syndicats, tout en reconnaissant la stratégie qui consistait à acheter des participations minoritaires dans les compagnies aériennes européennes, dans le contexte de la stratégie de compagnie aérienne par Swissair.

En 1995, j'étais membre de la Direction du groupe responsable des activités non aériennes telles que la restauration, l'expédition du fret, les hôtels et la vente au détail dans les aéroports.

3. SAirGroup a-t-elle exécuté un devoir de diligence financière au profit de l'Etat belge en 1995 ? Le cas échéant, qui s'en est chargé ? Les résultats de ce devoir de diligence vous ont-ils été communiqués ?

Réponse : Pas à ma connaissance.

4. SAirGroup connaissait-elle la situation de la flotte Sabena en 1995 (âge, types d'avions, etc.)

Réponse : Le devoir de diligence exécuté par Swissair chez Sabena incluait très probablement les questions précitées.

5. Werd er in 1995 een financiële due diligence uitgevoerd bij Sabena voor de SAirGroup ? Werden de resultaten aan u meegedeeld of bent u op de hoogte daarvan ?

Antwoord : Een samenvatting van een *due diligence* werd verwerkt in het voorstel voor het *Group Management* met betrekking tot het verwerven van een belang van 49,5 % in Sabena door Swissair.

Ik had nota genomen van het voorstel.

6. U was voorzitter en CEO van de SAirGroup, lid van het triumviraat dat AMP leidde en lid van de raad van bestuur van Sabena. Vindt u niet dat u teveel functies uitoefende en daardoor het overzicht verloor ? Merkte u ooit een mogelijk belangenconflict tussen uw functie bij Sabena en uw functies bij de SAirGroup ?

Antwoord : Ik was geen voorzitter van SAirGroup. Als CEO van SAirGroup en SairLines (met inbegrip van alle participaties in luchtvaartmaatschappijen) had ik een algemeen overzicht doordat ik voorzitter was van de *Qualiflyer*-alliantie en lid was van het AMP-*management*. Met het oog op de onveranderde intentie van de SAirGroup om een meerderheidsbelang in Sabena te verwerven en na de 50/50 joint venture met AMP had ik alle belang bij een positieve ontwikkeling van de financiële prestaties van Sabena.

Volgens mij ontstond er geen belangenconflict doordat ik deel uitmaakte van de raad van bestuur van Sabena vermits we, naast al het bovenstaande, nooit de toelating hadden of kregen om controle te hebben over Sabena (noch via de raad van bestuur van Sabena noch via AMP). Alle vertegenwoordigers van SAirGroup in de raad van bestuur van Sabena werden aanvaard door de Belgische Staat en diens vertegenwoordigers in de raad van bestuur.

7. Werden de financiële resultaten van de SAirGroup regelmatig meegedeeld aan de raad van bestuur van Sabena ? Zo ja, gelieve te verwijzen naar de desbetreffende notulen van de raad van bestuur van Sabena.

Antwoord : SAirGroup was een open NV, de jaarrekeningen en het halfjaarlijkse verslag waren beschikbaar voor alle leden van de raad van bestuur van Sabena. Naar ik weet vroeg de raad nooit bijkomende informatie tijdens de jaren 1997/98/99/00 waarin ik lid was van de raad van bestuur.

5. Sabena a-t-elle exécuté un devoir de diligence financière en 1995 au profit de SAirGroup ? Les résultats vous ont-ils été communiqués ou étaient-ils connus de vous ?

Réponse : Le résumé d'un devoir de diligence était inclus dans la proposition faite à la direction du groupe concernant l'acquisition par Swissair d'une participation de 49,5 % dans Sabena.

J'avais pris note de la proposition.

6. Si nous avons bien compris, vous étiez président de SAirGroup de même que vous étiez membre du triumvirat de l'AMP et membre du conseil d'administration de Sabena ? Etiez-vous en mesure de conserver une vision d'ensemble sur toutes ces fonctions ? N'avez-vous jamais noté un éventuel conflit d'intérêt entre votre fonction auprès de Sabena et vos fonctions auprès de SAirGroup ?

Réponse : Je n'étais pas le président de SAirGroup. En tant que directeur général de SAirGroup et SAirLines (y compris toutes les participations dans les compagnies aériennes), j'avais une vision générale en ma qualité de président de l'alliance *Qualiflyer* et de membre de la direction de l'AMP. Etant donné l'intention persistante de SAirGroup d'acquérir une participation majoritaire dans Sabena et après avoir établi le partenariat AMP à 50/50, la croissance des résultats financiers positifs de Sabena revêtait un grand intérêt pour moi.

Je ne voyais pas de conflit d'intérêt à être membre du conseil d'administration de Sabena puisque, outre ce qui précède, nous n'avons à aucun moment disposé ni n'avons été autorisés à disposer du contrôle sur Sabena (ni par le biais du Conseil d'administration de Sabena ni par le biais de l'AMP). Tous les représentants de SAirGroup au conseil d'administration de Sabena ont été admis, par l'Etat belge et ses représentants, au conseil d'administration.

7. Les résultats financiers de SAirGroup ont-ils été régulièrement communiqués au conseil d'administration de Sabena ? Le cas échéant, veuillez mentionner les procès-verbaux afférents du conseil d'administration de Sabena.

Réponse : SAirGroup étant une société anonyme, le rapport annuel et le rapport semestriel étaient à la disposition de tous les membres du conseil d'administration de Sabena. À ma connaissance, jamais le conseil d'administration n'a demandé d'informations complémentaires au cours des années 1997/98/99/00 pendant lesquelles je faisais partie du conseil d'administration.

8. Werden de financiële en operationele resultaten van de homogeniteit en de gemeenschappelijkheid van de vloot met betrekking tot DAT en de Avro's van Crossair meegedeeld aan de raad van bestuur van Sabena ? Zo ja, wanneer en hoe.

Antwoord : Ik moet opmerken dat de beslissing van Sabena om de Avro 100 aan te kopen de juiste was vermits het alternatief dat besproken werd de Fokker 70 was. Fokker heeft kort daarna zijn activiteit stopgezet en de waarde van de vliegtuigen daalde aanzienlijk. De mogelijke synergieën tussen Sabena en Crossair op het vlak van onderhoud werden niet verwezenlijkt doordat beide bedrijven los van elkaar tot de conclusie kwamen dat het financieel in hun belang was om een autonoom onderhoudsbeleid te volgen. Op commercieel vlak sloten DAT/Sabena en Crossair een *codeshare*-overeenkomst op de *route* Brussel-Basel. Het *leasing*bedrijf van SAirGroup « *Flightlease* » financierde 4 Avro 100-vliegtuigen voor DAT.

9. Werden de mogelijke voordelen van een homogene vloot tussen Sabena en SAirGroup en van een gemeenschappelijke vloot op adequate wijze meegedeeld aan de raad van bestuur van Sabena ? Zo ja, hoe en wanneer ? Werden desbetreffend de juiste cijfers meegedeeld aan de bestuurders ?

Antwoord : Op basis van de overeenkomst van 22 juni 1996 kreeg Swissair het mandaat om in samenwerking met Sabena een studie uit te voeren naar de ontwikkeling van de vloot. Dit werd meegedeeld aan het directiecomité en de raad van bestuur van Sabena (11 september 1997).

De studie bleef beperkt tot de vergelijking van verschillende types vliegtuigen en vermeldde niet hoeveel vliegtuigen er aangekocht/geleasd moesten worden. De studie zei ook niets over onderhandelingen met mogelijke verkopers of over de *timing* van de leveringen. Deze activiteiten werden door Sabena uitgevoerd zonder de hulp van Swissair. Met het oog op de intentie van AMP en SAirGroup om een meerderheidsbelang in Sabena te verwerven, waren de voordelen van een gemeenschappelijke vloot omwille van de volgende redenen duidelijk voor alle leden van de raad :

a) De vliegtuigen zouden zonder problemen afwisselend in beide netwerken gebruikt kunnen worden (voorbeeld vluchten Swissair/Austrian op de *route* Zurich-Wenen).

8. En ce qui concerne les AVRO de DAT et Crossair, les résultats financiers et opérationnels en matière d'homogénéité et de composants communs de la flotte ont-ils été communiqués au conseil d'administration de Sabena ? Le cas échéant, à quel moment et de quelle manière ?

Réponse : Il convient de noter que la décision prise par Sabena d'acquérir l'Avro 100 était la bonne puisque l'alternative qui avait été discutée était le Fokker 70. Fokker a cessé ses activités peu de temps après et la valeur des avions a enregistré une baisse significative. Les synergies potentielles entre Sabena et Crossair dans le domaine de la maintenance ne se sont pas matérialisées puisque les deux compagnies sont indépendamment arrivées à la conclusion qu'il était préférable de suivre une politique de maintenance autonome, allant dans le sens de leurs meilleurs intérêts financiers. Sur le plan commercial, DAT/Sabena et Crossair ont conclu un accord de partage de codes sur la ligne Bruxelles-Bâle. La société de *leasing* de SAirGroup, « *Flightlease* », a financé 4 avions Avro 100 pour DAT.

9. Les avantages éventuels présentés par une flotte homogène entre Sabena et SAirGroup ainsi que par des composants communs au niveau de la flotte ont-ils été adéquatement communiqués au conseil d'administration de Sabena ? Le cas échéant, de quelle manière et à quel moment ? Des chiffres appropriés ont-ils été communiqués aux administrateurs à cet égard ?

Réponse : L'Accord du 22 juin 1996 donnait mandat à Swissair pour mener, en coopération avec Sabena, une étude sur le développement de la flotte, étude qui a été communiquée au comité de direction de Sabena ainsi qu'au conseil d'administration (11 septembre 1997).

L'étude s'était limitée à la comparaison de différents types d'avions, elle n'incluait pas le nombre d'avions à acquérir/louer ni les négociations avec d'éventuels vendeurs ou le calendrier des livraisons. Ces activités ont été menées par Sabena sans l'assistance de Swissair. Étant donné l'intention de l'AMP et SAirGroup d'acquérir une participation majoritaire dans Sabena, les avantages d'une flotte commune étaient évidents pour tous les membres du conseil, pour les raisons suivantes :

a) Les avions pouvaient, sans difficultés, desservir les deux réseaux en alternance (par exemple : le service Swissair/Austrian sur la ligne Zurich-Vienne).

b) Een verschuiving van de vliegtuigcapaciteit tussen beide maatschappijen is mogelijk en leidt tot meer flexibiliteit in de planning van de capaciteit.

c) Stroomlijnen/verdeling van het werk onder beide onderhoudsafdelingen voor een grotere vloot.

d) Gemeenschappelijke pilootopleidingen en standaarden (leidt tot een lager aantal simulatoren en de personeelsleden kunnen in beide maatschappijen werken).

e) De ontwikkeling van een gemeenschappelijk product wordt mogelijk.

Dit alles zou mogelijk geweest zijn eens AMP volledig geïmplementeerd was en de SAirGroup zijn belang in Sabena verhoogde. Een beslissing over de vloot wordt genomen met een tijdsbereik van meer dan 10 jaar, ruim binnen het tijdsbestek van het meerderheidsbelang van AMP en SAirGroup in Sabena. Soortgelijke redenen brachten Sabena en Swissair ertoe dezelfde vliegtuigen te bestellen voor de langeafstandsvluchten, namelijk de Airbus 330 en 340. Het was evenwel altijd duidelijk voor alle betrokken partijen dat Airbus enkel als verkoper aangehouden kon worden indien de voorwaarden en alle andere verwante economische factoren het voorstel van Airbus minstens gelijkstelden met dat van Boeing. Dit feit werd aanvaard door de vertegenwoordigers van de SAirGroup in de raad van bestuur van Sabena. Het directiecomité en de raad van bestuur van Sabena waren daardoor volledig vrij in hun beslissing.

10. Wat is uw mening over de financiële steun van SAirGroup aan Sabena als onderdeel van de aankoop van 34 Airbus-toestellen voor middellangeafstandsvluchten. Werd dit besproken door SAirGroup en kwam men tot een overeenkomst ? Tot welk type steun was de SAirGroup bereid ? Gelieve specifiek te zijn in uw antwoord en te verwijzen naar notulen, documenten, enz.

Antwoord : De raad van bestuur van Sabena werd op 11 september 1997 ingelicht over het feit dat het gebruik van nieuwe toestellen duurder zou zijn dan het gebruik van oude toestellen (onafhankelijk van de verkoper). 13 toestellen moesten vervangen worden omwille van de geluidsbeperkingen die vanaf 2002 opgelegd werden. In het totaal konden 4 van de 34 bestellingen geannuleerd worden zonder boete. De vloot van Sabena was te klein om vanuit economisch standpunt het gebruik van twee types gedurende een langere periode te rechtvaardigen.

b) Possibilité de déplacement de la capacité en avions entre les deux transporteurs, soit une flexibilité accrue dans la planification des capacités.

c) Rationalisation/partage des travaux entre les deux départements maintenance pour une flotte plus importante.

d) Formation des pilotes et normes communes (se traduisant par un nombre de simulateurs moins élevé et des équipages interchangeables).

e) Possibilité de développement d'un produit commun.

Tout cela aurait été possible après la mise en œuvre complète de l'AMP et l'accroissement par SAirGroup de sa participation dans Sabena. Une décision relative à une flotte se prend dans une perspective de temps supérieure à 10 ans, s'inscrivant bien dans les délais requis pour une prise de participation majoritaire dans Sabena par l'AMP et SAirGroup. Des raisons similaires avaient amené Sabena et Swissair à commander les mêmes avions pour le secteur des vols longs courriers, c'est-à-dire les Airbus 330 et 340. Néanmoins, il était clair et entendu de toutes les personnes concernées qu'Airbus ne pourrait être retenu comme vendeur que si ses conditions et tous les autres impacts économiques connexes rendaient la proposition d'Airbus au moins égale à la proposition de Boeing. Il s'agit d'un fait qui a été accepté par les représentants de SAirGroup au conseil d'administration de Sabena. Le comité de direction de Sabena et le conseil d'administration de Sabena étaient dès lors entièrement libres de leur décision.

10. Veuillez nous faire part de votre opinion en ce qui concerne le soutien financier de SAirGroup à Sabena au titre de l'achat de 34 moyens courriers Airbus. Celui-ci a-t-il été discuté et accepté par SAirGroup ? Quel type de soutien SAirGroup était-elle prête à accorder ? Veuillez être spécifique et mentionner des procès-verbaux, des documents, etc.

Réponse : Le conseil d'administration de Sabena a été informé, le 11 septembre 1997, que l'exploitation de nouveaux avions s'avérerait plus coûteuse que celle d'anciens avions (indépendamment du vendeur). 13 avions devaient être remplacés en raison des restrictions sur le bruit imposées à partir de 2002. 4 commandes d'avions sur un total de 34 pouvaient être annulées sans pénalités. La flotte de Sabena était trop petite pour justifier, sur le plan économique, une exploitation de deux types sur une période prolongée.

Bovendien kon Sabena 6 Avro 100-toestellen door nieuwe vervangen vermits het een gunstige overeenkomst had met BAE met betrekking tot de teruggaveprijs van deze vliegtuigen. De beslissing met betrekking tot de vloot werd na de beslissing in 1997 nooit heroverwogen in de raad van bestuur van Sabena.

Geen enkel vliegtuig werd gefinancierd of aangekocht door *Flightlease*, het *leasing*bedrijf van de SAirGroup (*Flightlease* werd pas opgericht in februari 1998). Sabena besloot om zonder de bijstand van de SAirGroup te onderhandelen over de aankoop en het *leasen* van de vliegtuigen, hoewel Sabena voordeel haalde uit de goede reputatie van Swissair op de markt en dat leidde absoluut tot gunstige prijzen voor Sabena.

SAirGroup was bereid geweest een bepaald aantal vliegtuigen te financieren na de oprichting van het bedrijf *Flightlease* in 1998. Swissair behandelde dergelijke transacties voor andere aangesloten luchtvaartmaatschappijen. Zo financierde *Flightlease* 4 Avro 100-toestellen voor DAT en 2 B767 voor Sobelair. Sabena benaderde *Flightlease* niet voor de financiering van de A319/20-vloot; ze deed dat enkel in december 2000 voor 2 A340-200-toestellen die zij wou *leasen* aan AOM. Vermits de partijen het niet eens konden worden over de *lease*prijzen voor AOM kocht *Flightlease* de 2 toestellen niet in januari 2001.

Omdat Sabena in staat was haar eigen financiering voor de A319/20-vloot aan schijnbaar betere voorwaarden dan SAirGroup te regelen, werd *Flightlease* niet benaderd. De zaak werd ook nooit besproken in de raad van bestuur. *Flightlease* benaderde op eigen initiatief de CFO van Sabena en later ook de CEO over de gedeeltelijke financiering van de A319/20-vloot maar de voorstellen werden afgewezen. De CFO bleef bij zijn standpunt dat hij een goedkopere financiering kon regelen. Desondanks maakte SAirGroup het dankzij zijn goede banden met verschillende *leasing*bedrijven mogelijk voor Sabena om een groter aantal toestellen te *leasen* dan mogelijk was geweest zonder de alliantie met Swissair.

In een schrijven van 25 maart 1998 garandeerde Swissair een bepaalde hoeveelheid werk voor Sabena-Technics als compensatie voor het mogelijke verlies van B737-werk.

11. Vermits verschillende aantallen van vliegtuigen die vervangen moesten worden, besproken werden (13 ?, 17 ?, 28 ?, 30 ?, 32 ?, 34 ?) vragen wij u te verduidelijken hoeveel vliegtuigen er vervangen moesten worden tijdens het voorbereiden van het dossier en de onderhandelingen. Gelieve ook de *timing* en de motivatie

En outre, Sabena pouvait remplacer 6 Avro 100 par de nouveaux avions puisqu'elle bénéficiait d'arrangements favorables avec BAE eu égard au prix de revient de ces avions. La décision relative à la flotte n'a jamais été reconsidérée au conseil d'administration de Sabena après la décision de 1997.

Aucun avion n'a été financé ni acheté par *Flightlease*, la société de *leasing* de SAirGroup (*Flightlease* n'a existé qu'à partir de février 1998). Sabena a décidé de négocier l'acquisition et la location des avions sans l'assistance de SAirGroup, bien qu'elle ait bénéficié de la bonne réputation de Swissair sur le marché, laquelle a manifestement entraîné des prix favorables pour Sabena.

SAirGroup aurait été prête à financer un certain nombre d'appareils après la fondation de la société *Flightlease* en 1998. Swissair a conclu de telles opérations pour d'autres filiales aériennes; *Flightlease* a notamment financé 4 avions Avro 100 exploités par DAT et 2 B767 exploités par Sobelair. Sabena ne s'est pas adressée à *Flightlease* pour le financement de la flotte des A319/20 et ne l'a fait qu'en décembre 2000 pour 2 A340-200 qu'elle envisageait de louer à bail à AOM. Les parties ne pouvant s'entendre sur le taux d'emprunt avec AOM, *Flightlease* n'a pas acheté les 2 avions en janvier 2001.

Sabena étant en mesure d'organiser son propre financement à des conditions apparemment meilleures que SAirGroup, *Flightlease* n'a pas été approchée pour la flotte des A319/20 et la question n'a jamais été soulevée au niveau du conseil d'administration. *Flightlease* a pris l'initiative d'aborder le directeur financier général de Sabena et, par la suite, le directeur général, au sujet d'un financement partiel de la flotte des A319/20 mais ses propositions ont été rejetées. Le directeur financier général a maintenu sa position, à savoir qu'il était en mesure d'organiser un financement à meilleur prix. SAirGroup a néanmoins permis à Sabena, grâce à ses bonnes relations avec diverses sociétés de *leasing*, de louer un nombre d'avions plus important qu'il ne lui aurait été possible de le faire sans son alliance avec Swissair.

Dans sa lettre du 25 mars 1998, Swissair garantissait un certain volume de travail pour Sabena-Technics, afin de compenser une perte potentielle du travail sur B737.

11. Étant donné qu'il a été discuté de différentes options concernant le nombre d'avions à remplacer (13 ?, 17 ?, 28 ?, 30 ?, 32 ?, 34 ?), veuillez préciser le nombre d'avions qui devaient être remplacés pendant la préparation du dossier et le processus de négociation. Veuillez également préciser le calendrier et les motifs

te verduidelijken van de veranderde houding met betrekking tot het te vervangen aantal.

Antwoord : De directie van Sabena besprak tijdens de vergadering van 12 november 1997 de verschillende mogelijkheden met betrekking tot het aantal te bestellen vliegtuigen en besloot voor te stellen aan de Raad om 34 toestellen te bestellen (waarvan er 4 steeds en zonder boete geannuleerd konden worden). Het aantal toestellen evenals de *timing* van de leveringen werden niet besproken met of binnen de SAirGroup. Het is een standaardpraktijk in de sector om de volledige vloot te vervangen met het oog op de omvang van de Sabena-vloot. de *timing* van de bestellingen en leveringen zijn de variabele factoren waarmee rekening gehouden moet worden. Deze beslissing moet ook gezien worden in het licht van de relatief goede financiële prestaties van Sabena in 1997 en de positieve vooruitzichten voor 1998.

Dit voorstel hield steek omdat :

a) Sabena/DAT 6 Avro 100-toestellen had die aan een vaste prijs aan BAE teruggegeven konden worden tijdens de jaren van de levering van de Airbus-toestellen om een potentieel kleinere groei van de markt op te vangen.

b) De groei van het aantal zitplaatsen aanzienlijk lager ligt dan gemeten in aantal toestellen op basis van 34 vliegtuigen. De industrie verwachtte een jaarlijkse groei van 5-6 %.

c) Sabena al vloog met Airbus 330- en 340-toestellen met dezelfde *cockpits* als de A320-groep (piloten kunnen met de A 320 en A330 vliegen of met de A320 en A340. Dat leidt tot een grotere productiviteit en dus minder piloten).

d) Op basis van de overeenkomst van 1995 moest AMP gerealiseerd worden. Een gemeenschappelijke vloot zou de rotaties van de toestellen in beide netwerken vereenvoudigen (zoals Swissair deed met Austrian op de *route* Zurich-Wenen).

e) De vloot van Sabena te klein was voor een gemengde korteafstandsvloot gedurende een langere periode (onderhoud, opleiding van de piloten, aantal piloten, enz.).

f) Sabena moest haar imago van slechte kwaliteit op de markt verbeteren. Een homogene vloot was belangrijk om de klant ervan te overtuigen dat de kwaliteit verbeterde.

De aankoop van de Airbus-vloot werd volgens de praktijken in de sector afgehandeld, de noodzaak om vrij snel

du changement d'attitude en ce qui concerne le nombre d'avions devant être remplacés.

Réponse : La direction de Sabena a discuté des différentes options concernant le nombre d'avions devant être commandés lors de sa réunion du 12 novembre 1997 et a décidé de proposer au conseil d'administration la commande de 34 avions (dont 4 pouvaient être annulés à tout moment, sans pénalités). Le nombre d'avions ainsi que le calendrier des livraisons n'ont pas été discutés avec, ou au sein de SAirGroup. Eu égard à la taille de la flotte Sabena, il est d'usage, dans l'industrie, de remplacer l'entièreté de la flotte, le calendrier des commandes et des livraisons constituant les variables à prendre en considération. Cette décision doit également être considérée en tenant compte d'une impression de résultats financiers relativement satisfaisants de Sabena en 1997 et de perspectives positives pour 1998.

Cette proposition était logique parce que :

a) Sabena/DAT avait 6 Avro 100 qu'elle pouvait retourner à BAE, à un prix fixe au cours des années où les avions Airbus seraient livrés afin de faire face à une croissance éventuellement plus faible du marché.

b) En nombre de sièges, la croissance est significativement plus faible quand elle est mesurée en nombres d'avions sur base de 34 appareils. L'industrie escomptait un taux de croissance annuelle de 5 à 6 %.

c) Sabena exploitait déjà des Airbus 330 et 340 munis du même *cockpit* que celui de la famille des A320 (les pilotes peuvent voler sur les A320 et les A330 ou sur les A320 et A340, ce qui se traduit par une productivité plus élevée, à savoir moins de pilotes).

d) L'AMP devait être réalisée sur base de l'accord de 1995. Une flotte commune devait faciliter les rotations des avions à travers les deux réseaux (telle que celle obtenue par Swissair avec Austrian sur la ligne Zurich-Vienne).

e) La flotte de Sabena était trop petite pour l'exploitation d'une flotte mixte sur courte distance, pendant une période prolongée (maintenance, formation des pilotes, nombre de pilotes etc.).

f) Sabena devait rehausser son image, de mauvaise qualité, sur le marché. Une flotte homogène aurait joué un rôle important pour convaincre le client de cette amélioration de qualité.

L'acquisition de la flotte Airbus a été menée conformément aux pratiques en vigueur dans l'industrie, la

de oude toestellen te vervangen had veel te maken met het feit dat Sabena op dat moment één van de oudste korte-/middellangeafstandsvloten van alle Europese luchtvaartmaatschappijen had.

12. Wat was het doel van de brief van M. Kreis (SRTechnics) van 2 april 1997 aan Airbus « *Request for Proposal* A319/320 » ? Op welk niveau van de SAirGroup werd besloten deze brief te schrijven ? Heeft u een verklaring voor de volgende uitspraken : « *Swissair is acting on behalf of Sabena to propose several scenarios for those fleet development. We expect up to 32 new aircraft which could be shared in 24 A319 and 8 A320* ». Waarom wordt gesteld dat Swissair handelt « *on behalf of* » Sabena ? Kunt u verklaren waarom de *Side Letter* van 18 november 1997, ondertekend door Airbus en Sabena (door Reutlinger en Du Bois), de SAirGroup expliciet vermeldt ?

Antwoord : Ik heb persoonlijk geen weet van de brief die door de heer Kreis van SRTechnics verstuurd werd. De heer Kreis werkte op dat moment voor SRTechnics. Als specialist engine procurement werkte hij voor de heer P. Gysel van de eenheid « *Fleet Development* » aan verschillende projecten. De bovenstaande brief werd waarschijnlijk naar Airbus gestuurd onder de overeenkomst van 22 juni 1996 waarin Swissair een analyse moest uitvoeren van de ontwikkeling van de vloot bij Sabena. Ik veronderstel dat de heer Kreis een gelijkaardige brief naar Boeing stuurde.

De *Side Letter* van 18 november 1997, waar ik geen weet van heb, garandeert waarschijnlijk aan SAirGroup dezelfde behandeling en voorwaarden als Swissair gekregen had.

13. Maakt de aankoop van 34 Airbus-toestellen voor middellangeafstandsvluchten door Sabena deel uit van een overeenkomst tussen SAirGroup en Airbus of een intentie van SAirGroup om een bepaald aantal toestellen van Airbus te bestellen gedurende een bepaalde periode ?

Antwoord : Swissair had nooit een overeenkomst met Airbus waarin een aantal te bestellen toestellen werd vastgelegd naast de toestellen die Swissair voor zichzelf bestelde. Swissair nam alle bestelde toestellen in ontvangst, er moesten dus geen extra toestellen geplaatst worden bij aangesloten maatschappijen. De beslissing om 34 toestellen te bestellen, werd genomen door de raad van bestuur van Sabena op basis van de aanbeveling van het directiecomité van Sabena.

nécessité de remplacer assez rapidement les anciens appareils résultait en grande partie du fait que, de toutes les compagnies nationales européennes, Sabena exploitait l'une des flottes les plus anciennes sur courte/moyenne distance, à cette époque.

12. Quelle était la portée de la lettre de M. Kreis (SRTechnics), datée du 2 avril 1997, à Airbus « Demande de proposition A319/320 » ? Veuillez préciser à quel niveau, chez SAirGroup, il a été décidé de délivrer cette lettre. Veuillez préciser les déclarations suivantes : « Swissair agit au nom de Sabena pour proposer plusieurs scénarios concernant le développement de cette flotte. Nous prévoyons jusqu'à 32 nouveaux avions, qui pourraient être répartis en 24 A319 et 8 A320 ». Pourquoi Swissair était-elle supposée agir au nom de Sabena ? Pouvez-vous expliquer les raisons pour lesquelles, dans la Lettre d'avenant du 18 novembre 1997, signée par Airbus et Sabena (par Reutlinger et Du Bois), SAirGroup est explicitement citée dans ce document ?

Réponse : Je n'ai, personnellement, pas connaissance de la lettre envoyée par M. Kreis de SRTechnics. M. Kreis travaillait pour SRTechnics à l'époque et, en tant que spécialiste de l'acquisition des moteurs, il travaillait pour M. P. Gysel de l'unité « *Fleet Development* » sur divers projets d'acquisition de flotte. La lettre susmentionnée a probablement été envoyée à Airbus dans le cadre de l'accord du 22 juin 1996, dans lequel Swissair devait diriger une analyse concernant le développement de la flotte de Sabena. Je présume qu'une lettre similaire a été envoyée à Boeing par M. Kreis.

La lettre d'avenant du 18 novembre 1997, dont je n'ai pas connaissance, fait très probablement mention de SAirGroup afin d'obtenir le même traitement et les mêmes conditions que ceux dont avait bénéficié Swissair.

13. L'achat de 34 Airbus moyens courriers par Sabena fait-il partie d'un accord entre SAirGroup et Airbus ou s'agit-il d'une intention de SAirGroup de commander un certain nombre d'avions à Airbus, pendant une période spécifique ?

Réponse : A aucun moment Swissair n'a eu d'accord avec Airbus fixant un nombre d'avions devant être commandés en dehors des avions que Swissair avait commandés pour ses propres besoins. Swissair a pris livraison de tous les avions commandés et il n'y avait dès lors pas d'avions excédentaires à placer auprès de compagnies filiales. La décision de commander 34 avions a été prise par le conseil d'administration de Sabena sur base de la recommandation émanant du comité de direction de Sabena.

14. Was AMP een logisch uitvloeisel van de akkoorden van 1995 of betekende dit een verandering in de strategie ?

Antwoord : Het akkoord van 1995 legde gemeenschappelijke procedures vast voor de planning (op basis van de planningprocedures van Swissair), gemeenschappelijke units voor het plannen van investeringen (namelijk vloot) en netwerk en de implementatie van gemeenschappelijke verkoop- en marketingunits. AMP was het instrument en de organisatie voor de implementatie van de akkoorden van 1995 met betrekking tot netwerk, marketing en IT. Swissair nam geenszins de controle over via AMP. Dat feit werd ook door de EU bevestigd.

15. Kunt u bevestigen dat de raad van bestuur AMP herbevestigde op basis van een telefoongesprek met de minister bevoegd voor overheidsparticipaties, Rik Daems ?

Antwoord : Nee.

16. Aandeelhoudersovereenkomst van april 2000

Hoe verklaart u het verschil in waarde van Sabena volgens de waardering van CSFB in vergelijking met de waardering van ING-*Barings* ?

Antwoord : De veronderstellingen van ING-*Barings* waren erg agressief, hielden geen rekening met de slechte prestaties van Sabena in het verleden, een mogelijks ongunstige ontwikkeling van de brandstofprijzen, de USD en het economische milieu. De bedoeling was om de prijs van Sabena te doen stijgen in het voordeel van de Belgische staat.

17. Wat is uw mening over de intenties van SAirGroup met betrekking tot een mogelijke meerderheid in het aandelenkapitaal van Sabena ? Werd er met de Belgische staat een *timing* overeengekomen ? Werd er een *call*-optie toegekend aan de SAirGroup ? Gelieve te verwijzen naar notulen, documenten, enz. van SAirGroup.

Antwoord : De voorwaarden werden al vastgelegd in het akkoord van 1995 en werden herhaald in de *Term Sheet* van 26 april 2000 (CEE 4064/89 van 21 december 1989 en het luchttransportverdrag van 21 juni 1999 tussen Zwitserland en de EU). De bilaterale overeenkomsten tussen de EU en Zwitserland werden van kracht op 30 juni 2002. Op het moment van de onderhandelingen hadden we een datum van 1 juli 2001 vastgelegd. De verwerving van de meerderheid zou daarom ten vroegste op 1 juli 2002 mogelijk geweest zijn. De intentie die uitgedrukt werd in het akkoord van 1995 om de

14. L'AMP était-elle une simple conséquence des accords de 1995 ou correspondait-elle à un changement de stratégie ?

Réponse : L'accord de 1995 stipulait la mise en œuvre de procédures communes dans la planification (sur la base des procédures de planification de Swissair), d'unités communes pour la planification des investissements (c'est-à-dire la flotte) et du réseau, d'unités de vente et de marketing communes. L'AMP représentait l'instrument et l'organisation pour la mise en œuvre de l'accord de 1995 en ce qui concerne le réseau, les ventes, le marketing et les technologies de l'information. Swissair n'a, en aucune façon, pris le contrôle par le biais de l'AMP, et ce fait a également été confirmé par l'UE.

15. Pouvez-vous confirmer que le conseil d'administration a reconduit l'AMP sur la base d'un appel téléphonique au ministre des Participations publiques, Rik Daems ?

Réponse : Non.

16. Convention d'actionnariat d'avril 2000

Comment expliquez-vous la différence de valeur de Sabena, telle qu'estimée par CSFB, par rapport à l'estimation réalisée par ING-*Barings* ?

Réponse : L'estimation d'ING *Barings* était très agressive, ne reflétait pas les mauvais résultats historiques de Sabena, une éventuelle évolution défavorable du prix du carburant, du dollar américain et de l'environnement économique. Elle avait pour but d'augmenter le prix de Sabena, en faveur de l'État belge.

17. Veuillez nous faire part de votre opinion sur l'intention de SAirGroup concernant une participation majoritaire potentielle dans le capital-*actions* de Sabena. Un calendrier a-t-il été convenu avec l'Etat belge ? Une option d'achat avait-elle été accordée à SAirGroup ? Veuillez mentionner des procès-verbaux, documents, etc. au niveau de SAirGroup.

Réponse : Les conditions étaient déjà stipulées dans l'accord de 1995 et ont été réitérées dans la liste de conditions du 26 avril 2000 (CEE 4064/89 du 21 décembre 1989, et traité sur le transport aérien du 21 juin 1999 entre la Suisse et l'UE). Les accords bilatéraux entre l'UE et la Suisse sont entrés en vigueur le 30 juin 2002. Au moment des négociations, nous avions prévu la date du 1er juillet 2001. L'acquisition d'une participation majoritaire n'aurait dès lors été possible, au plus tôt, que le 1er juillet 2002. L'intention exprimée dans l'accord de 1995 visant à acquérir une participation majoritaire a été

meerderheid te verwerven werd doorheen de jaren 1996-2000 aangehouden. SAirGroup was ervan overtuigd dat alleen dan het volledige potentieel van de alliantie tussen SAirGroup en Sabena benut kon worden in het voordeel van beide partners.

18. Hield u vergaderingen en/of correspondeerde u met premier Guy Verhofstadt en de minister bevoegd voor overheidsparticipaties, belast met Sabena, Rik Daems, ten tijde van de akkoorden van 26 april 2000 en 22 januari 2001 ? Kunt u de relevante correspondentie overhandigen ?

Antwoord : Ik had geen vergaderingen met de premier. Ik had verschillende ontmoetingen met de minister voor overheidsparticipaties in de jaren 1999 en 2000. Er werden door SAirGroup geen notulen opgesteld van deze vergaderingen.

19. Virgin Express Contract

Hierover maakten Otto Leopfe en uzelf in het Sabena steering committee de volgende opmerking : « … *asked to make sure Sabena keeps control of it's own routes, including slots in crowded airports* ». Hoe verklaart u dat de heer Reutlinger een paar weken later echter precies het omgekeerde deed, toen hij *onder andere* een contract op lange termijn afsloot met Virgin-Express ?

Antwoord : Dit is een goed voorbeeld van het feit dat de heer Reutlinger en het directiecomité onafhankelijk handelden en dat Swissair niet de controle had. De routes werden nog steeds onder SN-code gevlogen maar met toestellen van Virgin Express.

Philippe BRUGGISSER

Wohlen, 5 november 2002

maintenue pendant les années 1996 à 2000. SAirGroup était convaincue qu'alors seulement, le plein potentiel de l'alliance entre SAirGroup et Sabena pourrait être exploité au bénéfice des deux partenaires.

18. Avez-vous eu des réunions et/ou échangé une correspondance avec le premier ministre, Guy Verhofstadt, et le ministre des Participations publiques en charge de la Sabena, Rik Daems, au moment des accords du 26 avril 2000 et du 22 janvier 2001 ? Pourriez-vous, s'il vous plaît, communiquer la correspondance pertinente ?

Réponse : Je n'ai pas eu de réunion avec le premier ministre. J'ai eu plusieurs réunions avec le ministre des Participations publiques au cours des années 1999 et 2000. Aucun procès-verbal de ces réunions n'a été établi par SAirGroup.

19. Le Contrat Virgin Express

Sur cette question, Otto Loepfe et vous-même avez fait, au sein du Comité directeur de Sabena, la remarque suivante : « … a demandé de veiller à ce que Sabena garde le contrôle de ses propres lignes, y compris des créneaux dans les aéroports encombrés ». Comment expliquez-vous que M. Reutlinger ait précisément fait le contraire quelques semaines plus tard lorsqu'il a notamment conclu un contrat de longue durée avec Virgin-Express ?

Réponse : Ceci illustre bien le fait que M. Reutlinger et le Comité de direction ont agi indépendamment et que Swissair n'était pas aux commandes. Les lignes étaient toujours exploitées sous le code SN, bien que ce fût avec un avion de Virgin Express.

Philippe BRUGGISSER

Wohlen, le 5 novembre 2002

Deze publikatie wordt uitsluitend gedrukt op volledig gerecycleerd papier
Cette publication est imprimée exclusivement sur du papier entièrement recyclé

0203/1738
I.P.M. COLOR PRINTING
☎02/218.68.00