

## **Traduction de l'allemand**

**Prof. Dr. Bruno Gehrig**

**Raiffeisen Suisse société coopérative**

**Assemblée des délégués du 10 novembre 2018**

**L'enquête indépendante**

- 1 Mesdames et Messieurs, chers délégués,
- 2 Vous vous en souviendrez: à l'occasion de l'assemblée des délégués du 16 juin 2018, je vous ai présenté un rapport intérimaire de l'enquête indépendante.
- 3 Aujourd'hui, nous avons bien progressé et l'enquête est sur le point de s'achever. Bien que le rapport final ne soit pas encore disponible, l'enquête a atteint un stade si avancé que je suis déjà en mesure de vous en communiquer les principales conclusions ce jour.
- 4 Permettez-moi tout d'abord de dire quelques mots d'introduction sur l'objet de l'enquête et les actes d'enquête entrepris avec l'équipe en charge de cette enquête. Pour rappel, j'ai été soutenu par une équipe de l'étude d'avocats Homburger. S'agissant d'un ensemble de questions complexes, j'ai également été appuyé par l'étude d'avocats Tethong Blattner.

## A. Mandat

- 5 L'enquête indépendante porte sur les opérations d'investissement de Raiffeisen Suisse. Par "opérations d'investissement", j'entends l'acquisition d'entreprises et l'investissement dans des entreprises. Nous avons examiné les transactions aux-quelles Raiffeisen Suisse et ses filiales ont été parties depuis 2005. Ma principale préoccupation dans le cas présent était de rechercher des preuves qui pourraient suggérer un comportement pénalement répréhensible dans le contexte de l'acquisition de participations.
- 6 L'acquisition de participations se révèle être une partie importante de l'ère Vincenz, mais seulement une partie. La direction générale de Pierin Vincenz et la surveillance de la gestion par le conseil d'administration n'ont été examinées que dans la mesure où elles concernaient l'acquisition de participations.
- 7 Toutefois, des aspects tels que l'achat de produits et de services par Raiffeisen Suisse, le comportement de Pierin Vincenz en matière de frais et dépenses ou la surveillance de la gestion par le conseil d'administration ne faisaient pas l'objet de l'enquête.
- 8 L'enquête n'a pas non plus porté sur l'acquisition du groupe Investnet. Comme chacun le sait, ce point fait l'objet d'une enquête dans le cadre de la procédure pénale ouverte par le ministère public du canton de Zürich.
- 9 Permettez-moi à présent de vous donner quelques explications au sujet des

## B. Participations faisant l'objet de l'enquête et actes d'enquête.

- 10 Comme je vous l'ai déjà indiqué en juin, plus d'une centaine de prises de participations ont fait l'objet d'une analyse sommaire. A cette époque, une analyse sommaire des participations détenues au travers de KMU Capital AG, les sociétés dites de portefeuille, était pendante. Entre-temps, nous avons commencé l'analyse de ces participations, mais uniquement dans la mesure où Raiffeisen Suisse avait accès aux informations pertinentes.

- 11 En raison des procédures en cours, nous n'avons qu'un accès limité aux documents pertinents. Nous procéderons toutefois aux analyses et évaluations qu'il nous sera possible de faire et mettrons les résultats à disposition de Raiffeisen.
- 12 Après une analyse sommaire des investissements, mon équipe de recherche et moi-même avons examiné en détail une vingtaine de prises de participations. Nous avons vérifié, dans chaque cas,
- la manière avec laquelle cette activité d'investissement a été initiée et traitée,
  - quelles personnes et quels organes de Raiffeisen Suisse et de ses filiales ont participé à la préparation et à l'exécution de ces opérations et
  - quel prix a été payé sur la base de quelle valorisation.
- 13 Une attention particulière a été accordée au rôle de Pierin Vincenz et des entreprises ou personnes qui lui sont proches.
- 14 L'équipe en charge de l'enquête a mené des entretiens avec une quarantaine de personnes. Il s'agissait d'employés actuels et d'anciens employés de Raiffeisen Suisse et de ses filiales, ainsi que de leurs organes. Par ailleurs, il s'agissait également de personnes tierces qui ont vendu leurs sociétés ou leurs participations à Raiffeisen Suisse et à ses filiales. Dans l'intervalle, pratiquement toutes les entrevues classées comme essentielles par l'équipe ont été effectuées.
- 15 Toutes les personnes interrogées se sont montrées coopératives et ont ainsi apporté une contribution importante à l'éclaircissement des faits dans l'affaire qui nous occupe. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier les personnes, internes et externes, qui ont été auditionnées.
- 16 Seules quelques personnes ne travaillant pas pour Raiffeisen n'étaient pas disponible pour une entrevue. C'est le cas, par exemple, de deux personnes qui ont vendu une entreprise à Raiffeisen Suisse il y a plusieurs années. De plus, les

personnes impliquées dans l'enquête pénale en cours (notamment Pierin Vincenz et Beat Stocker) ne pouvaient non plus pas être interrogées.

<sup>17</sup> Environ 12 millions d'emails et pièces jointes provenant de plus de 90 personnes représentaient la source principale de l'enquête. Mon équipe les a évalués à l'aide d'un logiciel spécialisé. Par ailleurs, l'équipe de recherche a analysé des milliers de documents électroniques et physiques ainsi que des données comptables et de paiement.

<sup>18</sup> Je viens maintenant aux

### C. Résultats de l'enquête indépendante.

<sup>19</sup> Il me semble important d'établir un lien entre mes constatations et celles de la FINMA, qui sont d'ores et déjà connues du public. La FINMA a ouvert une procédure d'*enforcement* à l'encontre de Raiffeisen Suisse et l'a clôturée en juin 2018.

<sup>20</sup> Trois domaines font l'objet de procédures de la FINMA: les investissements dans le groupe Investnet, les prêts octroyés à Pierin Vincenz et aux personnes proches, ainsi que les dépassements du budget du CEO. La FINMA a identifié les lacunes suivantes chez Raiffeisen Suisse durant l'ère Vincenz:

- Premièrement, les conflits d'intérêts n'ont pas été dûment pris en compte
- Deuxièmement, les décisions d'"investissement n'ont pas fait l'objet de contrôle suffisants
- Troisièmement, la gestion des risques était inadéquate s'agissant des prêts à des personnes proches et à des sociétés apparentées, et
- Quatrièmement et enfin, la gouvernance d'entreprise de Raiffeisen Suisse était déficiente, notamment en ce qui concerne la supervision de l'ancien CEO par le conseil d'administration.

- 21 L'enquête indépendante que j'ai menée confirme pour l'essentiel l'image dépeinte par la FINMA. Mon équipe et moi-même avons également reconnu les abus identifiés par la FINMA dans plusieurs opérations d'investissement ayant fait l'objet de l'enquête. Cela vaut en particulier pour les opérations de prise de participations effectuées entre 2012 et 2015, période au cours de laquelle l'activité d'acquisition de Raiffeisen était à son paroxysme.
- 22 Concrètement, mes observations sont les suivantes:
- 23 Plusieurs opérations d'investissement présentaient des déficiences sur le plan de l'organisation. Chaque transaction doit être considérée de manière individuelle. Toutefois, certaines constatations s'appliquent à plusieurs des opérations analysées:
- Dans le contexte de la planification et de l'organisation, les attributions n'étaient de manière répétée pas clairement définies et des manques de clarté ainsi que des ambiguïtés ont fait leur apparition.
  - Les contrôles des coûts et du budget n'ont pas été suffisamment mis en œuvre.
  - Trop peu d'attention a été accordée aux valorisations des entreprises faites à l'interne.
  - Dans certains cas, les participations ont été principalement acquises aux prix demandés par les vendeurs, sans obtenir de valorisations externes indépendantes de ces participations; et
  - En outre, certaines opérations d'investissement ont par la suite donné lieu à des amortissements ou corrections de valeur.
- 24 Il ne faut toutefois pas présumer que l'ensemble de Raiffeisen Suisse n'a rien fait par rapport à ces pratiques commerciales. Bien au contraire. Notre examen de la

correspondance interne montre que, dans plusieurs cas, différentes personnes au sein de Raiffeisen Suisse ont émis des critiques:

- Critique de l'organisation du projet,
- Critique de la stratégie de négociation et
- Critique des prix d'achat effectivement payés.

<sup>25</sup> Néanmoins, il semble également que les critiques et l'opposition à ces pratiques n'ont pas été suffisamment entendues lorsqu'il ressortait que l'ancien CEO voulait procéder à un investissement. Une attitude que je qualifierais de culture de l'obéissance a prévalu à plusieurs endroits au sein de Raiffeisen Suisse: l'objectif était de répondre aux attentes réelles ou présumées de l'ancien CEO afin de ne pas être exposé à des pressions de sa part et par crainte de lui déplaire.

<sup>26</sup> Il en a résulté dans certains cas que,

- Raiffeisen Suisse a effectué des investissements qui, rétrospectivement, paraissent douteux d'un point de vue stratégique, et
- Des acquisitions ont été faites à des prix qui, rétrospectivement, n'étaient pas justifiés.

<sup>27</sup> A plusieurs reprises, il est également apparu, après que des transactions ont été effectuées, que des aspects d'ordre contractuels – notamment en raison d'un manque de temps et d'avis externes indépendants dans le cadre des processus de *due diligence* – n'avaient pas fait l'objet d'une réflexion en profondeur et que des ajustements coûteux ont dû être effectués ultérieurement en raison du fait que les contrats étaient déjà conclus.

<sup>28</sup> Dans la plupart des cas examinés, les investissements ont été réalisés par l'intermédiaire de filiales détenues directement ou indirectement par Raiffeisen Suisse. Par conséquent, les transactions n'ont été soumises en détail et pour décision ni au conseil d'administration ni à la direction de Raiffeisen Suisse. Les décisions

ont été prises dans les conseils des filiales et dans les conseils mixtes où, par exemple, seuls certains représentants de Raiffeisen Suisse étaient présents.

- 29 Les résultats de mon enquête montrent que Raiffeisen Suisse ne disposait pas d'une structure organisationnelle suffisante pour assurer un suivi efficace des investissements réalisés. Cela s'applique à la structure hiérarchique, à l'attribution des compétences, aux conflits d'intérêts potentiels et possibles attributions de responsabilités. Par exemple, la majorité des entreprises étaient gérées uniquement par les conseils d'administration, n'étaient pas suffisamment intégrées dans le suivi opérationnel et les structures partiellement imbriquées à plusieurs niveaux rendaient très difficile la vision globale de la situation.
- 30 Permettez-moi à présent de partager une

#### **D. Appréciation générale de la situation.**

- 31 En résumé, vous pouvez tirer ce qui suit de mon rapport d'aujourd'hui :
- Les résultats de l'enquête indépendante ont confirmé les conclusions de la FINMA prises d'un point de vue réglementaire.
  - Au fil des ans, Raiffeisen Suisse s'est transformée en un groupe par l'acquisition de diverses participations, sans pour autant établir les mécanismes de gestion et de contrôle nécessaires au sein d'un groupe. Une grande partie de la situation a été corrigée aujourd'hui: depuis 2016, le groupe Raiffeisen poursuit une stratégie de déconsolidation. Dans le cadre de cette stratégie, à ce jour, Raiffeisen Suisse a déjà cédé de nombreuses participations.
  - Dans l'ensemble, l'organisation souvent inadéquate des projets et la pression en faveur de la réalisation d'acquisitions ont fait que les prix d'achat n'ont pas été suffisamment négociés à la baisse, et ce, au détriment de Raiffeisen. Par ailleurs, ceci a eu pour conséquence que les faiblesses contractuelles et stratégiques ne sont apparues qu'après les transactions.

- 32 En ce qui concerne les participations examinées par mon équipe, la question de l'existence d'un cas de gestion déloyale, centrale en droit pénal, se retrouve au premier plan. Pour que l'on puisse conclure à un cas de gestion déloyale, il faudrait démontrer, entre autres, que des actes préjudiciables peuvent être attribués directement à une personne. Une exigence de preuve stricte est nécessaire pour considérer que ce soit le cas. Par ailleurs, même si un désavantage est survenu au détriment de Raiffeisen Suisse dans le cadre de certaines des participations que j'ai analysées, il ne saurait être automatiquement conclu que ces transactions sont passibles de poursuites pénales.
- 33 Raiffeisen Suisse a néanmoins fourni des informations et des documents provenant de mon enquête au ministère public pour examen complémentaire. Afin de ne pas compromettre l'enquête pénale en cours, je ne peux pas vous donner plus de détails à ce sujet aujourd'hui. Le ministère public l'a en effet expressément ordonné, et je vous remercie de votre compréhension.
- 34 Enfin, je vous fait part des

## E. Perspectives.

- 35 Je vais dès à présent conclure rapidement l'enquête avec l'aide de mon équipe, effectuer les derniers actes d'enquête et, surtout, terminer mon rapport écrit d'ici la fin de l'année. Dans le même temps, je présenterai et expliquerai en détail ces résultats au conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Il appartiendra ensuite au conseil d'administration de tirer les conclusions qui s'imposent dans les semaines qui suivront. Il appartiendra également au conseil d'administration de décider de la forme sous laquelle les résultats de mon rapport seront publiés.

## F. Remerciements

- 36 Avant de conclure, j'aimerais profiter de l'occasion qui m'est offerte pour remercier tout particulièrement les délégués des fédérations régionales et les délégués des banques Raiffeisen pour leur précieuse contribution à l'enquête.

- <sup>37</sup> Pour vous donner une idée du rôle essentiel que les délégués des fédérations régionales et les délégués des banques Raiffeisen ont joué et jouent encore dans cette enquête, je laisse Michael Iten nous en dire plus sur cette collaboration.
-