

Annexe 1 au Communiqué de presse

Résultat des examens de Ernst & Young dans l'affaire Swissair

A la demande du commissaire, nous résumons par la suite quelques résultats de notre examen dans l'affaire Swissair. Nos constatations se basent sur les documents et les informations qui nous ont été mis à disposition durant notre examen. Bien que la documentation ne fut pas complète, nous sommes d'avis que les documents et informations qui étaient à notre disposition documentent de façon suffisante les constatations et jugements faits. Certaines questions sont, par leur nature, soumises à une marge de jugement. Nous n'avons pas effectué d'examen dans les sens technique d'un audit. Dans le cadre de notre analyse et de notre rapport, nous nous sommes efforcés de baser nos constatations sur des critères de jugement objectifs. La vérification et l'appréciation juridique d'éventuelles responsabilités sont effectuées, au besoin, par l'administrateur et ne font pas l'objet de notre mandat.

Stratégie Hunter : situation initiale et concept

Suite au « non » du souverain suisse aux contrats de l'Espace économique européen du 6 décembre 1992, Swissair s'est vu empêché d'accéder librement au marché européen. Au lieu de devoir négocier bilatéralement les droits de transport avec chaque état membre de l'Union européenne, la stratégie Hunter, développée fin 1997, prévoyait des alliances avec des compagnies aériennes nationales en Europe. On voulait exploiter la capacité des grands avions intercontinentaux de façon optimale et, grâce à un nombre croissant de passagers, devenir le partenaire d'une grande compagnie aérienne américaine (« la quatrième force en Europe »). L'expansion envisagée de Swissair était focalisée sur des pays, aéroports et marchés ayant un grand potentiel de croissance (Belgique, Autriche, Finlande, Hongrie, Pologne et Irlande) et non sur les marchés mûrs (Allemagne, France, Grande Bretagne et Italie). En outre, l'aéroport Zurich-Kloten devait être utilisé en tant que hub central et agrandi. La stratégie Hunter n'était pas conçue comme stratégie agressive d'acquisition, mais comme stratégie modérée de prise de participations de parts clairement minoritaires (10 – 30%) et besoins de capitaux définis (CHF 300 millions).

Mise en œuvre de la stratégie Hunter

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie Hunter, SAirGroup a acquis entre 1998 et 1999 à courts intervalles des participations dans les compagnies aériennes LTU, AOM, Air Liberté, Air Littoral, groupe Volare, LOT et SAA. Pour cela, SAirGroup a payé CHF 4.1 milliards (« cash out »). Toutes les acquisitions ont été formellement approuvées par le conseil d'administration.

Cette mise en œuvre de la stratégie Hunter n'était dès le début conforme à la stratégie. Des participations de plus de 30% ont été acquises dans des compagnies aériennes qui ne correspondaient pas, ou en partie seulement, aux critères figurant dans la stratégie Hunter. La société polonaise LOT, compagnie aérienne nationale, en était une exception. L'acquisition du « tour operator » LTU est à

mentionner en particulier ; une entrée dans le domaine « loisir » n'était pas prévue dans la stratégie Hunter. En dehors de la société LOT, toutes les sociétés acquises se trouvaient dans une situation financière désolante. L'engagement total pour l'acquisition de participations dans des compagnies aériennes s'est finalement élevé, entre 1995 et le 5 octobre 2001, CHF 5.9 milliards.

Conflit avec le droit de l'Union européenne

L'ordonnance de l'UE VO 2407/92 du 23 juillet 1993 était un obstacle pour la mise en œuvre de la stratégie Hunter choisie par le management, étant donné qu'une entreprise de transport aérien ne peut obtenir une autorisation d'exploitation dans l'UE que lorsqu'elle est en tout temps directement ou indirectement détenue en majorité par des citoyens de l'UE. La quote-part maximale de participation était ainsi limitée à 49.9 %. Aussi longtemps que les accords bilatéraux de la Suisse avec la CE n'étaient pas entrés en vigueur, il n'était pas possible pour Swissair d'acquérir la majorité d'une société de transport aérien dans l'UE, sans en perdre simultanément l'autorisation d'exploitation.

Cette situation initiale incita Swissair à respecter formellement l'ordonnance de l'UE, mais de la contourner de facto. Dans le but d'obtenir le contrôle direct du point de vue de la gestion et pour s'assurer aussi formellement de l'acquisition postérieure de la majorité des actions, des structures complexes, des options call/put, des solutions de portage, des engagements de garanties ainsi que des financements intermédiaires à plusieurs niveaux et non transparents ont dû être conclus. SAirGroup a pris ainsi en charge le risque financier et économique entier, bien qu'il fut communiqué vers l'extérieur qu'il s'agit seulement de participations minoritaires. Les options call/put ainsi que les engagements de garanties ont provoqué plus tard des dépenses en espèces de plus d'un milliard. La consolidation intégrale nécessaire de certaines importantes participations a été omise, car cela aurait conduit à une divulgation des relations de contrôle effectives.

Financement des achats de participations

Le conseil d'administration a massivement sous-estimé les besoins en capital pour la mise en œuvre de la stratégie Hunter. Le financement de la stratégie Hunter, comme elle a été réalisée par le management, n'a jamais été assuré. Un besoin de financement correspondant n'a été considéré ni dans le business plan, ni dans les budgets annuels. Lors des acquisitions individuelles, significativement plus de moyens ont été finalement investis que ceux qui étaient approuvés à l'origine par le conseil d'administration. Comme ce sont avant tout des compagnies aériennes nécessitant des assainissements qui ont été acquises, les besoins de liquidités se sont accrus plus que proportionnellement. Certes, des désinvestissements pour un montant total de CHF 2.7 milliards ont été effectués pour réduire la brèche financière. Ceux-ci concernaient cependant en grande partie des transactions « sale and lease-back » relatives à la propre flotte d'avions. Ces opérations ont certes conduit à une entrée de fonds et à une amélioration de la structure du bilan à court terme, cependant, les années suivantes, à une sortie de fonds correspondante pour les annuités de leasing. Les engagements hors bilan ont augmenté en l'espace de deux ans (1999 et 2000) de CHF 5 milliards.

Rapport financier

Non seulement les comptes annuels 1999 et les comptes consolidés 1999 mais aussi, dans une dimension bien plus importante, les comptes annuels 2000 et les comptes consolidés 2000 n'ont pas présenté de façon correcte la situation économique et financière de SAirGroup.

Les comptes consolidés 1999 et 2000 du groupe Swissair présentent, entre autres, des erreurs fondamentales de consolidation, dans la mesure où les sociétés françaises et LTU n'ont pas été consolidées intégralement, bien que le bénéfice resp. le risque économique était porté entièrement par SAirGroup. Sabena non plus, n'a pas été consolidé intégralement, bien qu'un contrôle effectif (au plus tard depuis juillet 2000) existait aussi. Entre autres, des engagements hors bilan importants n'ont pas été présentés correctement et intégralement dans les comptes consolidés 1999 et 2000 ainsi que dans les comptes annuels de SAirGroup arrêtés au 31 décembre 1999 et au 31 décembre 2000.

Dans les comptes annuels 2000 de SAirGroup, de nouveaux engagements de garantie d'un montant de CHF 1.1 milliard n'ont pas été indiqués comme engagements éventuels.

Surendettement et continuation de l'exploitation compromise

Au niveau de la société holding (comptes annuels de SAirGroup) il se serait présenté une perte de capital dans les comptes annuels 2000 si la comptabilité avait été tenue de façon régulière. Par l'application du principe de prudence, SAirGroup aurait été très probablement surendettée au 31 décembre 2000 car, entre autres, la participation dans SAirLines était surévaluée d'environ CHF 1.0 – 1.5 milliards. Au 31 décembre 2000, il existait au moins des raisons sérieuses d'admettre un surendettement. Un bilan établi aux valeurs de liquidation n'aurait probablement pas non plus fait disparaître le surendettement, car les valeurs de liquidation sont, dans des situations analogues, en règle générale inférieures aux valeurs de continuation.

Aussi bien lors de l'établissement des comptes annuels 2000 de SAirGroup et des comptes consolidés 2000 du groupe Swissair (l'approbation formelle du conseil d'administration a eu lieu le 30 mars 2001) que lors de la publication/présentation (conférence de presse du 2 avril 2001, assemblée générale du 25 avril 2001), la continuation de l'exploitation de SAirGroup était sérieusement compromise.

Swaps avec actions propres

En rapport avec des « equity swaps » sur propres actions, SAirGroup a subi entre 1999 et 2001 des pertes conduisant à des sorties de fonds d'un montant de CHF 512 millions. En outre, ces transactions n'ont pas été présentées de façon correcte dans les comptes annuels. Au 31 décembre 2000, CHF 578 millions auraient dû être déduits des fonds propres et présentés sous les emprunts.

Organe de révision et audit des comptes consolidés

Ni dans le rapport de l'organe de révision, ni dans le rapport du réviseur des comptes consolidés il est fait mention, avec une réserve ou un complément approprié, des erreurs graves dans les comptes annuels resp. dans les comptes consolidés ainsi que de la continuation compromise.

Clôture semestrielle au 30 juin 2001

Dans comptes consolidés au 30 juin 2001 il est fait correctement mention, dans l'annexe, sous le titre « going concern », de la continuation compromise. Le rapport semestriel au 30 juin 2001 n'exposait cependant pas correctement la situation économique et financière du groupe, car les participations françaises, LTU ainsi que Sabena auraient dû être consolidées intégralement en raison du contrôle effectif qui existait encore.

Arrêt du trafic aérien le 2 octobre 2001

Avec l'annonce du sursis concordataire le 1^{er} octobre le besoin de liquidité de Swissair « explosa ». Le trafic aérien régulier ne pouvait plus être assuré ; il a été suspendu le 2 octobre 2001 et arrêté à 15.35 h.

Le matin du 2 octobre 2001, selon les examens de Ernst & Young et à l'encontre des indications de SAirGroup, des liquidités pour non seulement CHF 14.5 millions mais pour CHF 50 millions étaient à libre disposition de SAirGroup. Sans les insuffisances administratives en relation avec la dissolution d'un « escrow account », CHF 73 millions supplémentaires auraient été disponibles. Dans l'ensemble, ce sont donc CHF 123 millions qui auraient été disponibles chez SAirGroup, SAirLines et Swissair.

Selon la pratique le l'emploi des liquidités dans le groupe Swissair avant et après le 2 octobre 2001, le trafic aérien n'aurait pas dû être interrompu, du moins le 2 octobre 2001, seulement pour des raisons de liquidités.

Paiements ordonnés avant le grounding

Immédiatement avant l'annonce des demandes de sursis concordataires, des paiements de l'ordre de grandeur de CHF 150 millions, qui n'étaient pas indispensables pour la continuation des affaires, ont été ordonnés et exécutés fin septembre 2001. Avec un cash management approprié à la situation, ces liquidités auraient pu être utilisées efficacement pour le maintien du trafic aérien.

Préparation à la demande de sursis concordataire

Le conseil d'administration et le management ont fait confiance jusqu'au bout au soutien provenant de l'extérieur (Confédération, banques, conseillers), au lieu d'engager soi-même les mesures d'assainissement nécessaires à temps et de se préparer à différents scénarios de crise. Un management de crise professionnel n'a pas été mis en place. Les personnes clés étaient aussi peu familières avec les conditions de base juridiques de la crise qui a surgi et ont omis de prendre les mesures nécessaires à temps. Le sursis concordataire n'a pas été préparé dans les délais et de façon appropriée.

Eléments de corporate governance

Les fonctions de direction et de contrôle prévues dans le règlement d'organisation correspondaient à un standard actuel et prévoyaient en principe aussi la séparation des pouvoirs entre la direction opérationnelle et le contrôle. Exception faite du poste à plein-temps du président, le conseil d'administration de SAirGroup était composé de personnes, qui à côté de leur engagement en tant qu'administrateur, occupaient des positions de dirigeantes dans d'autres groupes (banques, assurances

et industrie) ou des fonctions de haut rang dans la politique. Aucun membre du conseil d'administration ne possédait selon les renseignements qui nous sont disponibles une expérience concrète dans la conduite opérationnelle ou le contrôle d'une compagnie aérienne internationale. Différents cumuls critiques de fonctions entre le conseil d'administration et la direction du groupe d'une part, et au sein de la direction du groupe, d'autre part, ont cependant empêché une mise en œuvre efficace de la corporate governance.

Direction et contrôle par le conseil d'administration

Le conseil d'administration n'a pas fait surveiller la mise en œuvre de la stratégie Hunter par un management de risques professionnel. Les informations financières disponibles étaient insuffisantes pour la surveillance. Une planification du financement et de la liquidité en concordance avec la rentabilité et les activités d'investissements de SAirGroup n'existait pas. Un plan d'investissement global, avec lequel la réalisation de la stratégie Hunter et surtout son financement aurait pu être surveillés, manquait. Les budgets d'acquisitions approuvés par le conseil d'administration ont été régulièrement dépassés de loin, sans qu'il fut intervenu de la part du conseil d'administration. Le conseil d'administration a laissé le management acquérir des compagnies aériennes à des prix surélevés et, de plus, qui nécessitaient des assainissements. Le conseil d'administration a toléré que SAirGroup détourne en réalité la législation de l'UE lors de l'acquisition de certaines participations et qu'en outre, sur la base du modelage contractuel concret (options call/put, engagements de garantie, etc.), elle prenne de facto en charge l'entière responsabilité financière. Le surcroît de coûts ne représente pas seulement des prix d'achat plus élevés que prévus, mais aussi des engagements supplémentaires (garanties, options) qui conduisirent plus tard directement à des dépenses supplémentaires de plus d'un milliard.

Comportement d'acquisition de SAirGroup

Le comportement d'acquisition était agité lors de la prise de décision et peu soigné dans la réalisation. Les dossiers documentent que SAirGroup voulait profiter dans toutes les circonstances et sous forte pression d'achat, de chaque possibilité d'acquisition qui se présentait. Les évaluations des participations acquises ne se basaient pas sur des analyses d'entreprise approfondies. Il s'agissait en premier lieu d'évaluations mathématiques, comme elles sont d'habitude réalisées par les banques d'investissement ou les conseillers « corporate finance ». Les demandes présentées au conseil d'administration et qui servaient de base pour la décision, n'étaient pas documentées de façon adéquate, compte tenu de la complexité et de l'importance des acquisitions. Il n'existe par exemple pas de documentation qui indique que les rapports de « due diligence » et les contenus importants des contrats auraient été présentés au conseil d'administration. Les protocoles du conseil d'administration laissent conclure que le conseil d'administration a approuvé la plupart des affaires, sans les avoir étudiées suffisamment.

Zurich, le 24 janvier, 2003

Ernst & Young