DÉCISION DE LA COMMISSION

du 20 décembre 2006

concernant l'aide d'État C 3/05 [ex-N 592/04 (ex-PL 51/04)] que la Pologne envisage de mettre à exécution en faveur de Fabryka Samochodów Osobowych SA (anciennement DAEWOO — FSO Motor SA)

[notifiée sous le numéro C(2006) 6628]

(Le texte en langue polonaise est le seul faisant foi.)

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

(2007/509/CE)

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 88, paragraphe 2, premier alinéa,

vu l'accord sur l'Espace économique européen, et notamment son article 62, paragraphe 1, point a),

après avoir invité les parties intéressées à présenter leurs observations ([1]) en application des articles susmentionnés,

considérant ce qui suit:

1. PROCÉDURE

(1) Par lettre du 30 avril 2004, la Pologne a notifié à la Commission une aide en faveur de la société DAEWOO-FSO MOTOR SA, rebaptisée par la suite Fabryka Samochodów Osobowych SA (ci-après dénommée «FSO» ou «le bénéficiaire»), au titre des aides accordées avant l'adhésion de la Pologne à l'UE. Par lettre du 19 mai 2004, la Commission a demandé à la Pologne de lui fournir des documents manquants, qui lui ont été transmis le 18 juin 2004. Par lettres du 2 août 2004 et du 6 octobre 2004, la Commission a demandé des informations supplémentaires, que la Pologne a fournies dans des lettres enregistrées respectivement le 13 septembre 2004 et le 3 novembre 2004. Le 9 novembre 2004, une réunion s'est tenue entre les autorités polonaises et la Commission.

(2) Le 5 janvier 2005, les autorités polonaises ont accepté que la Commission traite la notification du 30 avril 2004 également comme une notification en vertu de l'article 88, paragraphe 3, du traité CE concernant toute mesure jugée constitutive d'une aide nouvelle.

(3) Par lettre du 19 janvier 2005, la Commission a informé la Pologne de sa décision d'ouvrir la procédure visée à l'article 88, paragraphe 2, du traité CE à l'égard de l'aide qui n'avait pas été octroyée avant l'adhésion de la Pologne à l'UE et qui constituait une aide nouvelle. La décision de la Commission concernant l'ouverture de la procédure a été publiée dans le *Journal officiel de l'Union européenne* du 26 avril 2005 ([2]). La Commission a invité les parties intéressées à présenter leurs observations sur les mesures d'aide, ce qu'aucun tiers n'a fait.

(4) Par lettre du 28 février 2005 enregistrée le 1er mars 2005, les autorités polonaises ont demandé la prolongation du délai imparti pour présenter des observations sur l'ouverture de la procédure formelle d'examen. La Pologne a présenté une réponse partielle par lettre du 1er avril 2005, enregistrée le 4 avril 2005. Dans la même lettre, elle a demandé que soit reportée au 15 avril 2005 la date limite fixée pour présenter des informations supplémentaires, en arguant du délai nécessaire pour mettre à jour le plan de restructuration. Par lettre du 27 avril 2005, enregistrée le 29 avril 2005, elle a de nouveau demandé un report de délai jusqu'au 13 mai 2005. Ces informations ainsi que le plan de restructuration actualisé ont été fournis par lettre du 31 mai 2005, enregistrée le 2 juin 2005. Des observations supplémentaires ont été communiquées le 13 juin 2005 (lettre enregistrée le 14 juin 2005).

(5) Par lettre du 4 août 2005, enregistrée le 8 août 2005, la Pologne a informé la Commission de l'entrée d'un nouvel investisseur dans le capital de FSO. Par lettre du 28 septembre 2005, enregistrée le lendemain, les autorités polonaises ont informé la Commission d'une mise à jour du plan de restructuration, dont la nouvelle version serait communiquée en novembre 2005, en même temps qu'une description des modèles fabriqués. Par lettre du 16 novembre 2005, enregistrée le lendemain, la Pologne a présenté une évaluation des actions de FSO, en anglais. Le 12 décembre 2005, la Commission a demandé des informations complémentaires, que les autorités polonaises ont fournies par lettre du 15 décembre 2005, enregistrée le 19 décembre 2005, accompagnées de la nouvelle version du plan de restructuration annoncée. Dans cette même lettre, la Pologne informait la Commission qu'elle présenterait de plus amples informations dans les semaines suivantes. Par lettre du 3 janvier 2006, enregistrée le 5 janvier 2006, la Pologne a fourni une réponse partielle à la demande d'informations de la Commission du 12 décembre 2005 et a sollicité un report de délai jusqu'au 23 janvier 2006 pour présenter les informations restantes. Par lettre du 26 janvier 2006, enregistrée le 30 janvier 2006, les autorités polonaises ont transmis une partie des informations complémentaires et ont sollicité un report de délai jusqu'au

([1]) JO C 100 du 26.4.2005, p. 2.

([2]) Voir la note 1 de bas de page.

6 février 2006. Par lettre du 14 février 2006, enregistrée le 15 février 2006, la Pologne a présenté les derniers éléments manquants en réponse à la lettre de la Commission du 12 décembre 2005.

(6) Le 21 février 2006, une réunion s'est tenue à Bruxelles entre les services de la Commission, les autorités polonaises, la direction de FSO et l'investisseur AvtoZAZ. À la suite de cette réunion, la Commission a demandé à la Pologne, le 8 mars 2006, de lui fournir des informations complémentaires, qui lui ont été communiquées par lettre du 6 avril 2006, enregistrée le lendemain. Par lettre adressée aux autorités polonaises le 27 avril 2006, la Commission a accordé une prolongation du délai fixé pour la présentation de la dernière version du plan de restructuration jusqu'au 20 mai 2006. La Pologne a présenté les informations demandées par lettre du 22 mai 2006, enregistrée le lendemain.

(7) Par lettres du 28 juin 2006, enregistrée le 29, et du 29 juin 2006, enregistrée le 30, les autorités polonaises ont informé la Commission que FSO venait de signer un contrat de licence pour la production d'un nouveau modèle de voiture. Le 29 juin 2006, une réunion s'est tenue avec les autorités polonaises.

(8) Par lettre du 5 juillet 2006, la Commission a demandé de plus amples informations, que la Pologne lui a communiquées par lettres du 19 et du 27 juillet 2006.

(9) Les autorités polonaises ont présenté des informations complémentaires par lettre du 30 août 2006 et pendant la réunion qui s'est tenue le 31 août 2006.

(10) Par lettre du 6 septembre 2006, la Commission a demandé des informations complémentaires, que la Pologne lui a communiquées par lettre du 3 octobre 2006, enregistrée le lendemain. La Pologne a informé la Commission qu'elle présenterait de plus amples informations dans les 10 jours ouvrables.

(11) Les autorités polonaises ont transmis des informations complémentaires par lettre du 17 octobre 2006, enregistrée le 19 octobre 2006, dans laquelle elles demandaient aussi à rencontrer les services de la Commission. Cette réunion s'est tenue à Bruxelles le 7 novembre 2006. À la suite de cette réunion, les autorités polonaises ont adressé une lettre datée du 17 novembre 2006.

2. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE L'AIDE

2.1. Bénéficiaire de l'aide

(12) FSO est un constructeur automobile polonais. Son principal site de production est implanté à Varsovie, dans une région admissible au bénéfice d'aides accordées au titre de l'article 87, paragraphe 3, point a), du traité CE. La société fabrique des voitures particulières, des pièces détachées et des accessoires. Depuis la fin des années 70, sa principale source de revenus réside dans la construction de *Matiz* et de *Lanos* de la marque Daewoo. Le nombre de filiales contrôlées par FSO SA a chuté, passant de […] (*) en 1999 à 18 actuellement (services, fabrication de composants et vente).

(13) Le prédécesseur de FSO opérait en Pologne depuis les années 50 et était un des deux principaux constructeurs automobiles polonais. En 1996, un accord instituant une entreprise commune a été conclu entre Daewoo Motor Corporation Ltd. (ci-après dénommé «DMC») et le ministère de l'industrie et du commerce de l'époque. Daewoo a acquis 70 % des actions de l'entité nouvellement créée, DAEWOO-FSO MOTOR SA Le Trésor public détenait quelque 25 % des actions, le reste revenant à des actionnaires minoritaires. C'est également à cette époque que la société a pris le nom de Fabryka Samochodów Osobowych («FSO»).

2.2. Difficultés de l'entreprise et recherche d'un investisseur stratégique

(14) Les difficultés de FSO résultent principalement de la faillite de son actionnaire principal, la société DMC, en 2000, qui a entraîné une baisse de la demande en voitures de marque Daewoo, liée à l'incertitude des clients quant à l'avenir de FSO et à l'accès aux pièces détachées ou aux services. Par ailleurs, FSO a souffert de la baisse sensible des ventes de voitures neuves en Pologne au début de la présente décennie, provoquée par une forte hausse du nombre de véhicules d'occasion importés d'Europe de l'ouest. Qui plus est, au fil du temps, les deux modèles produits ont perdu de leur attrait sur le marché de l'UE car, contrairement à leurs concurrents, ils n'ont pas été modernisés. En liaison avec ce qui précède, les ventes de FSO ont chuté, passant de 189 000 unités (dont 179 000 vendues en Pologne) en 1999 à 47 000 unités en 2001. En 2000, 2001 et 2002, FSO a enregistré des pertes nettes s'établissant respectivement à 2,1 milliards PLN [540 millions EUR ([3])], 1,1 milliard de PLN (282 millions EUR) et 425 millions PLN (109 millions EUR). Ces dernières années, la *Lanos* a constitué l'essentiel de la production; ce modèle était exporté vers l'Ukraine (sous la forme de véhicules en pièces détachées), où il est assemblé et commercialisé par la société AvtoZAZ, dont la collaboration commerciale avec FSO a débuté en 2000. Le volume total des ventes est resté très faible et la société a constamment affiché des pertes opérationnelles.

(*) Information confidentielle.

([3]) À titre purement indicatif, tous les montants communiqués par les autorités polonaises en zlotys polonais (PLN) ont été convertis en euros au taux de change en vigueur le 20 octobre 2006 (1 EUR = 3,89 PLN).

Tableau 1

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Volume total des ventes [1] (en milliers d'unités), y compris les véhicules en pièces détachées	189	121	47	30	35	43	47

[1] *Source:* document «Prezentacja firmy, Fabryka Samochodów Osobowych SA, Warszawa 2006», présenté par les autorités polonaises le 31 août 2006.

(15) La firme General Motors a acquis certains éléments de la société DMC en faillite (la marque et certains sites de production en Asie) et elle les a regroupés en une nouvelle filiale, GM DAT (General Motors Daewoo Auto & Technology); FSO n'a pas connu ce sort.

(16) Dès l'apparition de ses difficultés, FSO s'est mis en quête d'un investisseur stratégique. En février 2004, la société a contacté les 29 plus grandes entreprises opérant dans le secteur automobile et leur a adressé une note d'information dans laquelle elle se présentait comme une possibilité d'investissement intéressante. [Plusieurs entreprises]: AvtoZAZ, […], [ont manifesté] un intérêt de principe. L'entreprise AvtoZAZ, principal client de FSO, s'est montrée concrètement intéressée par un développement de sa collaboration avec FSO. Le gouvernement polonais a entamé des négociations exclusives avec AvtoZAZ portant sur la vente de FSO.

(17) AvtoZAZ est le principal constructeur automobile en Ukraine. Cette entreprise assemble des voitures de plusieurs marques, parmi lesquelles ZAZ (marque propre), Daewoo, VAZ (marque du constructeur russe Lada) et Opel [4]. Elle est la propriété d'UKRAVTO, qui possède le plus grand réseau de distribution et de stations-service d'Ukraine. UKRAVTO assure la distribution de plusieurs marques, notamment ZAZ, Daewoo, Chevrolet, VAZ et Opel.

(18) Le 25 juin 2004, une lettre d'intention a été signée entre le Trésor public, AvtoZAZ et FSO. Par une résolution du 9 novembre 2004, le Conseil des ministres a approuvé la cession des actions détenues par le Trésor public au sein de FSO. FSO et le Trésor public ont convenu que la société KPMG serait désignée comme consultant indépendant pour déterminer la valeur de marché de la société. La méthode des coûts (valeur comptable des actifs et des obligations de la société, corrigée s'il y a lieu) et la méthode de la liquidation (valeur de marché en cas de vente forcée des actifs de FSO, déduction faite des obligations) ont été appliquées. Dans les deux cas, la valeur des actions de FSO était négative. Le Trésor public a désigné simultanément un second consultant indépendant (PriceWaterhouseCoopers), qui devait effectuer sa propre évaluation. Le second consultant a confirmé la première évaluation.

(19) L'accord de vente, qui portait sur un montant total de 100 PLN, a été signé avec AvtoZAZ [5] le 30 juin 2005. En vertu de cet accord, AvtoZAZ s'engageait à réaliser le plan d'entreprise négocié avec le Trésor public. Celui-ci porte sur la période 2005-[…] et comprend le lancement de la production d'un nouveau modèle de voiture, l'augmentation de la production et le maintien d'un niveau minimum d'emploi. L'accord stipule que l'aide d'État notifiée à la Commission prévue dans le plan de restructuration sera octroyée si elle est approuvée par la Commission. L'acquéreur déclare que l'octroi de l'aide d'État à FSO était une des conditions posées à sa décision d'entrer dans le capital de la société.

(20) Entre-temps, la société AvtoZAZ a acquis (à coût réduit) auprès de […] banques créancières de FSO 100 % des créances qu'elles détenaient sur la société, ce qui correspond à une valeur nominale d'environ […].

2.3. **Marchés** [6]

(21) En 1999, 640 000 voitures neuves ont été vendues en Pologne; la part de marché de FSO s'est élevée à 28 %, ce qui en faisait à l'époque le premier constructeur de voitures en Pologne. En 2003, le nombre de voitures vendues en Pologne est tombé à 358 000 unités, et la part de marché de FSO a été ramenée à 2,2 % (moins de 8 000 unités vendues). En 2004, FSO n'a vendu en Pologne que 3 500 voitures. Ses principaux concurrents sur ce marché (et en Europe) sont Fiat, Skoda, Renault, Toyota, Opel, Peugeot, Ford, Volkswagen et Citroën. Sur le marché polonais, la part des véhicules importés dans les ventes de voitures a progressé, passant de 25 % en 1998 à 75 % en 2003.

[4] Selon un communiqué de presse publié le 10 décembre 2006 sur le site internet de ZAZ (www.ukravto.ua), la société a produit, en 2005, 148 163 voitures, dont 10 190 *Travria*, 6 224 *Travria Pick-Up*, 20 864 *Slavuta*, 21 379 *Sens*, 9 107 *Lanos T 150*, 697 *Opel Astra H*, 1 915 *Opel* en pièces détachées, 6 179 *VAZ-21093*, 14 459 *VAZ-21099* et 57 149 autres modèles.

[5] Officiellement, les signataires de cet accord sont le Trésor public de la République de Pologne et Zakrytoje Akcjonernoje Obszczestwo z Inostrannoj Inwesticjej «Zaporożskij Awtomobilestroitelnyj Zawod», dont le siège est établi à Zaporijia (Ukraine).

[6] Les données utilisées ci-après proviennent d'informations communiquées par les autorités polonaises.

(22) À l'échelle de l'Union européenne, les capacités de production en 2004 (dans les 25 États membres) s'élevaient à 20,8 millions de voitures, tandis que le volume de production réel n'atteignait que 14,5 millions de véhicules. Dès lors que le taux d'utilisation des capacités de production ne dépasse pas 70 %, il est considéré que le secteur possède des capacités de production excédentaires considérables. Alors qu'en 1999, le niveau des ventes de FSO aurait correspondu à une part de marché de plus de 1 % au niveau de l'UE, en 2004, la production du constructeur en représentait moins de 0,5 %.

(23) Depuis 2003, la majeure partie de la production de FSO est destinée à la société AvtoZAZ, qui la revend sur le marché ukrainien. Ces dernières années, on a noté en Ukraine une croissance rapide des ventes de voitures neuves. Entre 2001 et 2005, leur nombre a progressé, passant de 65 000 unités à 265 000 unités. Sur ce marché, les voitures de marque Daewoo produites par FSO entrent en concurrence avec des modèles de marque VAZ (Lada), ZAZ, Chevrolet ou avec d'autres modèles Daewoo qui ne sont pas produits par FSO. Skoda, Opel, Toyota, Mitsubishi, Nissan, Renault et VW sont présents sur ce marché, bien que leur part de marché y soit marginale.

(24) FSO prévoit aussi d'exporter une partie de sa production vers […]. Les ventes de véhicules en […] en 2005 ont atteint près de 1,6 million d'unités. La part de marché des marques nationales s'élève à 72,5 % et les voitures importées représentent 27,5 % des ventes. Pourtant, la mauvaise qualité et le caractère obsolète des modèles de voiture des marques […] contribuent à la hausse continue des importations. En outre, des constructeurs automobiles étrangers construisent des usines en […]. Près de 40 % des firmes automobiles étrangères possèdent déjà des sites de production dans ce pays, et 16 % supplémentaires projettent de s'y installer.

2.4. **Plan de restructuration**

(25) Comme il ressort du tableau 2 ci-dessous, la direction a entamé la restructuration de FSO SA et de ses filiales dès que la situation a commencé à se détériorer, en 2000, après la faillite de DMC. Entre janvier 2001 et septembre 2003, les effectifs de FSO SA ont été réduits de 2 222 personnes. La mise en œuvre du programme de restructuration notifié à la Commission en avril 2004 («programme de restructuration initial») a débuté fin 2003; son achèvement est prévu en 2007. Ce programme prévoyait de réduire encore les effectifs de FSO SA en licenciant 1 100 travailleurs, afin de porter le nombre de salariés à durée indéterminée à environ 2 000. Depuis, ce programme a été réalisé en grande partie. Fin 2005, les effectifs avaient été ramenés à 2 200 personnes. Entre-temps, les autorités polonaises ont annoncé que ce niveau d'emploi correspondait au nouvel objectif à long terme. Dans le même temps, les filiales contrôlées par FSO SA ont été entièrement restructurées et leurs effectifs considérablement réduits.

Tableau 2 [1]

Effectifs en fin d'année

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
FSO SA	8 769	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	2 236
Filiales de services, fabrication de composants et autres	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Filiales de vente	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Total FSO SA + filiales	19 099	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]	6 534

[1] *Source:* réponse des autorités polonaises du 30 août 2006.

(26) Le plan de restructuration initial notifié à la Commission le 30 avril 2004 était fondé sur l'hypothèse qu'un investisseur stratégique serait trouvé pour FSO avant 2006. Dans la mesure où, au moment de l'élaboration de ce plan, on ne savait pas quand un investisseur entrerait dans le capital de la société, deux variantes ont été prévues dès le début. En 2004, quand l'arrivée d'un investisseur potentiel s'est précisée, FSO a confirmé la première variante du plan de restructuration, même si les dates cibles ont été légèrement repoussées. Le plan comprend les mesures suivants:

— la prorogation du droit de fabrication de la *Matiz* et de la *Lanos* jusqu'à la fin de 2006 (contrat de licence conclu avec GM DAT en avril 2004),

— l'entrée de AvtoZAZ dans le capital de FSO en tant qu'investisseur stratégique, avant la fin du premier trimestre de 2005 (initialement fin 2004),

— la production de la nouvelle *Lanos* à partir de 2005 (initialement non prévue),

— la conception de nouveaux modèles propres au constructeur et le lancement de leur production en 2007 (initialement en 2005-2006).

(27) Le plan de restructuration initial de FSO prévoyait qu'à terme, le constructeur fabriquerait [entre 130 000 et 170 000] voitures. Pour respecter le volume de production visé à long terme, il était prévu de réduire les capacités de production existantes d'un tiers, c'est-à-dire de les ramener de [200 000-230 000] unités par an (travail en deux équipes successives, sur la base de 250 jours ouvrables) à [140 000-170 000] unités. Depuis 2001, l'utilisation des capacités de production existantes était faible (inférieure à 25 %). Les autorités polonaises estiment le seuil de rentabilité après restructuration à [100 000-150 000] véhicules par an ([7]).

(28) Dans leurs courriers successifs, les autorités polonaises ont informé la Commission des retards pris dans la mise en œuvre du plan de restructuration initial et de la non-réalisation des objectifs de vente intermédiaires.

(29) Des modifications ont été apportées au plan de restructuration en 2005, FSO ne prévoyant plus de concevoir de nouveaux modèles mais s'orientant plutôt vers la production d'un modèle existant d'un constructeur automobile important, ci-après dénommé «le donneur de licence», à distinguer d'AvtoZAZ, ci-après dénommé «l'investisseur». Ainsi, tous les composants nécessaires pour la production seraient déjà disponibles et les dépenses d'investissement seraient limitées aux adaptations technologiques à apporter aux chaînes de production de FSO existantes afin de permettre la fabrication du nouveau modèle. Pour mettre en œuvre ce nouveau plan, FSO devait attirer un donneur de licence.

(30) La Commission estime que cette modification du plan de restructuration (qui implique d'attirer un donneur de licence en plus d'un investisseur) s'imposait compte tenu du fait que FSO n'était pas parvenu à trouver un investisseur qui aurait été un constructeur automobile important avec lequel la société aurait pu développer un nouveau modèle, ce que prévoyait le plan de restructuration initial. L'investisseur (AvtoZAZ) ne possède pas de modèles propres susceptibles d'être concurrentiels sur le marché de l'UE.

(31) Après avoir été adapté sur la base des négociations menées avec l'investisseur, le plan de restructuration a été modifié pour tenir compte des négociations menées avec les donneurs de licence potentiels.

(32) Dans la version du plan de restructuration de novembre 2005, les autorités polonaises indiquaient qu'une nouvelle filiale de FSO […] serait créée.

(33) En […] 2006, la société FSO et son actionnaire, la société UkrAvto, ont signé avec GM DAT un protocole d'accord concernant la production d'un nouveau modèle par FSO.

(34) En […] 2006, les sociétés FSO et UkrAvto ont conclu un accord […] avec GM DAT concernant la production et […] du modèle […] (Chevrolet *Aveo*). GM recherchait de nouvelles possibilités de faire produire ce modèle en […]. En vertu de cet accord, FSO peut produire et assembler le modèle susmentionné jusqu'en […] et le vendre en […] jusqu'en […].

(35) Simultanément, FSO a signé avec GM DAT un accord prolongeant le contrat de licence existant pour la production de la *Lanos* de Daewoo […] En vertu de ce nouveau contrat, FSO peut produire ce modèle jusqu'en […], et le vendre jusqu'en […]. Les ventes de *Lanos* […] ayant progressé en 2005 et 2006, FSO envisage de produire ce modèle ancien en quantités importantes jusqu'au lancement de la production de la […] fin […].

(36) Dans les dernières informations communiquées, les autorités polonaises ont indiqué que, contrairement à ce qui avait été précédemment annoncé, FSO prévoyait de vendre [entre 130 000 et 170 000] voitures à terme, en particulier après 2008. Une partie de cette production serait écoulée en […] et l'essentiel du reste le serait en […].

([7]) Lettre des autorités polonaises du 13 juin 2005.

(37) En ce qui concerne la restructuration financière, qui constitue un élément du plan de restructuration, des mesures sont prises et mises en œuvre depuis 2003 pour réduire l'endettement de la société. Le 22 septembre 2003, un accord a été signé avec les principaux créanciers de FSO, dont DMC, le Trésor public et […] institutions financières (parmi lesquelles […] banques polonaises). Cet accord prévoyait la conversion des obligations de FSO à l'égard de DMC et du Trésor public en actions de la société, sur la base d'un même taux de conversion. Cette opération a été effectuée. […] institutions financières ont accepté d'annuler la majorité de leurs créances sur FSO. Ainsi qu'il a déjà été indiqué, depuis, […] banques ont cédé à l'investisseur (à coût réduit) le reste de leurs créances sur FSO. Plus de […] millions PLN […] de dettes ont déjà été annulés. Outre cet accord conclu avec ses principaux créanciers, FSO a introduit, le 17 septembre 2003, une demande d'ouverture de procédure de concordat préventif avec ses petits créanciers. Depuis, cette procédure a été menée à bien.

Tableau 3

Restructuration des obligations

Position	Obligations (en milliers de PLN)	Intérêts (en milliers de PLN)	Total (en milliers de PLN)	Obligations converties en actions (en milliers de PLN)	Annulation de dettes (en milliers de PLN)
DMC	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Trésor public	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Procédure de concordat	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
[…] institutions financières	[…]	[…]	[…]	[…]	[…]
Total	4 193 892	873 849	5 067 741	3 547 475	1 188 500

Le montant des obligations découlant de crédits est indiqué sur la base de l'accord (en tenant compte du taux de change du dollar américain à la conclusion de l'accord, soit 1 USD = 3,94 PLN).

[…]

2.5. **Mesures d'aide**

(38) Dans sa décision concernant l'ouverture de la procédure formelle d'examen, la Commission a considéré que certaines mesures constituant une aide à la restructuration avaient été octroyées avant l'adhésion de la Pologne à l'UE, c'est-à-dire pendant le dernier trimestre de 2003 et les quatre premiers mois de 2004. Ces mesures ne sont pas concernées par la procédure d'examen, qui porte uniquement sur les aides octroyées après l'adhésion. Toutefois, il convient de tenir compte de l'aide accordée avant l'adhésion lors de l'appréciation de la compatibilité des mesures d'aide, et notamment de la limitation de l'aide au minimum nécessaire.

(39) La plus grande partie de l'aide octroyée après l'adhésion à l'UE est constituée d'une garantie de l'État de […] % concédée sur un futur crédit à l'investissement en faveur de […]. Ce crédit bancaire sera libellé en dollars américains (USD) et s'élèvera à […] millions USD ([…] millions EUR ([8])). La garantie expose le Trésor public au paiement éventuel d'un montant de 83 millions USD (66 millions EUR) ([9]). La deuxième mesure importante consiste en l'annulation, par le ministère des finances, de créances sur FSO à hauteur de 34 860 000 PLN (9 millions EUR).

(40) Les différentes mesures sont présentées dans le tableau ci-dessous, sur la base des informations communiquées par les autorités polonaises le 3 janvier 2006 ([10]):

([8]) Tous les montants communiqués par les autorités polonaises en dollars américains (USD) ont été convertis en euros au taux de change en vigueur le 20 octobre 2006 (1 euro = 1,26 USD).

([9]) Par lettre du 3 janvier 2006, les autorités polonaises ont informé la Commission d'une révision à la baisse de la garantie planifiée. Les mesures d'aide visées dans la décision concernant l'ouverture de la procédure d'examen reposent sur la notification du 30 avril 2004. Cette dernière prévoyait l'octroi d'une garantie d'un montant de 162,5 millions d'USD.

([10]) Les aides 22 et 23 n'étaient pas mentionnées dans les informations communiquées le 3 janvier 2006. Elles ont toutefois été incluses dans la décision du 19 janvier 2005 concernant l'ouverture de la procédure visée à l'article 88, paragraphe 2, du traité CE. La Commission n'ayant pas reçu d'informations concernant leur retrait, elle a décidé de les prendre en considération.

Tableau 4

Aides d'État octroyées après l'adhésion de la Pologne à l'UE

N°	Institution octroyant l'aide d'État Type d'obligation	Forme de l'aide d'État	Valeur nominale de la mesure appliquée (en milliers d'USD)
1	Ministère des finances	Garanties et cautions accordées sur un crédit d'investissement	83 000

N°	Institution octroyant l'aide d'État Type d'obligation	Forme de l'aide d'État	Montant annulé ou reporté/Valeur nominale des mesures appliquées (en milliers de PLN)
2	Administration fiscale de Varsovie-Praga	Annulation de dette	34 860
3	Institut d'assurance sociale (ZUS)	Annulation de dette	1 586
4	Fonds national de réhabilitation des personnes handicapées (PFRON) *Acomptes*	Annulation de dette, report de paiement sous la forme de 5 versements trimestriels; premier versement le 30 juin 2005	467 382
5	Fonds national de réhabilitation des personnes handicapées (PFRON) *Acomptes*	Annulation de dette, report de paiement sous la forme de 6 versements trimestriels; premier versement le 1er janvier 2006	375 375
6	Administration communale de Varsovie — *Taxe foncière*	Report de 12 mensualités Premier versement le 2 janvier 2006	5 836
7	Administration communale de Varsovie Arrondissement de Białołęka *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2005	376
8	Administration communale de Varsovie *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2005	2 022
9	Administration du district d'Ełk *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2005	56
10	Administration communale d'Ełk *Taxe foncière*	Report de paiement, sous la forme de 12 mensualités, d'obligations portant sur avril et mai 2004 Premier versement le 31 décembre 2004	54
11	Administration communale d'Ełk *Taxe foncière*	Report de paiement sous la forme de 12 mensualités Premier versement le 30 juin 2005	323
12	Administration communale de Kożuchów *Taxe foncière*	Report de paiement sous la forme de 12 mensualités Premier versement le 1er janvier 2005	458
13	Voïvode de Mazovie *Droit d'emphytéose*	Annulation du droit pour l'année 2004	2 419
14	Administration communale de Varsovie	Annulation du droit pour l'année 2004	397

Nº	Institution octroyant l'aide d'État Type d'obligation	Forme de l'aide d'État	Montant annulé ou reporté/Valeur nominale des mesures appliquées (en milliers de PLN)
15	Administration du district d'Opole *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2004	79
16	Administration du district d'Opole *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2005	79
17	Administration du district de Nysa *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2004	89
18	Administration du district de Nysa *Droit d'emphytéose*	Report de paiement jusqu'au 31 décembre 2005	81
19	Administration communale de Nysa *Taxe foncière*	Annulation de dette, report de paiement sous la forme de 16 versements trimestriels	341 341
20	Administration fiscale de Mazovie II - Varsovie *Droits d'enregistrement*	Annulation de dette	1 103
21	Administration fiscale de Mazovie II - Varsovie *Droits d'enregistrement*	Annulation de dette	671
22	Administration douanière de Varsovie II *Droits de douane*	Report des paiements de mai et juin 2004 à décembre 2004	1 050
23	Administration douanière de Varsovie II *Droits de douane*	Report des paiements de juillet et août 2004 à janvier 2005	1 000
24	Fonds national de protection de l'environnement et de gestion de l'eau/ Fonds régional de protection de l'environnement et de gestion de l'eau Trésor public	Subvention ou crédit à taux préférentiel pour financer les coûts de mise en œuvre et de fonctionnement, jusqu'à fin 2008, d'un système de recyclage des voitures et les coûts d'adaptation aux exigences juridiques en matière de protection de l'environnement	7 170
		TOTAL en PLN (lignes 2 à 24)	61 990

(41) Les mesures d'aide notifiées portent sur 83 millions USD (66 millions EUR) et sur 62 millions PLN (16 millions EUR). Sur la base du taux de change en vigueur le 20 octobre 2006, leur valeur totale s'élève donc à 318 millions PLN (82 millions EUR).

(42) Une partie importante des mesures d'aide est constituée d'annulations ou de reports de créances existantes détenues par l'État sur FSO. Compte tenu du fait qu'à la connaissance de la Commission, FSO n'a pas acquitté ces créances, la société a déjà bénéficié d'une suspension du paiement de ses obligations. Il est donc possible de considérer que ces mesures ont déjà été partiellement mises à exécution.

2.6. **Justification de l'ouverture de la procédure**

(43) Dans sa décision concernant l'ouverture de la procédure d'examen, la Commission a indiqué que la compatibilité de l'aide nouvelle avec le marché commun serait appréciée sur la base des lignes directrices applicables au sauvetage et à la restructuration des entreprises. Les lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté [11] (ci-après dénommées «lignes directrices de 2004») sont entrées en vigueur le 10 octobre 2004. Pour les mesures d'aide notifiées avant cette date, ce sont les anciennes lignes directrices pour les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté de 1999 [12] (ci-après dénommées «lignes directrices de 1999») qui s'appliquent. Les mesures ayant été notifiées le 29 avril 2004, ce sont les lignes directrices de 1999 qui s'appliquent. La Commission a donc procédé à une évaluation ex ante de l'aide (nouvelle) notifiée sur la base des critères énoncés dans ces lignes directrices.

[11] JO C 244 du 1.10.2004, p. 2.
[12] JO C 288 du 9.10.1999, p. 2.

(44) La Commission a considéré, en premier lieu, qu'au vu des pertes et du recul des ventes enregistrés ces dernières années, FSO pouvait être considéré comme une entreprise en difficulté, conformément aux dispositions du point 2.1 des lignes directrices.

(45) En ce qui concerne le rétablissement de la viabilité de la société, la Commission a exprimé des doutes sur certains aspects du plan, notamment l'absence de transparence concernant le niveau de production prévu. Elle a également fait remarquer qu'elle ne disposait pas du plan de restructuration actualisé, qui, d'après les autorités polonaises, avait été négocié avec l'investisseur. Fait important, la Commission a aussi indiqué que les autorités polonaises ne lui avaient pas transmis d'analyse de marché. De l'avis de la Commission, cette analyse doit comporter une appréciation de l'ensemble des capacités de production à l'échelle communautaire au regard de la demande, permettant de conclure à la présence ou non de capacités excédentaires sur le marché.

(46) En ce qui concerne la prévention de toute distorsion excessive de la concurrence, la Commission a indiqué qu'elle n'a pas pu prendre de position définitive car, premièrement, les autorités polonaises n'ont pas fourni d'informations indiquant si, sur le marché sur lequel FSO était présent, il existait des capacités de production excédentaires, et deuxièmement, la Pologne n'a pas présenté les mesures potentielles que FSO ou l'investisseur entendait prendre et qui seraient susceptibles d'aller au-delà de la réduction des capacités de production déjà prévue dans le plan de restructuration, comme des mesures nécessaires pour rétablir la viabilité et que l'on pourrait considérer comme des mesures compensatoires.

(47) En ce qui concerne la limitation de l'aide au minimum nécessaire, la Commission a demandé des informations plus précises sur le montant considéré comme la contribution propre de l'entreprise, ainsi que sur le détail des coûts de restructuration. Elle a émis des doutes sur le fait que l'aide soit limitée au minimum nécessaire car le caractère conditionnel de certaines mesures d'aide tendait plutôt à montrer qu'elles n'étaient absolument pas nécessaires.

(48) En outre, la Commission a remarqué que l'accord sur la restructuration de la dette conclu avec les créanciers publics le 22 septembre 2003 pouvait inclure des aides octroyées avant l'adhésion de la Pologne à l'UE. Il convient donc de tenir compte de ces aides potentielles lors de l'évaluation de l'aide nouvelle, même s'il n'est pas possible d'apprécier leur compatibilité ni de les récupérer.

3. OBSERVATIONS PRÉSENTÉES PAR LA POLOGNE

(49) En ce qui concerne les données chiffrées contradictoires concernant le niveau de production planifié pour les années 2005 et 2006, les autorités polonaises ont expliqué dans leur lettre du 13 juin 2005 qu'en raison de l'entrée tardive de l'investisseur dans le capital de la société, il avait été nécessaire de revoir les chiffres à la baisse dans les différentes versions successives du plan de restructuration. Elles ont indiqué que le seuil de rentabilité, estimé à environ [100 000-150 000] voitures, devait être atteint en […]. Dans leur lettre du 22 mai 2006, les autorités polonaises ont fourni une prévision des ventes pour les années 2008-2010. Les documents présentés lors de la réunion du 31 août 2006 contenaient une prévision pour les années 2006-2008 qui confirmait ces chiffres.

Tableau 5

Prévision de production (en milliers d'unités)	2006	2007	2008	2009	2010
Lettre du 22 mai 2006 [1]			[…]	[…]	[> 200]
Document du 31 août 2006 (prévision de production, voitures en pièces détachées incluses)	[< 100]	[…]	[…]		

[1] Cette prévision concerne le modèle […], sur lequel porte l'accord […] qui n'a été conclu que le […].

(50) Dans leur lettre du 3 octobre 2006, les autorités polonaises ont fourni une prévision sensiblement supérieure pour les années 2008-2010. D'après ces informations, la production annuelle devrait s'établir à [plus de 250 000] unités au cours de cette période.

(51) Le 31 mai 2005, en réponse à la demande formulée dans la décision concernant l'ouverture de la procédure d'examen, la Pologne a présenté le plan de restructuration actualisé. Par la suite, elle en a présenté plusieurs nouvelles versions. Le plan de restructuration contient une description des marchés sur lesquels FSO opère. Ainsi qu'il a précédemment été indiqué, le plan fait état de l'existence de surcapacités de production considérables dans l'UE.

(52) En ce qui concerne les mesures compensatoires, la Pologne a indiqué, en premier lieu, que FSO entendait limiter volontairement sa production et ses ventes à [140 000-170 000] unités jusqu'en 2008, même si l'entreprise peut produire [entre 200 000 et 230 000] unités et dispose de possibilités réelles de vente supérieures à [140 000-170 000] unités. En second lieu, FSO a limité son propre réseau de vente, en réduisant le nombre de ses points de vente ([…] en 2003, […] en 2006). La société a aussi fermé deux points de vente qui lui étaient propres. Enfin, la société a limité le nombre de pays vers lesquels elle exporte ses produits.

(53) En ce qui concerne la limitation de l'aide au minimum nécessaire, les autorités polonaises ont présenté une série de documents sur les montants estimés être la contribution propre de l'entreprise.

(54) En outre, la Pologne a présenté une copie de l'accord de restructuration de la dette du 22 septembre 2003.

4. ÉVALUATION DE L'AIDE

4.1. Existence d'une aide

(55) Les autorités polonaises ne contestent pas que les mesures présentées dans le tableau 4 constituent des aides d'État, ainsi que la Commission l'a affirmé dans sa décision d'ouverture de la procédure.

(56) Outre les mesures présentées dans le tableau 4, la Commission a, dans ladite décision, émis des doutes quant au fait que l'accord de restructuration de la dette conclu avec les créanciers publics le 22 septembre 2003 puisse s'appliquer aussi aux aides accordées avant l'adhésion. Elle a fait remarquer que les institutions financières ont accepté une annulation partielle des créances qu'elles détenaient sur FSO uniquement à la condition que le Trésor public polonais accepte de considérer l'amortissement en découlant comme un coût déductible du revenu imposable. C'est la raison pour laquelle la Commission a indiqué que l'État avait peut-être accordé une concession plus importante que les parties privées à l'accord. Les autorités polonaises ont transmis une copie de l'accord du 22 septembre 2003. La Commission a fait remarquer que la conversion des créances en actions dans FSO, à laquelle le Trésor public a consenti, s'effectue parallèlement et aux mêmes conditions que la conversion des créances par DMC, qui est une société du secteur privé. Par ailleurs, le montant converti sur les bases précitées par DMC est considérablement plus important que celui converti par le Trésor public. Dans ces circonstances, la Commission a considéré que cette opération était effectuée conformément au principe du créancier privé et ne constituait pas une aide d'État.

(57) Même si aucun doute sur ce point n'est formulé dans la décision d'ouverture de la procédure, en raison du fait que cette opération a été effectuée après sa publication, la Commission a vérifié si la vente de la participation de l'État dans FSO à la société AvtoZAZ pour la somme […] de 100 PLN le 30 juin 2005 ne couvrait pas d'aides en faveur de l'acquéreur et, indirectement, de FSO. Elle a analysé le rapport d'évaluation établi par KPMG. Le consultant a fait remarquer que la société affichait des pertes importantes et que la demande pour ses produits était faible. Pour cette raison, il n'est pas possible d'appliquer correctement la méthode des flux de trésorerie actualisés. Seule la méthode des coûts et de la liquidation peut l'être. Les deux méthodes montrent que la valeur de FSO est […]. PriceWaterhouseCoopers (ci-après dénommé «PWC») partage globalement les conclusions de KPMG. La Commission n'a pas découvert d'erreur importante dans ces rapports et a considéré qu'en raison des faits survenus entre l'évaluation par KPMG et l'opération elle-même, la valeur des actions n'a pas […]. La Commission considère donc que cette opération ne comporte aucun élément d'aide.

(58) En conclusion, seules les mesures présentées dans le tableau 4 constituent des aides d'État concernées par la présente décision.

4.2. Calcul de l'aide

(59) Dans sa décision d'ouverture de la procédure, la Commission a considéré que les mesures présentées dans le tableau 4 n'ont pas été accordées avant l'adhésion de la Pologne à l'UE, le 1er mai 2004. Pourtant, la Commission a fait remarquer que, dans l'accord de cession des actions de FSO conclu le 30 juin 2005 entre le gouvernement et la société AvtoZAZ, le point concernant l'aide publique (article 9) stipule que: «Les pouvoirs publics compétents entendent, sous réserve de l'obtention d'une décision de la Commission européenne considérant que l'aide publique prévue est compatible avec le marché commun, accorder à la société […] une aide publique à la restructuration. Cette aide sera octroyée aux conditions prévues dans le plan de restructuration de FSO qui fait actuellement l'objet d'une procédure devant la Commission européenne sous la référence C-3/2005. […] L'acquéreur déclare que l'octroi à la société de l'aide publique

dont il est question au point 1 ci-dessus était une des conditions préalables à sa décision d'investissement reposant sur l'acquisition des actions de la société. […] Les déclarations des pouvoirs publics compétents sur le projet d'octroi d'une aide publique à la société, évoqué au point 1 ci-dessus, figurent dans l'annexe 6 du présent accord». Sur la base de ce qui précède, la Commission considère que, le 30 juin 2005, l'État a pris un engagement juridiquement contraignant en matière d'octroi de l'aide notifiée, sous réserve de sa confirmation par la Commission.

(60) La Commission a remarqué que le 30 juin 2005, et avant, le retour de la viabilité de FSO était hautement incertain, ce que confirment les rapports d'évaluation susmentionnés élaborés par KMPG et PWC. La Commission note en particulier que la société n'avait pas trouvé de donneur de licence pour la production d'un nouveau modèle. Elle ne savait pas en quoi consisterait sa production à l'avenir. L'accord concernant la production de la […] n'a été signé qu'en 2006. Le contrat de licence en vigueur à l'époque, signé avec GM DAT pour produire la *Lanos*, expirait le […]. Le niveau de production de la *Lanos* était faible et ne suffisait pas à couvrir les coûts. L'aide a donc été promise, de manière irrévocable, à un moment où le risque de faillite était élevé.

(61) En ce qui concerne le montant exact de l'aide correspondant à la garantie de l'État sur le crédit d'investissement en faveur de […], les autorités polonaises n'ont pas présenté de calcul du facteur de risque sur la base duquel il aurait été possible d'apprécier la valeur de la garantie. Jusqu'en octobre 2006, elles ont toujours soutenu que cette garantie était nécessaire car la société ne pouvait pas obtenir de financement sur le marché en raison de ses mauvais antécédents et des pertes subies par les banques sur les crédits précédemment accordés. Par ailleurs, la Commission fait remarquer que, comme il est indiqué plus haut, l'engagement d'octroi de la garantie a été pris alors que le risque de faillite était élevé. Dans ces circonstances, la Commission considère que l'aide correspondant à la garantie fournie par l'État peut être évaluée à 100 % du montant de la garantie. Toutefois, sur la base d'une évaluation ultérieure de la compatibilité de l'aide, il n'est pas nécessaire que la Commission calcule le montant précis de l'aide correspondant à la garantie en question.

(62) La Commission a remarqué que les autorités polonaises, dans leur lettre du 17 octobre 2006, ont suggéré que la société pouvait maintenant obtenir un financement sur le marché. En conséquence, la Pologne a demandé que le montant de l'aide correspondant à la garantie soit calculé sur la base du taux réduit obtenu grâce à cette garantie. La Commission ne peut pas accepter cette solution. À cette date, l'État s'était déjà engagé à accorder la garantie (et d'autres mesures d'aide) et le montant de l'aide doit être calculé sur la base des conditions en vigueur au plus tard au moment où l'État s'engage irrévocablement à octroyer l'aide. Tous les crédits alors offerts par le marché ont été influencés par l'aide à laquelle l'État s'est engagé. Le marché a tenu compte de l'incidence positive directe de l'aide sur la société (et de son incidence indirecte, telle que l'arrivée d'un investisseur qui a été rendue possible par la promesse d'aide). Compte tenu de ce qui précède, il n'est pas possible de se fonder sur le prix d'un financement accordé ultérieurement pour calculer le montant de l'aide correspondant à des mesures promises plus tôt dans l'accord. En outre, les informations communiquées par les autorités polonaises concernant le fait que les banques accepteraient d'accorder un financement ne sont pas contraignantes et ne prouvent pas que n'importe quelle banque serait réellement prête à accorder un crédit du montant en question en faveur de FSO sans appui de l'État. Enfin, les autorités polonaises ont confirmé […] dans leur lettre du 17 novembre 2006.

(63) L'aide sous la forme d'un report des impôts dus et des obligations de FSO au titre de l'assurance sociale est équivalente à l'octroi de crédits à la société. Comme il a été précédemment indiqué, ce report de paiement a été accordé alors que le risque de faillite était élevé. Dans ces circonstances, la Commission considère que le montant de l'aide contenue dans ces reports doit représenter l'intégralité du montant reporté. Toutefois, sur la base d'une évaluation ultérieure de la compatibilité de l'aide, il n'est pas nécessaire que la Commission calcule le montant précis de l'aide correspondant aux reports en question.

(64) En conséquence, le montant maximal de l'aide accordée après l'adhésion et soumise à évaluation dans la présente décision s'élève à 83 millions USD (66 millions EUR) et à 62 millions PLN (16 millions EUR). Sur la base du taux de change en vigueur le 20 octobre 2006, le montant maximal de l'aide s'élève donc à 318 millions PLN (82 millions EUR).

(65) En ce qui concerne le montant de l'aide contenue dans les mesures accordées avant l'adhésion, la Commission considère que certaines de ces mesures concerneraient aussi des reports d'obligations fiscales ou de cotisations au titre de l'assurance sociale. En raisonnant de la même manière, la Commission a considéré que le montant maximal de l'aide accordée avant l'adhésion de la Pologne à l'UE était équivalent à la somme de la valeur nominale des mesures, soit 201 millions PLN (51 millions EUR). Il n'est pas nécessaire que la Commission calcule le montant précis de l'aide contenue dans ces mesures.

4.3. **Base juridique de l'appréciation**

(66) Ainsi qu'il est montré dans la décision d'ouverture de la procédure, l'aide en question est appréciée sur la base des lignes directrices communautaires de 1999 (et non de 2004) concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté. La Commission considère que l'aide est compatible avec le marché commun si chacune des conditions énoncées dans ces lignes directrices est remplie ([13]).

4.4. **Admissibilité de l'entreprise au bénéfice de l'aide**

(67) Comme indiqué dans la décision d'ouverture de la procédure, la Commission considère que FSO est une entreprise en difficulté et qu'elle est admissible au bénéfice d'une aide à la restructuration. Les informations présentées par les autorités polonaises ont confirmé que, sans aide, la société n'aurait pas été en mesure d'attirer un nouvel actionnaire ni un donneur de licence, ce qui était nécessaire à sa survie. Par ailleurs, sans garantie de l'État, aucune banque, même aujourd'hui, n'octroierait à FSO le crédit d'investissement nécessaire à la production d'un nouveau modèle et, partant, à la survie de la société.

(68) La Commission doit aussi vérifier si la société […], qui pouvait être le bénéficiaire du prêt d'investissement couvert par la garantie, est admissible à une aide d'État ou non. Les autorités polonaises ont certifié à la Commission que […] (quelle que soit sa dénomination) sera une filiale de FSO et figurera dans les états financiers consolidés du groupe FSO. Sur la base des informations présentées par la Pologne, il est permis de conclure que la création de […] ne constitue pas la création d'une nouvelle entreprise au sens des lignes directrices. En raison du fait que […] constitue une partie substantielle de l'objet économique en difficulté, elle est admissible à une aide à la restructuration.

([13]) Position confirmée par le Tribunal de première instance dans son arrêt du 6 avril 2006, affaire T-17/03, *Schmitz-Gotha Fahrzeugwerke GmbH contre Commission des Communautés européennes*, points 44 et 45, Rec. 2006, p. II-1139.
(44) Le point 3.2.2 des lignes directrices, qui précise cette exigence, indique notamment que le plan de restructuration doit respecter trois conditions matérielles. Il est impératif, premièrement, qu'il permette le retour de l'entreprise bénéficiaire à la viabilité dans un délai raisonnable et sur la base d'hypothèses réalistes (point 3.2.2, A), deuxièmement, qu'il prévienne les distorsions de concurrence indues (point 3.2.2, B) et, troisièmement, qu'il soit proportionné aux coûts et aux avantages de la restructuration (point 3.2.2, C).
(45) Ces conditions étant cumulatives, il suffit que l'une d'entre elles fasse défaut pour qu'un projet d'aide à la restructuration doive être déclaré incompatible par la Commission (arrêt du Tribunal de première instance du 15 juin 2005, affaire T-171/02, *Regione autonoma della Sardegna contre Commission des Communautés européennes*, point 128, Rec. 2005, p. II-2123; voir également, en ce sens, arrêt France/Commission, points 49 et 50).

4.5. **Retour à la viabilité**

(69) Les lignes directrices prévoient que «le plan de restructuration, dont la durée doit être aussi limitée que possible, doit permettre de rétablir dans un délai raisonnable la viabilité à long terme de l'entreprise, sur la base d'hypothèses réalistes concernant les conditions d'exploitation future. […] L'amélioration de la viabilité doit résulter principalement de mesures internes […]».

(70) Comme il a été précédemment indiqué, FSO opèrera à l'avenir en tant que constructeur automobile autonome, ce qui signifie que les modèles fabriqués, montés et vendus par la société ne seront pas développés dans le groupe auquel appartient la société ([14]). En conséquence, la société doit conclure un contrat de licence avec un des grands constructeurs automobiles qui développent leurs propres modèles. Ceux-ci peuvent produire leurs modèles dans leur propres usines ou confier cette production à des sociétés indépendantes, comme FSO. Il résulte de ce qui précède qu'en essayant d'obtenir un contrat de licence, FSO sera en concurrence avec les usines existantes du constructeur automobile concerné, ainsi qu'avec celles d'autres producteurs indépendants. FSO ne pourra régulièrement obtenir des contrats de licence et réaliser des bénéfices grâce à la production des modèles autorisés que si la société est un producteur fiable et efficace, caractérisé par la faiblesse de ses coûts.

(71) La Commission estime que le plan de restructuration vise à remplir la dernière des conditions susmentionnées.

(72) Sur le plan organisationnel, la société a mis à exécution un vaste plan de restructuration couvrant tant FSO SA que ses filiales. Parmi les problèmes affichés par FSO, il convient de mentionner l'existence d'un nombre relativement important de divisions et de niveaux de direction et

([14]) Par lettre du 6 avril 2006, les autorités polonaises ont indiqué qu'«en règle générale, le processus d'octroi de licence est lié de manière indissociable à un renforcement de la collaboration entre le donneur et le preneur de licence. Cela concerne le transfert de savoir-faire, les technologies de production, le soutien technique, la diffusion de procédés de recherche et développement, de contrôle de la qualité, mais aussi des activités conjointes dans le domaine de la localisation de la production des véhicules en pièces détachées et des composants. Le respect, par le preneur de licence, des modalités convenues dans le contrat de licence peut être fondamental pour la mise en route d'autres projets conjoints […]». Il découle clairement de ce qui précède que, dans une perspective à long terme, FSO compte s'engager davantage dans le développement de nouveaux produits. Toutefois, il s'agit là de perspectives à très long terme qui supposent que plusieurs conditions soient réunies, ce qui, à l'heure actuelle, est hypothétique. En conséquence, la Commission base son analyse sur l'hypothèse que FSO restera un constructeur indépendant.

une structure organisationnelle inadéquate. La société a décidé de limiter le nombre de ses divisions et de fusionner certaines d'entre elles de façon à réduire le nombre de niveaux de direction et de postes d'encadrement. Elle a également procédé à des changements dans l'organigramme, en concentrant certaines fonctions et en en éliminant d'autres inutiles. Plus généralement, en raison du fait que le niveau et la structure de l'emploi n'étaient pas adaptés aux activités courantes et au niveau de la production, la société a considérablement réduit ses effectifs, ainsi qu'il apparaît dans le tableau 2. Elle a aussi réorganisé ses filiales actives dans le domaine des services, dans la production de composants et dans la vente.

(73) Sur le plan financier, la société croulait sous des dettes qu'elle n'était pas en mesure de rembourser en raison des pertes considérables enregistrées depuis 2000. Pourtant, ainsi qu'il apparaît dans le tableau 3, elle est parvenue à négocier avec ses créanciers la conversion de ses créances en actions ou l'annulation de la majorité de ses dettes.

(74) La description ci-dessus montre que, conformément aux exigences contenues dans les lignes directrices, la société a déjà pris des mesures internes importantes sur le plan tant organisationnel que financier pour améliorer sa compétitivité. Pourtant, la période de restructuration ne s'achèvera que lorsque FSO aura réalisé tous les investissements nécessaires à la mise en route de la production du nouveau modèle et aura retrouvé un niveau de production permettant de dégager des bénéfices adéquats. Ainsi, sur la base de la planification actuelle, il conviendrait de considérer que la période de restructuration s'achèvera courant […].

(75) Outre cette restructuration interne, qui a permis à FSO d'améliorer son efficacité, la société tire aussi avantage de la présence d'un nouvel actionnaire depuis 2005, à savoir la société AvtoZAZ. FSO dispose ainsi d'un accès privilégié au réseau de distribution UkrAvto, par l'intermédiaire duquel elle peut vendre ses propres produits.

(76) La Commission note que le plan de restructuration n'est pas exempt de risques et d'incertitudes. Premièrement, FSO devra régulièrement solliciter, et obtenir, un contrat de licence pour se voir confier la production de modèles. Deuxièmement, FSO sera dépendante du succès commercial d'un ou de deux modèles de voitures qu'elle produira, qui ne peut être garanti. Troisièmement, FSO devra dégager une marge bénéficiaire suffisante sur la production de ces modèles. Eu égard à la concurrence intense sur le marché automobile, attestée par la faiblesse des bénéfices réalisés par les constructeurs d'automobiles destinées au marché de masse, parvenir à une rentabilité adéquate nécessitera une amélioration permanente de la productivité et un contrôle des coûts. La plan de restructuration porte en lui tous ces dangers et si l'un d'eux se concrétise, il ne sera pas possible de le considérer comme une «circonstance imprévue» au sens du point 48 des lignes directrices.

(77) Toutefois, en tenant compte du fait que la restructuration organisationnelle et financière a déjà été mise à exécution et au vu du soutien apporté par le nouvel actionnaire, tout comme du contrat […] signé avec GM DAT le […] 2006 pour la production de la […], la Commission considère qu'il existe une probabilité suffisante que le plan de restructuration permette à FSO de retrouver une viabilité à long terme.

4.6. **Prévention de toute distorsion indue de concurrence**

(78) Comme précédemment indiqué, les surcapacités de production sont le point sensible de l'industrie automobile dans l'UE et les constructeurs automobiles annoncent régulièrement des suppressions d'emplois. Dans ce contexte, la disparition de sociétés est le résultat normal des mécanismes du marché. L'aide soumise au présent examen perturbe le fonctionnement de ces mécanismes et rejette le poids des adaptations sur les autres producteurs. Ceux-ci doivent affronter un concurrent de plus parce qu'il y a eu intervention de l'État pour aider à sauver FSO de la faillite. Pour évaluer l'importance de la distorsion de concurrence induite par l'aide concernée, il convient d'analyser sur quels marchés opère FSO et quels sont ses concurrents.

(79) La Commission considère que FSO est présente sur deux marchés. Premièrement, la société cherche à obtenir des contrats de licence ou des commandes de production de voitures auprès de grands constructeurs automobiles existants. Sur ce plan, FSO est en concurrence avec les usines de production existantes (qu'elles appartiennent au grand constructeur automobile concerné ou qu'elles soient indépendantes) qui pourraient aussi fabriquer ces voitures et qui seraient intéressées par leur montage. La Commission fait remarquer que, ces dernières années, les grands constructeurs automobiles opérant sur le marché unique ont régulièrement obligé plusieurs usines implantées sur un territoire donné, généralement en Europe ([15]), à se faire concurrence pour obtenir la possibilité de

([15]) La production dans l'UE pour les besoins du marché unique permet d'éviter les droits de douane et de limiter les coûts de transport. C'est la raison pour laquelle les grands constructeurs automobiles estiment que les usines de production implantées dans l'UE sont bien plus interchangeables entre elles que les usines implantées dans l'UE et celles implantées hors de l'UE; il en résulte une concurrence bien plus intense entre les usines implantées dans l'UE.

produire un modèle donné. Grâce à l'aide octroyée, FSO ne fera pas faillite et concourra pour obtenir le droit de produire un modèle donné, au détriment des autres usines de production implantées dans la région concernée. Il se peut que ce type de distorsion de concurrence se soit déjà produit lorsque FSO a obtenu son contrat de licence avec la société GM DAT pour la production de la […]. Théoriquement, une autre usine européenne aurait pu construire le modèle […]. Dans la mesure où FSO sollicitera d'autres contrats de licence à l'avenir, la Commission, sans tenir compte de ce premier accord, a des raisons de penser que des distorsions de concurrence telles que celles décrites ci-dessus surviendront au détriment d'autres usines implantées dans l'UE. Dans ce contexte, la Commission remarque qu'actuellement, plusieurs usines dans l'UE fabriquent des voitures du type des modèles que FSO envisage de produire. La distorsion de concurrence mise en évidence peut représenter un préjudice considérable pour les usines qui auraient pu obtenir le contrat de licence concerné si FSO avait quitté le marché. La production d'un modèle représente souvent des centaines (voire des milliers) d'emplois pendant plusieurs années. Ainsi, la présence de FSO sur le marché affecte considérablement la situation sociale de l'État membre où se situe l'usine qui n'a pas obtenu le contrat.

(80) Deuxièmement, le modèle de voiture produit par FSO sera en concurrence avec d'autres modèles et empiètera sur leur part de marché. Les ventes de modèles qui se concurrencent seront inférieures au niveau qui aurait été le leur en l'absence de FSO. Ce type de distorsion aura un effet négatif sur les constructeurs automobiles et leurs usines fabriquant des modèles concurrents. Si FSO avait quitté le marché, il est très probable que la production des modèles que FSO fabriquera aurait été confiée à un autre site de production. La Commission fait toutefois remarquer que le fait que FSO ait obtenu le contrat signifie que les coûts de production de la société sont inférieurs. De ce fait, les voitures seront commercialisées à des prix également inférieurs à ce qu'ils seraient si FSO avait quitté le marché ([16]). En outre, il est généralement reconnu que l'augmentation des capacités de production disponibles sur le marché contribue à faire baisser les prix du produit concerné. Des voitures vendues à des prix inférieurs porteront donc préjudice aux concurrents. La Commission fait remarquer que, si l'on s'en tient à ce qui est prévu dans le plan de restructuration, la production de FSO à long terme représentera 1 à 2 % de la production de voitures dans l'UE. Toutefois, comme le reconnaissent les autorités polonaises, les voitures produites par FSO feront principalement concurrence à des modèles relevant de la même gamme de taille et de prix. Il n'est donc pas possible de considérer que la part de marché de ce segment est «négligeable» au sens du point 36 des lignes directrices.

([16]) L'existence d'une concurrence intense est susceptible d'inciter le grand constructeur qui confie des voitures à produire à FSO à répercuter la faiblesse des coûts en baissant le prix de vente des véhicules.

(81) En liaison avec l'analyse qui précède, la Commission estime que l'aide destinée à sauver FSO de la faillite et à maintenir la société sur un marché qui souffre de surcapacités de production a des répercussions négatives sur les concurrents de la société (usines candidates à la production du même modèle, usines assemblant des modèles concurrents et constructeurs automobiles produisant des modèles concurrents). La Commission est donc d'avis que des mesures doivent être prises pour limiter la distorsion de concurrence induite par l'aide. Pour arrêter le niveau de ces mesures, la Commission tient compte de facteurs atténuants, à savoir le fait que la société est implantée dans une région assistée et que sa part de marché est négligeable.

(82) Dans le cadre de la procédure, les autorités polonaises ont proposé une série de mesures compensatoires. En premier lieu, elles ont indiqué que FSO avait réduit son réseau de vente en restreignant le nombre de points de vente. Pourtant, la Commission fait remarquer qu'en raison du fait que les ventes ont fortement reculé en Pologne, et que certains points de vente ont des engagements à liquider à l'égard de FSO ou se sont déclarés en faillite, cette rationalisation était nécessaire du point de vue de la viabilité et de la nécessité de réduire les coûts de vente. En outre, certains de ces points de vente n'étaient pas contrôlés par FSO; la décision d'arrêter de vendre des voitures produites par FSO et de commercialiser d'autres marques a été prise par leurs propriétaires. De ce fait, cette mesure n'est pas un effort supplémentaire de FSO et ne réduit pas la présence de la société sur les marchés au-delà de ce qui est justifié par le retour à la viabilité. Cette mesure ne peut être considérée comme une mesure compensatoire.

(83) Les autorités polonaises ont également proposé une limitation «volontaire», par FSO, du nombre de pays vers lesquels la société exporte ses produits. La Commission fait toutefois remarquer que FSO ne produira pas ses propres modèles, mais opèrera sur la base d'un contrat de licence. Un tel contrat restreint le nombre de pays vers lesquels les produits peuvent être commercialisés. Cette limitation découle donc du plan d'entreprise et ne constitue pas une concession de la part de FSO, qui n'a pas voix au chapitre. En outre, les prévisions de vente dans ces pays ne sont pas suffisamment étayées.

(84) Les autorités polonaises ont proposé le démontage d'une partie des équipements des chaînes de production de FSO. Cependant, cet équipement sera remplacé par un autre servant à produire le nouveau modèle.

(85) Par ailleurs, la Pologne, qui a indiqué que les capacités de production de FSO s'élevaient à [200 000-230 000] unités par an (travail en deux équipes successives), a proposé de les limiter à [140 000-170 000] unités par an jusqu'en 2008. La Commission fait remarquer que ce niveau de production correspond à celui prévu par FSO pour 2008 (voir le tableau 5) ([17]). En conséquence, cette mesure ne constituerait pas une restriction pour la société.

(86) En conclusion, aucune des mesures proposées par les autorités polonaises ne constitue une concession de la part de FSO. Ces mesures ne restreignent pas la présence de FSO sur le marché au-delà du strict nécessaire permettant de retrouver la viabilité. Elles ne peuvent donc pas compenser la distorsion de concurrence qui découle de l'aide. Les distorsions indues de concurrence ne sont donc pas évitées. Étant d'avis qu'il est nécessaire de prendre des mesures pour réduire les distorsions de concurrence, la Commission a décidé de subordonner la décision concernant la compatibilité de l'aide avec le marché commun au respect des mesures suivantes:

1) la production annuelle de voitures particulières, y compris tous les types de voitures en pièces détachées, doit être limitée à 150 000 unités jusqu'à la fin de février 2011 ([18]), […];

2) les ventes annuelles de voitures particulières dans l'UE ([19]) sont limitées à 107 000 unités jusqu'à la fin de février 2011 ([20]);

3) les deux conditions susmentionnées s'appliquent à FSO, à toutes ses filiales actuelles et futures et à toute société contrôlée par les actionnaires de FSO, dans la mesure où elle exploite des biens de production (usines, chaînes de production) appartenant actuellement à FSO ou à ses filiales.

(87) La Commission fait remarquer que cette condition est de nature à réduire la distorsion de concurrence induite par l'aide. Sur la base des prévisions de production présentées par les autorités polonaises, il est permis de conclure que cette condition constituera une restriction pour la société pendant deux ans seulement, ou trois ans et deux mois au maximum ([21]). Ainsi, pendant cette période, la condition en question oblige la société à réduire sa production et ses ventes de voitures. Il découle également de ces restrictions que la société ne pourra pas solliciter d'autres contrats de licence impliquant la production de voitures pendant cette période.

(88) En définissant cette restriction de production (durée et niveau) de telle sorte que son effet restrictif soit limité à deux ans (trois au maximum) et deux mois, la Commission a tenu compte du statut de la région dans laquelle la société est implantée et de la faible part de marché de cette dernière.

4.7. **Limitation de l'aide au minimum nécessaire**

(89) Dans la décision d'ouverture de la procédure d'examen, la Commission a exprimé des doutes sur la nécessité d'appliquer toutes les mesures d'aide. Elle a fait remarquer en particulier que l'octroi de certaines mesures était conditionné à l'arrivée d'un investisseur. Il est ainsi apparu que l'objectif de l'aide était de trouver un investisseur et pas uniquement de sauver la société de la faillite. La procédure d'examen a confirmé ces doutes. La Commission a considéré que, sans le soutien de l'investisseur et du donneur de licence, la société n'aurait pas pu survivre par ses propres moyens. FSO ne possédait aucun modèle propre qu'elle aurait pu produire, ni aucune possibilité de développer un modèle entièrement nouveau. En outre, le manque d'intérêt de la part de 29 des plus grands constructeurs automobiles, que FSO a essayé de contacter en février 2004, atteste que la société était dans une situation très difficile et que, même après l'octroi de l'aide, elle n'apparaissait pas comme une entreprise viable ou rentable. Sur la base de ce qui précède, la Commission considère que le fait qu'une partie de l'aide ait été conditionnée à l'arrivée d'un investisseur n'entraîne pas que l'aide dépassait le minimum nécessaire pour que FSO redevienne viable.

(90) Pour évaluer si l'aide est limitée au minimum nécessaire, la Commission a analysé quelles parties ont supporté et supporteront les coûts de la restructuration. Ces coûts se composent avant tout des coûts de restructuration des obligations de la société. Dans une moindre mesure, la société a aussi eu besoin d'une garantie pour se voir octroyer un crédit d'investissement destiné au financement de la modernisation de la chaîne de production utilisée pour le nouveau modèle.

([17]) Sur la base des prévisions modifiées présentées le 3 octobre 2006, il est permis de conclure que cette mesure ne constituerait une limitation qu'en 2008.

([18]) La production sera limitée à 25 000 unités pour les deux premiers mois de 2011.

([19]) Y compris les nouveaux États membres après leur adhésion à l'UE.

([20]) Les ventes dans l'UE seront limitées à 17 833 unités pour les deux premiers mois de 2011.

([21]) Si les prévisions de production présentées dans le tableau 5 sont respectées, l'effet restrictif est limité à deux ans et deux mois seulement. Si les prévisions susmentionnées, présentées dans la lettre du 3 octobre 2006, sont respectées, l'effet restrictif est limité à trois ans et deux mois.

(91) Ainsi qu'il est montré plus haut (tableau 3), FSO a conclu un accord avec ses principaux créanciers en septembre 2003. Dans ce cadre, la société DMC a converti des créances sur FSO, d'un montant de [2-3] millions (*) PLN […] en capital. Le Trésor public a procédé de même, pour un montant de [400-800] millions PLN […]. Ainsi qu'il est indiqué au point 55, la Commission considère que cette conversion ne contenait pas d'élément d'aide. Dans l'accord de septembre 2003, des banques privées se sont engagées à annuler des créances sur FSO d'un montant de [0,7-1,2] milliard PLN […], et plus de la moitié de cet engagement est déjà réalisé. Des créances moindres sur FSO ont aussi fait l'objet d'une restructuration, ce qui a eu pour résultat l'annulation de [120-230] millions PLN […] supplémentaires. La conversion de la dette et son annulation ont eu pour conséquence directe de réduire le montant d'aide nécessaire pour sauver la société. Si ces créanciers n'avaient pas accepté la conversion ou l'annulation de leurs créances, le remboursement de ces obligations aurait été immédiatement exigible et une aide supplémentaire aurait été nécessaire pour le permettre et sauver ainsi FSO de la faillite. Au total, sans compter la conversion de la dette par le Trésor public, la contribution des créanciers privés de FSO s'élève à [2,8-4,4] milliards PLN […].

(92) Outre la contribution susmentionnée, la Pologne a indiqué que, ces dernières années, la société AvtoZAZ avait préfinancé ses commandes à FSO, qui représentaient pratiquement toute la production de la société polonaise. Ce préfinancement a permis à FSO, qui, à l'époque, ne disposait pas de liquidités, de financer la production des voitures commandées (achat de matériaux, par exemple). Ce sont ces commandes préfinancées qui ont permis à la société d'être active ces dernières années. Ce type de préfinancement n'est pas courant dans l'industrie automobile, notamment dans le cas d'une entreprise en difficulté. Il est permis de conclure que la société AvtoZAZ, par ce préfinancement exceptionnel en faveur de FSO, a contribué au financement de la société pendant sa restructuration. Cette contribution privée témoigne du fait que le marché croyait en la viabilité de la société. Conformément aux informations communiquées par les autorités polonaises, le montant des acomptes versés par la société AvtoZAZ a atteint, à certains moments, [10-50] millions USD […].

(93) Ainsi qu'il a été indiqué précédemment, sur la base du taux de change en vigueur le 20 octobre 2006, le montant maximal de l'aide qui aurait été octroyée après l'adhésion s'élève donc à 318 millions PLN (82 millions EUR). Lors de l'évaluation visant à établir si l'aide est limitée au minimum nécessaire, la Commission doit aussi tenir compte de l'aide accordée dans le cadre de la restructuration et octroyée avant l'adhésion de la Pologne à l'UE. Ainsi qu'il a été indiqué plus haut, la Commission considère que le montant maximal de l'aide octroyée dans les derniers trimestres qui ont précédé l'adhésion s'élève à 201 millions PLN (51 millions EUR). Le montant total maximum de l'aide à la restructuration s'élève donc à 519 millions PLN (133 millions EUR). Sur la base de ce qui précède, il est permis de conclure que la contribution du secteur privé représente plus de 85 % des coûts de restructuration, et l'aide moins de 15 %. Même si la conversion des créances par l'État (qui ne contenait pas d'élément d'aide) était considérée comme un coût de restructuration, la contribution du secteur privé représente plus des trois quarts des coûts de restructuration. La Commission considère que la contribution des créanciers privés est significative.

(94) Compte tenu de ce qui précède, la Commission considère que l'aide est limitée au minimum nécessaire.

4.8. **Principe de la non-récurrence**

(95) Sur la base des informations communiquées par les autorités polonaises, la Commission considère que la société n'a pas reçu d'aide à la restructuration au cours des dix dernières années. Dans le cadre de la restructuration en cours, les premières mesures d'aide ont été prises au dernier trimestre 2003. Le principe susmentionné est donc respecté.

5. **CONCLUSION**

(96) La Commission considère que l'aide notifiée est compatible avec le marché commun, pour autant que certaines conditions soient remplies,

A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DÉCISION:

Article premier

Les mesures d'aide en faveur de Fabryka Samochodów Osobowych présentées dans le tableau 4, dont certaines ont déjà été mises à exécution en tout ou partie par la Pologne, sont compatibles avec le marché commun, sans préjudice des obligations et des conditions énoncées à l'article 2.

Article 2

1. Il importe que le plan de restructuration de FSO, notamment la restructuration des obligations de la société, soit exécuté dans son intégralité.

(*) Coquille — il y a lieu d'entendre «milliards».

2. La production annuelle de voitures particulières, y compris de tous les types de voitures en pièces détachées, sera limitée à 150 000 unités jusqu'à la fin de février 2011. Cette limitation s'applique par année civile. La production sera limitée à 25 000 unités au cours des deux premiers mois de 2011.

3. Les ventes annuelles, dans l'UE, des voitures particulières fabriquées (y compris dans les nouveaux États membres dès leur adhésion à l'UE) seront limitées à 107 000 unités jusqu'à la fin de février 2011. Cette limitation s'applique par année civile. Les ventes dans l'UE seront limitées à 17 833 unités au cours des deux premiers mois de 2011.

4. Les deux conditions susmentionnées s'appliquent à FSO, à toutes ses filiales actuelles et futures et à toute société contrôlée par l'actionnaire contrôlant FSO, dans la mesure où elle exploite des biens de production (usines, chaînes de production) appartenant actuellement à FSO ou à ses filiales.

5. Pour permettre à la Commission de contrôler le respect de toutes les conditions susmentionnées, la Pologne présente à la Commission un rapport semestriel sur l'état d'avancement de la restructuration de FSO. En ce qui concerne les limitations de production et de vente, la Pologne présente à la Commission, au plus tard fin janvier, des rapports annuels précisant le niveau de la production et des ventes au cours de l'année civile écoulée. Le dernier rapport sera présenté avant la fin du mois de mars 2011 et décrira la production et les ventes au cours des deux premiers mois de 2011.

Article 3

La Pologne informe la Commission, dans un délai de deux mois à compter de la date de la notification de la présente décision, des mesures prises pour s'y conformer.

Article 4

La République de Pologne est destinataire de la présente décision.

Fait à Bruxelles, le 20 décembre 2006.

Par la Commission

Neelie KROES

Membre de la Commission