

La défaisance du GAN

PRESENTATION

La Cour a publié en décembre 2000 un rapport public particulier sur l'intervention de l'Etat dans la crise du secteur financier qui opérait la synthèse de plusieurs enquêtes menées sur des structures dites de défaisance. La défaisance dont il s'agit ici, celle du GAN, est une opération ayant pour but d'améliorer le bilan de l'entreprise en transférant à une entité distincte des actifs considérés comme compromis en tout ou en partie. Le rapport public particulier précité en avait décrit le mécanisme et l'évolution (pp. 183-189). Mais l'examen des activités proprement dites de la structure de défaisance n'était pas achevé par la Cour à la date de rédaction du rapport public précité.

Au début des années 1990, lors du retournement du marché de l'immobilier, le groupe bancaire UIC-Sofal, filiale de la société GAN SA spécialisée dans le financement de l'immobilier, a subi les conséquences de la politique de crédit hasardeuse qu'il avait menée. Son bilan s'est trouvé affecté de manière insupportable par le poids des créances douteuses.

Pour tenter d'y remédier, Bâticrédit, la structure de défaisance, montée en décembre 1994, a acquis auprès de l'UIC-Sofal un portefeuille de ces créances, à leur valeur faciale de 2,62 Md€. Ces créances n'avaient à cette date qu'une valeur vénale estimée entre 960 M€ et 1,20 Md€. Il s'agissait d'une défaisance en interne : Bâticrédit a été financée par la voie de prêts internes au groupe GAN. L'Etat n'est pas intervenu dans le financement et n'était pas présent dans les structures créées. Les pertes attachées aux créances transférées demeuraient donc à la charge du groupe GAN. Bâticrédit avait avant tout pour objet de permettre, grâce à un montage complexe faisant intervenir des structures écran de droit anglo-saxon, l'étalement et la déconsolidation comptable de ces pertes. A ce titre, si Bâticrédit n'était pas juridiquement une filiale du GAN à cause de l'écran créé à Jersey, elle ne disposait pas d'une autonomie de gestion. La gestion des créances restait confiée à Sofal ; la

cession à des tiers des immeubles sous-jacents aux créances s'effectuait avec l'appui des services de la direction immobilière du GAN.

La détérioration de la situation de l'ensemble du groupe, notamment du fait de l'ampleur des pertes de la structure de défaisance, a conduit l'Etat à apporter son soutien au GAN au début de l'année 1997. Dans le cadre du plan de soutien, l'Etat a accepté de couvrir les pertes de Bâticrédit. Bâticrédit est demeuré sous le contrôle du GAN jusqu'à la privatisation du groupe en juillet 1998, avant de passer sous le contrôle de l'Etat.

L'enquête a été menée par la Cour de l'été 2000 à l'été 2001 dans la structure de défaisance, détentrice des documents. Elle a permis de constater que les opérations effectuées par Bâticrédit, et dont l'Etat a supporté les conséquences, ont été conduites de manière contestable. La négociation du recouvrement des créances auprès des promoteurs a conduit à accorder à ceux-ci des concessions et la vente de certains biens immobiliers s'est faite dans des conditions également critiquables.

I – Structure et évolution de la défaisance

A – Le montage

Le montage consistait à créer deux sociétés : l'une, Bâticrédit, porteuse des créances compromises, est financée par un prêt accordé par l'autre, Bâticrédit Finances et Compagnie (BFC). BFC est elle-même refinancée par différentes sociétés du GAN, grâce à des prêts pour l'essentiel venant à échéance en 2008. Bâticrédit et BFC sont détenues par une cascade de trusts établis à Jersey, ce qui permet leur déconsolidation comptable. Le groupe GAN peut en recouvrer la propriété par le biais d'une option de rachat des parts.

Bâticrédit ne provisionne pas ses pertes latentes, au motif que BFC lui consent, année après année, un abandon de créances égal aux pertes enregistrées au cours de l'exercice. C'est donc BFC qui, en consentant ces abandons, accumule les pertes constatées. En effet, son statut de SNC la dispense de toute obligation de reconstituer ses fonds propres. Les sociétés prêteuses reportent ainsi la constatation des pertes à 2008, à l'échéance des prêts.

Les commissaires aux comptes n'ont pas critiqué ce montage, et ont également accepté que BFC ne provisionne pas davantage ses propres pertes latentes, au motif que ses financeurs, à l'échéance des prêts, lui consentiront à leur tour un abandon de créances.

Le montage a donc un double intérêt. D'une part, il permet de cantonner les pertes constatées dans une structure déconsolidée. D'autre part, l'absence de provisionnement des pertes latentes chez Bâticrodit et BFC, si elle ne dispense pas le GAN de provisionner les pertes dans ses comptes, lui confère une latitude sur ce provisionnement.

Il n'est cependant pas exempt de critiques :

L'absence de provisionnement des pertes latentes chez Bâticrodit, en dérogation à l'article 9 al. 7 du code de Commerce, peut être acceptée dans la mesure où toute perte constatée fait l'objet en contrepartie d'un abandon de créance accordé au cours du même exercice par BFC. En revanche, l'absence de provisionnement des pertes latentes dans les comptes annuels de BFC n'est pas justifiée de manière probante par la perspective d'un abandon de créance qui surviendrait à l'échéance des prêts.

Cette absence de provisionnement des pertes latentes permet aux structures de défaillance de ne pas procéder à une évaluation périodique et rigoureuse de leurs actifs. Ceci a conduit à une découverte tardive de l'ampleur des pertes latentes, avec la nécessité pour le groupe et pour sa tutelle de s'y adapter dans l'urgence.

Surtout, cette défaillance était financée en interne, dans des conditions qui se sont révélées rapidement insuffisantes, en raison principalement de la situation d'ensemble du groupe mais aussi de l'évolution de la conjoncture. Une telle solution n'était pas de nature à résoudre durablement les difficultés nées des pertes de l'UIC-Sofal dans l'immobilier.

B – Historique

Après un audit des créances immobilières de l'UIC-Sofal réalisé à la fin de 1993 et au début de 1994, révélant une situation dégradée qui appelait un soutien massif, le GAN s'est engagé dans un dispositif de défaillance des actifs les plus compromis au cours de l'année 1994. Ce dispositif est devenu effectif par le biais d'un protocole de défaillance en date du 16 décembre 1994.

En 1995, l'Etat a consenti un soutien au groupe GAN sous forme d'apport de titres Elf et CIC pour un montant de 430 M€. Ce plan n'était pas à la hauteur des difficultés du groupe, notamment du fait de l'aggravation des pertes latentes des structures de défaillance.

Un nouveau plan de soutien, d'une ampleur bien plus considérable, a été annoncé par le ministre en charge de l'économie et des finances le

jour de l'arrêté des comptes de 1996 de la holding du groupe, la société centrale du groupe GAN. (conférence de presse du ministre du 27 février 1997 dont les termes ont été confirmés par une lettre du ministre du 28 avril 1997). Il consistait en :

- une recapitalisation du groupe GAN à hauteur de 1,68 Md€,
- l'engagement par l'Etat de supporter les charges de la SC GAN au titre de la garantie apportée par cette dernière aux prêts finançant la société Bâticrédit. Cet engagement a été expressément autorisé par la loi de finances rectificative pour 1997 (article 40) dans la limite d'un montant maximum de 1,66 Md€ en principal.

Ce plan a été accepté le 30 juillet 1997 par la Commission européenne. Au terme des négociations, la Commission, parmi les conditions posées à son accord sur le plan de redressement, a demandé que les actifs en défaillance soient, pour l'essentiel, cédés avant fin 1998. Elle a par ailleurs pris note du montant de la garantie des pertes.

Le plan de soutien a préparé la privatisation du groupe GAN, intervenue entre avril et juillet 1998. Après la cession des différentes sociétés composant le groupe, la structure de défaillance est restée à la charge de l'Etat. Vidée de ses participations, la holding du GAN, la Société centrale du GAN, est demeurée publique sous le nom de SGGP (Société de Gestion de Garanties et de Participations). Parmi ses attributions, cette société a été appelée à couvrir les pertes de la structure de défaillance, et a bénéficié, notamment à cet effet, de l'affectation du produit de la privatisation.

A cette période, la structure de défaillance ne disposait plus que de quelques créances ou immeubles. La majorité des actifs ayant été cédés au cours de l'année 1997, Bâticrédit recelait surtout, en 1998, les pertes accumulées au fil des opérations déjà soldées.

C – Description de la stratégie

La société Bâticrédit était titulaire d'un portefeuille comportant deux types d'actifs : des créances sur des professionnels de l'immobilier, et des immeubles déjà acquis en compensation de créances, lors de procédures menées par l'UIC-Sofal avant transfert des actifs à la structure de défaillance. Il lui appartenait donc de réaliser au mieux deux types d'opérations distinctes : le recouvrement des créances auprès des débiteurs, le plus souvent par le biais de l'acquisition en propre des biens immobiliers sous-jacents aux créances, en échange de l'abandon de celles-ci, et la cession des immeubles détenus en propre. Le portefeuille d'actifs

de Bâticrédit comportait ainsi à l'origine près de 300 biens immobiliers. Il s'agissait principalement d'immeubles situés à Paris et en banlieue parisienne, plus marginalement sur la Côte d'Azur.

1 – La stratégie initiale de gestion "au fil de l'eau"

Bâticrédit avait pour objectif initial de réaliser ses actifs dans la durée. Le groupe GAN escomptait une remontée progressive du marché, et la récupération de 170 M€ par an pendant 6 ans, de 1995 à 2000. La stratégie mise en place peut être décrite comme "une cession au fil de l'eau" : elle prévoyait une gestion optimale des dossiers sans se placer dans une optique liquidative, mais en prenant le temps de mener au mieux les différentes phases d'appropriation et de cession des biens.

Dans le courant de l'année 1996, il s'est avéré que l'objectif ne pouvait pas être atteint. Seuls 107 M€ avaient été recouverts en 1995 par des cessions à l'extérieur du groupe, du fait de négociations plus longues que prévu avec les promoteurs et les marchands de biens.

En outre, le GAN a réalisé que les coûts de portage liés à l'immobilisation de 2,58 Md€ de financements dans la structure de défaillance était insupportables : ils se montaient en 1995 à 169,22 M€. La stratégie de gestion au fil de l'eau n'était donc pas tenable pour le groupe GAN, compte tenu des difficultés de financement et de trésorerie qu'il affrontait. L'UIC, société la plus fragile et la plus exposée aux pertes de Bâticrédit, a dû réduire ses encours sur celle-ci sur ordre de la Commission bancaire.

Deux solutions étaient alors possibles : ou bien envisager la liquidation pure et simple des actifs défaussés, ou bien obtenir de l'Etat des modalités de soutien permettant au groupe GAN de se soustraire à la contrainte du financement de Bâticrédit. Au début du second semestre 1996, le groupe GAN dans son entier s'est trouvé affaibli, notamment par le poids des créances immobilières, au point de demander à l'Etat un soutien massif à l'ensemble du groupe. Le dossier de la défaillance Bâticrédit s'est dès lors inscrit dans la perspective de la privatisation du groupe.

Un audit réalisé au second semestre 1996, à la demande de l'Etat qui souhaitait avoir une vue exacte de la valeur réelle des actifs défaussés, a joué un rôle majeur dans la révélation de l'aggravation de la situation du GAN et dans le choix d'une stratégie liquidative. Cet audit a en effet pris pour hypothèse que le GAN se plaçait dans une telle stratégie. Il a donc appliqué aux actifs de lourdes décotes forfaitaires dues au recours à des procédures de vente rapide, comme les ventes par blocs. Il en est résulté

une révision à la baisse de la valeur estimée du portefeuille, qui n'était plus évalué qu'à 730 M€ (soit 230 M€ à 460 M€ de moins que prévu au départ), et par suite une aggravation des pertes potentielles du groupe. A son tour, la révélation de ces pertes non provisionnées a été utilisée comme argument pour justifier un plan de soutien massif, incluant la liquidation des actifs en défaillance.

2 – La stratégie de liquidation mise en place à la fin de l'année 1996

Dans le cadre du plan de soutien de l'Etat et dans la perspective de la privatisation du groupe, la stratégie de cession "au fil de l'eau" a donc fait place à la liquidation des actifs.

Cette stratégie de liquidation a été étudiée dès le second semestre 1996 et validée dans l'ensemble de ses dispositions, en particulier la vente en bloc d'un grand nombre d'actifs, en avril 1997. Elle a été mise en œuvre pour l'essentiel au cours de l'année 1997, alors que le marché immobilier était au plus bas. Pour attirer les rares acquéreurs, les cessions se sont faites avec des rabais considérables par rapport aux prix d'expertises qui tenaient pourtant compte de la baisse du marché.

Au terme de cette liquidation, lors de la privatisation du GAN, il ne restait plus dans la défaillance qu'un reliquat d'actifs à valoriser estimé à 68 M€ au 30 avril 1998.

II – La conduite des opérations de défaillance sous l'égide du groupe GAN

A – Une dilution des responsabilités

Bâticrédit a été placée dès l'origine dans une entière dépendance vis-à-vis du groupe GAN. Le protocole constitutif de la défaillance en date du 16 décembre 1994 prévoyait que les tâches opérationnelles seraient en fait sous-traitées à des filiales du groupe.

La gestion des créances était ainsi dévolue à la Sofal elle-même, à titre gratuit. Sofal avait toute liberté pour décider de la manière la plus appropriée pour assurer le recouvrement. Sofal a donc géré des créances dont elle était assurée de ne pas porter le poids des pertes. Il convient de préciser que les modalités mêmes de transfert des créances douteuses

favorisaient la poursuite de l'implication de Sofal dans leur gestion : les encours sur un même promoteur ou marchand de biens, voire une même opération, se sont trouvés souvent répartis entre Bâticrédit et Sofal.

Quant à la gestion des immeubles - location, cession - elle était confiée, à titre onéreux, à trois filiales du GAN spécialisées. Les décisions les plus importantes étaient réservées à un comité tripartite associant le président de Bâticrédit, un représentant du GAN et, selon qu'il s'agissait de gestion des créances ou de gestion des immeubles, un représentant de Sofal (qui constituait la filiale de crédit immobilier de l'UIC-Sofal) ou un représentant des filiales immobilières du GAN. La composition de ce comité assurait donc au GAN la faculté de contrôler les décisions ; cette faculté a été renforcée par le choix, par le GAN, des dirigeants successifs de Bâticrédit.

La pratique de la décision a accru encore le caractère subordonné de Bâticrédit. Alors que, dans le montage initial, cette société pouvait conserver une forme d'autonomie, il est apparu que le comité Bâticrédit n'était pas un lieu d'arbitrage, les décisions étant prises ailleurs sans qu'une unité de direction soit véritablement assurée. En outre, les différentes entités concernées, y compris au sein du groupe GAN, ne poursuivaient pas toutes les mêmes intérêts. Les luttes d'influence entre Bâticrédit, Sofal et diverses entités du GAN ont concouru à diluer et à masquer les responsabilités.

S'agissant d'une structure de défaisance dont les pertes étaient garanties par le GAN lui-même, par le biais des financements qu'il lui consentait, il était normal que ce groupe exerce une tutelle étroite sur les activités de cette structure. Encore fallait-il qu'elle s'exerce de manière efficace, et en limitant les charges d'exploitation pesant sur la structure de défaisance.

Toutefois, à partir du second semestre 1996, lorsque sont engagées les négociations avec l'Etat pour assurer la survie du groupe, et a fortiori à partir d'avril 1997, lorsque ce soutien massif est formalisé par l'engagement du ministre, il apparaît que les sociétés qui contrôlent la structure de défaisance n'auront pas à porter le poids de ses pertes. Le contrôle de l'Etat sur les cessions n'a pourtant pas été significativement accru jusqu'en juillet 1998, date de la privatisation, et la majorité des cessions a eu lieu dans cet intervalle. Il est regrettable que, à partir du moment où il avait décidé d'en supporter directement les pertes, et pendant plus d'un an, l'Etat n'ait pas cherché à contrôler plus strictement les opérations de défaisance. Il existait en effet un risque que le GAN privilégie ses intérêts à court terme par rapport à ceux de l'Etat.

B – La gestion des créances par la Sofal

1 – Le choix de la procédure amiable

Les débiteurs étant dans l'incapacité d'honorer leurs dettes, c'est principalement la cession des biens immobiliers sous-jacents aux créances qui était de nature à permettre un recouvrement. La cession de ces biens pouvait être envisagée soit après une négociation avec le débiteur prévoyant que la structure de défaillance abandonnait sa créance en compensation de la propriété du bien financé, soit après une négociation visant à contraindre le débiteur à céder lui-même le bien et à en verser le prix de vente à Bâticrédit, soit enfin, au terme d'une action en justice, la structure de défaillance pouvant recevoir du mandataire liquidateur, en compensation de sa créance, le bien qu'elle avait financé. Dans tous les cas, compte tenu de l'effondrement du marché entre la date d'octroi des prêts et la période d'activité de la structure de défaillance, ce recouvrement ne pouvait être que très partiel.

Il existait un risque important à confier à la Sofal, au nom de Bâticrédit, ces procédures de recouvrement de créances compromises : la Sofal n'était sans doute pas la mieux placée pour exercer des actions coercitives envers les débiteurs défaillants, un petit nombre de professionnels de l'immobilier, avec lesquels elle avait entretenu des relations privilégiées, leur accordant des crédits importants sans s'entourer de garanties suffisantes.

Dans les faits, la Sofal a systématiquement privilégié la voie de la négociation amiable avec les débiteurs, au prix de concessions importantes, et ce même dans les cas les plus patents de mauvaise foi de ceux-ci. En réalité, la Sofal elle-même redoutait la mise en jeu de procédures judiciaires, car dans de nombreux cas, elle s'était mise lors de l'octroi des prêts, ou lors de la signature de premiers protocoles transactionnels avec les débiteurs, dans une situation qui risquait d'être attaquée au nom du soutien abusif par les débiteurs ou par d'autres créanciers.

Les protocoles négociés dans un premier temps reposaient sur l'hypothèse d'une crise passagère de l'immobilier et ont organisé la survie des débiteurs. Ceux-ci ont obtenu de pouvoir commercialiser eux-mêmes les biens de leurs sociétés, et de maintenir ainsi leur activité. Dans certains cas, ils se sont engagés à céder une partie des immeubles dans un délai fixé, à défaut de quoi Bâticrédit en deviendrait propriétaire en compensation de sa créance. Dans un second temps, à partir de l'année 1996, la persistance de la crise immobilière a conduit la Sofal à tenter de

solder les dossiers des débiteurs au plus vite, par la négociation sous l'égide du tribunal de commerce : les débiteurs étaient invités, pour solde de tout compte, à céder directement à leur créancier le bien financé. Tout au long de ces deux phases, la Sofal a mis en avant la rapidité supposée de ce mode de recouvrement pour écarter le plus souvent jusqu'à la menace des procédures contentieuses. Selon la Sofal, ses dossiers ne permettaient d'estimer ni la solvabilité du débiteur, ni les risques financiers attachés à un probable soutien abusif. Faute de disposer, depuis l'octroi des crédits, de ces informations, la Sofal n'était pas en mesure d'adopter d'autre ligne que celle du protocole amiable.

La Cour relève que l'indigence des dossiers de crédit de la Sofal a non seulement conduit celle-ci à la quasi-faillite, mais compromis l'appréciation de la meilleure stratégie de recouvrement. Les carences de la politique de crédit aux promoteurs ont donc eu un effet doublement pénalisant : l'un s'est manifesté lors du retournement du marché, l'autre s'est révélé peu à peu, au fur et à mesure du traitement des créances.

Par ailleurs, l'argument de la plus grande rapidité d'une procédure amiable a été rendu partiellement inopérant par la mauvaise volonté des débiteurs, qui ont fait durer le plus possible les négociations. Bien souvent, les premiers accords conclus n'ont pas été respectés par les promoteurs et les marchands de biens, si bien qu'il a fallu entamer de nouvelles négociations pour obtenir l'appropriation de tous les biens ; au total, les procédures amiables se sont poursuivies sur plusieurs années.

Le cas d'un marchand de biens de surface moyenne est à cet égard exemplaire. Sa situation a été examinée en mai 1995 par le comité Bâticrédit : ce débiteur aurait organisé son insolvabilité en cédant les parts de ses sociétés rentables à une société de droit étranger détenue par sa famille. Le comité entérine le principe d'une assignation en liquidation judiciaire. C'est cependant une procédure amiable qui est engagée par la Sofal, débouchant sur la signature d'un protocole en juin 1996. Ce protocole prévoyait la reprise par Bâticrédit des actifs sous-jacents aux créances. A la fin de l'année 1997, la Sofal constate que le protocole n'a pas été régulièrement appliqué : le débiteur a entravé l'appropriation des biens. Afin d'aplanir les difficultés, un avenant au protocole a été signé en décembre 1997, sans que le comité Bâticrédit donne formellement son accord. Mais le débiteur a persisté à ne pas tenir ses engagements, bloquant toujours l'appropriation d'un bien par la structure de défaillance. Le sort de cet actif n'a été de nouveau abordé qu'en juin 2000. Lors de l'enquête de la Cour, ce dossier n'était toujours pas clos, après plus de 6 ans de négociations amiables.

La séparation des charges entre les deux entités a conduit à ce que chacune d'entre elles tente de faire valoir ses intérêts propres. Ainsi, lorsque la Sofal négociait pour le compte de Bâticrédit des accords avec des débiteurs sur lesquels elle avait conservé dans ses livres une partie de la créance, il a été constaté sur certains dossiers qu'elle répercutait sur Bâticrédit tout ou partie des charges résultant des concessions qu'elle était amenée à consentir sur ses propres créances, alors même qu'elle conservait l'intégralité de certaines sommes recouvrées dans le cadre de transactions du même type.

2 – Les concessions accordées aux débiteurs

La Sofal a parfois été conduite à transiger avec les débiteurs, alors même que les conséquences de sa faible performance en matière de recouvrement étaient assurées par Bâticrédit, et qu'elles le seront in fine en grande partie par l'Etat. Dans ce cadre, la Sofal a permis aux débiteurs de s'affranchir de toutes contraintes en échange de l'appropriation, par Bâticrédit, des biens financés. Elle a donc fait porter à Bâticrédit tout le poids de la dévalorisation de ces biens, sans obtenir d'autre compensation des débiteurs.

Les contraintes imposées aux débiteurs dans le cadre du règlement de leur dette ont été minimales et leur non respect n'a pas été sanctionné. Les clauses de retour à meilleure fortune, destinées à permettre à la structure de défaillance de percevoir une partie d'éventuels bénéfices futurs de ses anciens débiteurs, n'ont jamais eu qu'une portée symbolique. Dans de nombreux cas, elles étaient limitées aux profits que les débiteurs pourraient réaliser sur de nouvelles opérations financées par la Sofal elle-même, alors qu'il n'entraînait pas dans les projets de la Sofal de poursuivre des relations commerciales avec les promoteurs et les marchands de biens responsables de ses propres difficultés. En outre, leur mise en œuvre n'a fait l'objet d'aucun suivi par la Sofal. Lorsque le débiteur obtenait de commercialiser les biens lui-même, les clauses de délégation de loyer ont été rares et peu respectées.

Pour obtenir un accord avec les débiteurs, la Sofal a renoncé de manière systématique à mettre en jeu les cautions personnelles des débiteurs. La quasi-totalité des sûretés détenues sur les biens propres a été abandonnée, alors même que dans plusieurs cas ces biens avaient donné lieu à des créances transférées à Bâticrédit. En acceptant d'abandonner les créances sur les résidences personnelles des débiteurs, afin de faciliter le règlement de leur dossier, la Sofal a mis à la charge de Bâticrédit, et donc de l'Etat, le financement des biens personnels de certains marchands de biens ou promoteurs.

Pour permettre l'appropriation par Bâticrédit d'un bien dont elle avait financé l'acquisition (situé sur l'une des avenues les plus prestigieuses du XVIème arrondissement de Paris), la Sofal a fait verser par Bâticrédit une indemnité d'éviction de 490 000 € environ à l'épouse du marchand de biens concerné, au motif que celle-ci bénéficiait d'une convention - non datée - d'occupation gracieuse des lieux.

Dans un autre cas, la Sofal, agissant pour le compte de Bâticrédit, a fait verser par cette dernière une indemnité d'éviction de 150 000 € environ à une société occupant les locaux d'un immeuble destiné à être repris par la structure de défaillance, alors même que cette société appartenait au débiteur.

Dans le cadre du règlement d'ensemble du dossier d'un important débiteur, la Sofal a consenti à celui-ci, jusqu'à son décès, l'usufruit d'un appartement de prestige de 250 m², avec jardin, à Paris VIIème, dont elle avait financé l'acquisition. La Sofal a abandonné la créance détenue par Bâticrédit sur ce bien, d'un montant de 3,43 M€, en échange de la seule nue-propriété du bien. Bâticrédit a revendu par la suite cette nue-propriété à un marchand de biens pour 230 000 €.

Dans un dernier dossier, un marchand de biens a obtenu de conserver purement et simplement, sans aucun remboursement, sa luxueuse résidence personnelle qui avait donné lieu à un crédit de 5,03 M€ défaussé à Bâticrédit.

Si, compte tenu des informations dont la Sofal s'est contentée, le protocole amiable semblait la voie de recouvrement des créances la plus adaptée économiquement, cette position l'a conduite très loin sur la voie des concessions accordées aux débiteurs. Le recours à la menace d'une action en justice, même sans intention de la conduire à son terme, ainsi que le choix de la solution contentieuse sur quelques dossiers sélectionnés avec soin, auraient pu constituer des armes efficaces, susceptible de conduire les débiteurs à réduire leurs prétentions à des avantages personnels. L'examen des dossiers montre qu'elle n'a été que très rarement employée.

C – Les opérations de cession

Les opérations de cession des biens de Bâticrédit apparaissent souvent critiquables.

1 – Des prix de cession très inférieurs aux valeurs d'expertise sur les biens vendus isolément

A partir de la fin de l'année 1996, les documents fournis à l'appui des cessions portent de moins en moins la marque d'un souci de valorisation optimale des biens. La plupart ne contiennent qu'une argumentation minimale. Dans certains cas, ils se bornent à constater un écart important entre l'offre soumise au comité Bâticrodit, et les valeurs d'expertise. Dans d'autres ils se réfèrent aux seules valorisations établies, dans une optique liquidative, par l'audit mené au second semestre 1996. A titre d'exemple, il est possible de mentionner, parmi un grand nombre de dossiers analogues :

Une ZAC estimée entre 1,07 M€ et 1,22 M€, cédée 810 000 € environ "compte tenu des impératifs d'une cession rapide" (procès-verbal du comité Bâticrodit).

Un immeuble d'habitation de 609 m², libre, rénové en 1994, situé dans un quartier recherché (VII^{ème} arrondissement de Paris). Expertisé à 1,91 M€ en août 1996, il est cédé pour 1,37 M€ en août 1997 à un marchand de biens. Le prix au m² est de l'ordre de 2 286,74 € alors que les transactions sur ce type de biens pouvaient atteindre 4 573,47 €/m² à cette époque.

Un immeuble classique, de belle facture, luxueusement restructuré en 1994, abritant 2 300 m² de bureaux et 667 m² d'habitation, à Paris VIII^{ème}. Expertisé à 15,02 M€ en juillet 1996, il est cédé un an plus tard pour 10,82 M€ à un marchand de biens, alors que le marché n'a pas baissé dans cette proportion. Le prix au m² ressort à 3 658,78 €/m², alors qu'il atteignait parfois 6 097,96 €/m² sur ce type de biens à cette époque.

Un vaste ensemble de bureaux (7 500 m² environ) bien situé et bien entretenu, estimé à 24,62 M€ en septembre 1995. Cédé après un appel d'offres restreint pour 12,65 M€ en septembre 1997, alors même que le prix de réservation était fixé à 13,72 M€. La décote subie par ce bien est très supérieure à l'évolution du marché dans l'intervalle. Le prix au m² est voisin de 1 676,94 €/m² alors que ce type de biens se négociait à cette date à plus de 3 048,98 €/m²¹⁶.

16 les références de prix au m² sont extraites des statistiques de la direction des services fonciers de Paris.

2 – L'ampleur particulière de la décote subie sur les ventes en bloc

La décision de liquider les actifs détenus par Bâticrédit s'est traduite par le recours à des ventes en bloc, entraînant des décotes encore plus considérables par rapport aux valeurs d'expertise des biens que dans le cadre des ventes au détail.

La vente en bloc la plus importante a concerné un périmètre de 75 actifs. Le portefeuille d'actifs initial était évalué en 1996 à 175,16 M€ en cas de vente étalée, à 131,87 M€ en cas de vente rapide, mais actif par actif, et à 96,96 M€ dans le cadre d'une vente en bloc. L'application successive d'une décote pour vente rapide (matérialisant le coût de la liquidité dans un marché déprimé) et d'une décote pour vente en bloc a donc conduit à réduire la valeur du portefeuille de 78,21 M€, soit 45 %. Une autre étude a conclu que même en prenant en compte les coûts de portage, une cession des biens dans la durée conduisait à un gain de 30,49 M€ par rapport à la vente en bloc.

Le portefeuille a finalement été cédé pour 102,90 M€ en novembre 1997. C'est la direction générale du GAN qui a conduit de bout en bout cette opération, dont les conséquences ont été portées par Bâticrédit.

Quelques autres ventes en bloc de moindre ampleur ont été réalisées, avec des décotes très significatives, de l'ordre de 25 % en moyenne par rapport à des valeurs d'expertise récentes. Ces ventes ne présentaient pas, en raison de la petite taille des lots, l'intérêt stratégique éventuel que pouvait avoir la vente évoquée ci-dessus d'un portefeuille massif. La décote qui leur est attachée est d'autant moins légitime.

La Cour a pu reconstituer, avec l'aide de la direction des services fonciers de Paris, le devenir de certains de ces biens. L'existence d'une décote importante est confirmée par l'examen de la plus-value réalisée par les marchands de biens qui se sont portés acquéreur des biens de la structure de défaillance, et dont voici quelques exemples parmi d'autres :

Un immeuble, situé à Paris Xème, cédé 3,20 M€ par Bâticrédit en février 1997, a été revendu 4,88 M€ par l'acquéreur en mai 1998.

Un autre immeuble, situé dans le IXème arrondissement de Paris, cédé 4,04 M€ par Bâticrédit en février 1997, a été revendu 8,69 M€ à la fin de la même année.

L'exemple le plus frappant est sans doute celui d'un bien situé à Paris XVIème, cédé 0,74 M€ par Bâticrédit en décembre 1997 à un marchand de biens, et revendu par celui-ci 1,56 M€ un mois plus tard.

Dans ces trois cas, la plus-value n'est pas imputable à l'évolution du marché dans l'intervalle.

3 – L'opacité d'une grande partie des ventes en bloc

Sur six cessions en bloc d'immeubles à des tiers, quatre présentent des singularités de procédure portant atteinte à la transparence des opérations.

La première de ces ventes, réalisée en novembre 1996, portait sur 7 immeubles que des expertises récentes permettaient d'évaluer au total à 45,73 M€. Ils ont été cédés, sans appel d'offres, pour 26,98 M€. Ces immeubles ont fait l'objet d'une offre parvenue à Bâticrédit le 13 novembre 1996, deux jours avant la conclusion de la vente, le 15 novembre 1996.

Le même groupe immobilier acquéreur a par la suite bénéficié de deux autres lots d'immeubles à des prix décotés. Dans l'un des cas, le lot a été attribué sans appel d'offres. Dans le second cas, il y a eu une procédure d'appel d'offres, mais elle a échoué du fait de la fixation d'un prix de réserve trop élevé : Bâticrédit est alors entré en négociation de gré à gré avec les mieux-disants. Cependant, l'acquéreur retenu en définitive ne faisait pas partie des soumissionnaires de l'appel d'offres. Dans ces deux cas, le groupe immobilier acquéreur a dissimulé sa véritable identité derrière des sociétés-écrans.

Ces trois ventes ont bénéficié à une société détenue par l'ancien président et fondateur d'une banque. Or, le président de Bâticrédit lors des deux premières ventes, avait auparavant occupé un poste élevé dans cette même banque, à une époque où son fondateur, bien qu'ayant cédé le capital, conservait néanmoins les fonctions de président du conseil de surveillance.

Dans une dernière affaire, comportant également la cession d'un lot d'immeubles avec de fortes décotes, la procédure suivie suscite plusieurs interrogations. Un appel d'offres a été lancé, mais s'est trouvé infructueux du fait de la fixation d'un prix de réserve trop élevé. L'acquéreur final, retenu le 1^{er} octobre 1997 à l'issue de négociations de gré à gré, ne faisait pas partie des soumissionnaires de l'appel d'offres.

Ce même 1^{er} octobre, le président de Bâticrédit a été révoqué par le conseil d'administration de la société. Le 3 octobre, une demande de diminution du prix formulée par l'acquéreur a été examinée par le comité Bâticrédit où siégeait un nouveau président. Cette demande aboutissant à fixer un prix situé en dessous du mieux-disant de l'appel d'offres, le comité Bâticrédit a considéré que les promesses de vente signées le 1^{er} octobre étaient caduques, et que les négociations devaient reprendre avec les soumissionnaires de l'appel d'offres. Cependant, l'ancien président de Bâticrédit, révoqué six jours auparavant avec une substantielle

indemnité, a signé, le 7 octobre, des avenants aux promesses de vente initiales, acceptant les baisses de prix demandées par l'acq reur. Cette signature se fonde sur une nouvelle délibération du comité Bâticrédit, manuscrite et sur papier libre, dat e du 7 octobre, approuvant sans motivation l'opération qu'il avait rejetée le 3 octobre. Il n'existait pas de copie de ce document dans les archives de Bâticrédit.

La conjonction de l'absence d'intérêt stratégique, de décotes importantes sur les prix de cession et de singularités de procédure dans chacune de ces cessions en bloc conduit à une appréciation très défavorable de celles-ci.

4 – L'existence de conflits d'intérêt

a) Les reventes d'actifs au débiteur

La structure de défaillance n'a pas fixé de règle en matière d'interdiction de rachat de sa dette par le débiteur. Cette pratique est cependant particulièrement choquante : le débiteur est censé ne pas disposer des fonds nécessaires au règlement de sa dette ; c'est pourquoi la banque accepte de s'approprier le bien sous-jacent à la créance, en compensation de l'abandon de celle-ci. Si le débiteur est en mesure de racheter son propre bien à valeur de marché, soit à un prix très inférieur au montant de la créance initiale, c'est la banque qui supporte l'intégralité de la moins-value. Surtout, il apparaît avec évidence que la banque était fondée à recouvrer davantage que la valeur vénale de l'immeuble, mais qu'elle ne s'est pas véritablement préoccupée de sa solvabilité.

Or, dans deux cas au moins, la structure de défaillance a accepté le rachat de leurs créances à moindre c t par les débiteurs eux-mêmes. Dans un troisième cas, s'agissant d'un ensemble de créances particulièrement compromises, Bâticrédit s'est pr t e à un montage destiné, via l'intervention d'un intermédiaire bancaire et de trusts basés aux Bahamas, à masquer l'acq reur final des créances, qui se présentait alors comme un homme d'affaires américain. Sans qu'il soit certain que Bâticrédit en ait eu connaissance, il a pu être établi que c'est en définitive le débiteur lui-même qui a racheté ses dettes à vil prix.

b) Les ventes réalisées au profit d'autres entités du groupe GAN

La logique de la défaisance consiste à faire porter la charge de la dévalorisation des actifs sur une structure de cantonnement. Mais dans plusieurs cas, le groupe GAN a utilisé la défaisance pour permettre à certaines de ses filiales de réaliser des opérations profitables en achetant à bas prix des actifs auprès de la structure de défaisance du groupe. Alors même qu'elle était financée en interne par le groupe GAN, la structure de défaisance a été considérée par ses partenaires, la Sofal et GAN SA, comme une entité ne disposant pas d'un intérêt social propre, mais comme un réservoir de pertes dont on pouvait jouer à volonté pour améliorer la situation de telle ou telle autre entité. De tels procédés compliquent l'appréciation à porter sur le bilan de l'opération, et conduisent à contourner le principe de la déconsolidation comptable de la société de défaisance.

Ainsi, un vaste immeuble de prestige situé avenue Victor Hugo (Paris XVIème), d'une surface de 6 700 m², avait été transféré en décembre 1994 pour 58,39 M€ à Bâticrédit. Au début de l'année 1995, Bâticrédit a financé 7,62 M€ de travaux supplémentaires sur cet actif, avant de le revendre aussitôt pour 28,20 M€, sans aucune expertise permettant de justifier ce niveau de prix qui peut être considéré comme très bas. La vente n'a pas même été autorisée par le comité Bâticrédit. L'acquéreur est GAN-Vie, filiale du groupe.

En avril 1997, alors que le principe de la garantie des pertes de la défaisance par l'Etat était acquis, GAN-Vie s'est portée cette fois acquéreur d'un ensemble d'immeubles de grande qualité, appartenant à la structure de défaisance. GAN-Vie a ainsi acquis pour plus de 0,15 Md€ d'actifs, à une valeur décotée de 15 % par rapport à des expertises récentes. Cette décote n'a pas d'autre justification que l'intérêt de la société acquéreur, en l'espèce l'accroissement de la rentabilité du patrimoine de GAN-Vie. En outre, le contrat de vente prévoit que Bâticrédit acquittera le prix de travaux réalisés dans les immeubles au début de l'année 1997, et non encore achevés, alors que les recettes de loyers sont déléguées rétroactivement à GAN-Vie à compter du 1^{er} janvier 1997. Cette vente contrevenait d'ailleurs dès sa conception à la jurisprudence de la Commission Européenne relative aux plans de soutien de l'Etat, telle que le libellé de sa saisine dans l'affaire SDBO pouvait la laisser entrevoir dès septembre 1996. Dans sa décision relative au plan de soutien au GAN rendue peu après la vente, le 30 juillet 1997, la Commission a explicitement interdit ce type de cession.

Faute d'avoir mesuré le risque à temps, le GAN a préféré, pour se mettre en règle a posteriori avec la décision de la Commission, céder à

des tiers, de manière précipitée, les biens ainsi acquis auprès de Bâticrédit, avant sa privatisation. Le GAN a donc cédé ces immeubles de telle sorte que cette opération a été neutre pour lui, mais a permis aux acquéreurs finaux de ces biens de réaliser de fortes plus-values.

Il a été objecté que ces opérations présentaient pour l'Etat actionnaire, au plan global, un caractère de neutralité patrimoniale. Leur opacité amène pourtant par elle-même à ne pas les accepter. De plus, le bref délai qui s'est écoulé entre l'achat et la revente n'était pas de nature à protéger les intérêts patrimoniaux de l'Etat.

5 – La rémunération des filiales du GAN

Les filiales immobilières du GAN auxquelles était déléguée, par contrat, la gestion des actifs étaient rémunérées par Bâticrédit pour une prestation parfois peu consistante. Ainsi, l'une de ces filiales était chargée de réaliser un "diagnostic" de la situation de chaque immeuble. Dans de nombreux cas, ce diagnostic facturé forfaitairement 4 573,47 € à Bâticrédit ne comporte que quelques pages, parfois deux seulement, essentiellement la compilation de copies de documents antérieurs relatifs à l'immeuble. Une autre filiale du GAN, reçoit la tâche d'"assistance commerciale". Elle n'assure pas la commercialisation des biens, mais choisit le commercialisateur, lequel est rémunéré selon les usages ; pour cette seule tâche de sélection, la filiale du GAN perçoit 25 % des honoraires du commercialisateur. A ce titre, elle a perçu une commission de l'ordre de 1 % sur des ventes portant sur des dizaines de millions d'euros. Au total, les filiales du GAN ont perçu 7,62 M€ d'honoraires pour des prestations incertaines.

III – La privatisation et la scission entre le GAN et la structure de défaillance

A – Des dispositions lésant les intérêts de Bâticrédit

Afin de permettre la privatisation du groupe GAN, il fallait mettre fin à l'ensemble des conventions conclues par certaines de ses filiales avec Bâticrédit. Cette scission a été réalisée sous la forme de protocoles. Or ces protocoles ont été organisés à l'entier détriment de Bâticrédit.

En effet, la plupart des sociétés délégataires des opérations de défaillance ont été exonérées de toute responsabilité dans leur gestion des intérêts de Bâticrédit, même dans le cas de faute lourde. Il est

remarquable qu'une société où l'Etat était représenté décide, à la veille de sa privatisation, de donner quitus à certaines de ses filiales. S'il s'agissait de préserver l'acquéreur futur de ces sociétés de tout contentieux lié à la gestion passée des intérêts de Bâticrodit, il eût été préférable de recourir au mécanisme de la garantie de passif.

De plus, les filiales immobilières gestionnaires des biens, qui avaient déjà été largement rémunérées pour leurs prestations, ont reçu, à titre d'indemnisation pour le transfert des dossiers la somme non fondée de 0,33 M€. Surtout, par le biais de protocoles annexes, et pour régler le sort de certaines créances détenues pour partie par la structure de défaisance et pour partie par la Sofal, cette dernière a racheté à vil prix les parts dont elle s'était défaussée autrefois sur Bâticrodit. Dans l'un de ces dossiers, la Sofal a ainsi racheté la part de Bâticrodit dans une opération immobilière sur la base d'un prix de revente du bien de 112,20 M€. Quelques semaines plus tard, ce bien a été cédé 198 M€. Il est avéré que les tractations relatives à cette vente avaient commencé avant même les opérations de scission.

Sur le plan de la forme, certaines des dispositions lésionnaires des intérêts de Bâticrodit, en particulier celles relatives aux rachats par Sofal de parts détenues par Bâticrodit, n'ont pas été régulièrement autorisées par le Conseil d'administration. Suite à une remarque en ce sens des commissaires aux comptes de Bâticrodit, les procès-verbaux de conseil d'administration et le registre des séances ont été falsifiés quant à leur date, pour faire accroire à une autorisation en bonne et due forme de ces dispositions.

De tels procédés entérinés par la direction de Bâticrodit contre les intérêts de cette société ne peuvent être compris si l'on ignore qu'après s'être séparé du précédent président de la structure de défaisance, le GAN a placé à la tête de celle-ci son propre directeur de l'immobilier. Ainsi donc, c'est la même personne qui a signé le protocole de scission de part et d'autre, tant au nom de Bâticrodit que de GAN SA. Au nom de Bâticrodit, et de manière particulièrement choquante, cette personne a accepté les conditions les plus favorables au groupe GAN et à ses filiales.

Enfin, la scission a été à l'origine d'une perte de temps pour la structure de défaisance. Alors qu'elle a lieu en juillet 1998, dès le mois de janvier, la Sofal a cessé de traiter les dossiers de Bâticrodit. Après la scission, le passage de relais à une équipe presque entièrement nouvelle s'est traduit par une activité ralentie pendant plusieurs mois, si bien que les opérations n'ont véritablement repris qu'en mars 1999. Au total, la scission a fait perdre plus d'un an à la défaisance, et certains dossiers complexes de négociation avec les débiteurs ont particulièrement souffert de cette parenthèse. Il convient de mentionner le fait qu'à l'occasion de la

scission, toutes les pièces des chronos de direction relatives à la gestion de la structure de défaillance sous l'égide du GAN ont purement et simplement disparu.

B – L'octroi d'un avantage fiscal à l'acquéreur du GAN

Une partie du financement de la structure de défaillance était assurée historiquement par un prêt participatif subordonné de GAN SA. Ce prêt n'était destiné à être remboursé que si Bâticrédit recouvrait suffisamment de fonds à partir de son portefeuille d'actifs. Compte tenu de la valeur réelle de ce portefeuille et du fait que d'autres créanciers de la structure de défaillance primaient GAN SA, ce prêt n'avait aucune chance d'être remboursé et ne l'a pas été. Bien plus, il s'est accru au fur et à mesure des transferts et des consolidations du financement de la structure de défaillance, jusqu'à représenter 704 M€ à la veille de la privatisation. En raison du caractère improbable de son remboursement, ce prêt était intégralement provisionné dans les comptes de GAN SA au 31 décembre 1997. La date d'échéance du prêt était fixée au 31 décembre 2008 et GAN SA disposait d'une faculté d'abandon de tout ou partie de sa créance à tout moment.

Lors de la privatisation, ce prêt participatif a été maintenu, donnant à l'acquéreur du GAN, un réservoir de déficits fiscaux reportables à compter de l'exercice fiscal 1998. En effet, cet acquéreur a chaque année, jusqu'en 2008, la possibilité d'abandonner une partie de sa créance sur Bâticrédit, et de minorer ainsi son résultat fiscal de l'année, si celui-ci est bénéficiaire, et par suite de réduire le montant de son impôt sur les sociétés. Si cette possibilité devait permettre effectivement de soustraire à l'impôt une somme de bénéfices équivalant au montant du prêt participatif, la réduction d'impôt peut être estimée à 230 M€.

Cet avantage repose donc sur le maintien en vie d'un prêt participatif sans perspective de remboursement, et qui aurait logiquement dû être entièrement abandonné au moment de la scission entre le GAN et la structure de défaillance, avec pour conséquence de créer un report déficitaire massif. Il ne l'a pas été afin de ne pas contrevenir à la décision de la Commission Européenne du 30 juillet 1997 déjà citée, en son article 3 : "l'autorisation des aides est subordonnée au respect par la France des conditions suivantes [...] supprimer la possibilité pour les entreprises du groupe GAN ayant bénéficié des aides d'Etat en question de bénéficier d'un report des déficits fiscaux pour le montant des pertes fiscales couvertes par les augmentations de capital".

IV – Bilan

A – Les carences du contrôle

Les errements constatés dans la conduite des opérations de défaillance n'auraient pu avoir lieu si un contrôle adéquat avait été mis en place.

1 – Le contrôle interne au GAN

Le partage des responsabilités entre Bâticrédit et le GAN n'a pas permis un contrôle efficace de la structure de défaillance. La majeure partie des opérations les plus opaques et les plus critiquables ont été approuvées par des représentants des différentes entités en cause : Bâticrédit, Sofal, et les directions et filiales compétentes du groupe GAN. Le partage des responsabilités, qui devait permettre un contrôle mutuel des opérations, a au contraire favorisé la confusion.

2 – Le rôle des audits

Les audits successifs des actifs, qui auraient dû permettre un arbitrage adéquat entre les différentes stratégies et garantir la qualité des opérations de défaillance, n'ont pas joué ce rôle. Ils ont fourni des valeurs d'abord optimistes, puis pessimistes, au gré de la stratégie choisie. Conformément à la commande qui leur était faite, ils se sont bornés à évaluer les conséquences de décisions déjà prises. Ainsi, il n'ont pu servir d'outil d'aide à la décision économique.

3 – Le contrôle exercé par la tutelle

Outre sa complexité, le schéma retenu pour la défaillance, et approuvé par la tutelle, réduisait formellement les possibilités de contrôle de l'Etat sur les opérations de Bâticrédit, notamment du fait de l'interposition de trusts de droit jersiais. La Cour a au demeurant relevé que le démontage de ces trusts n'est intervenu qu'en décembre 1999, soit un an et demi après la privatisation du groupe. Faute d'avoir institué un suivi rapproché de la structure de défaillance, la tutelle a été surprise, au second semestre 1996, par l'ampleur des pertes qu'elle recelait, et a dû se prononcer dans l'urgence sur les décisions que lui présentait le GAN.

A cet égard, la tutelle n'a pas reçu du groupe GAN, et n'a pas suffisamment exigé de lui, toutes les informations permettant d'apprécier les choix qui lui étaient soumis. Elle avait identifié certaines zones de risques, et a pu dans certains cas obtenir des amendements importants aux projets qui lui étaient soumis. Mais elle n'a pas fondé son accord au sujet de la politique liquidative sur un bilan économique approfondi. Elle s'est légitimement préoccupée de contenir les pertes dans les limites de la garantie accordée par l'Etat, sans voir que cette garantie avait été évaluée, à dessein, avec des hypothèses pessimistes. Aussi, la mise en place en avril 1997 d'un reporting à la tutelle sur l'état des cessions par rapport aux évaluations (réalisées dans la perspective liquidative), était à la fois tardive et limitée. L'Etat, après avoir pris l'engagement de couvrir les pertes de la structure de défaillance, n'a pas accru significativement son contrôle sur celle-ci. La tutelle n'a pas non plus mesuré la portée de certaines dispositions du protocole de scission, qui pouvaient conduire à léser les intérêts de l'Etat, et à obérer la recherche des responsabilités.

B – Bilan financier et appréciation de la stratégie

1 – Les pertes

Le calcul des pertes supportées par l'Etat du fait de la défaillance du GAN doit être mis en perspective en tenant compte du bilan de la privatisation. Mais on ne saurait simplement rapprocher le chiffre des pertes de la défaillance de celui des recettes de privatisation : l'esquisse d'un bilan patrimonial de celle-ci est nécessaire. Une estimation en est donc fournie ci-dessous à titre indicatif.

a) Bilan patrimonial de la privatisation pour l'Etat (hors garantie des pertes de la défaillance)

Il convient de mettre en regard la situation nette du GAN avant la crise, au 1^{er} janvier 1993, soit 3,22 Md€, avec le prix de cession net, soit 3,90 Md€, sachant que les recapitalisations ont atteint 2,01 Md€ (0,34 Md€ en 1995, 1,68 Md€ en 1997). Le traitement de la crise, hors garantie des pertes de la structure de défaillance, a donc coûté en valeur courante 1,33 Md€. En valeur actualisée au 31 décembre 2000, ce coût s'élève à 2,44 Md€¹⁷. A ce montant s'ajoutent les garanties accordées aux

¹⁷ La méthodologie est celle du rapport public sur l'intervention de l'Etat dans la crise du secteur financier, pages 163 et 193.

acquéreurs du GAN, gérées par la SGGP, et déjà appelées et versées à hauteur d'environ 0,46 Md€.

b) Les pertes de la structure de défaillance

Il importe de préciser qu'à la date de l'enquête de la Cour, les opérations de défaillance étaient presque totalement terminées. L'équipe qui a repris cette tâche après la privatisation a travaillé de manière attentive aux intérêts publics, indépendamment du GAN et de la Sofal et en présence de contrôleurs d'Etat. Le bilan financier peut être évalué comme suit, dans l'hypothèse, très proche des faits, d'un dénouement de la défaillance début 2001 :

<i>Portefeuille défaussé</i>	<i>2 633,56 M€</i>
Recettes de cession	853,10 M€
<i>Pertes en capital</i>	<i>1 780,45 M€</i>
Frais de fonctionnement	93,76 M€
Frais financiers	647,91 M€
Recettes de cession nettes des frais	111,44 M€
<i>Perte totale</i>	<i>2 522,12 M€ (95,7 % de pertes)</i>

Cette évaluation des pertes de la structure de défaillance ne rend pas compte de la totalité des pertes subies par le groupe GAN dans l'immobilier, puisque ne sont pas ici comptabilisées les pertes liées aux créances compromises qui n'avaient pas été défaussées, et sont demeurées au sein du groupe UIC-Sofal. C'est à l'occasion de la cession de l'UIC-Sofal en 1998, pour 57,17 M€, que celles-ci ont été constatées (il est rappelé que l'UIC-Sofal avait conservé près de 1,37 Md€ de créances douteuses en 1994). Du point de vue de l'Etat, ces pertes sont en revanche prises en compte dans le bilan patrimonial fourni plus haut.

Comme dans d'autres défaillances, les frais de portage et de fonctionnement ont consommé presque entièrement les recettes de cession. La défaillance a permis simplement d'étaler ce qui s'est traduit par une perte sèche de la totalité du portefeuille. Si un bilan aussi peu satisfaisant n'est pas propre à la seule défaillance du GAN, celle-ci se distingue en revanche par l'ampleur des irrégularités de gestion constatées, qui met en lumière un défaut de surveillance.

S'agissant du bilan de la défaillance, sur une perte en valeur courante de 2,52 Md€, le groupe GAN a pris en charge, toujours en valeur courante, 1,10 Md€, et l'Etat, au titre de sa garantie, en assume

1,42 Md€. En valeur actualisée au 31/12/2000, la perte ressort à 2,88 Md€, dont 1,40 Md€ à la charge de l'Etat.

2 – Appréciation de la stratégie

Ce bilan d'ensemble, ainsi que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la liquidation, amènent à examiner le bien-fondé de cette stratégie, confirmée au moment où l'aide de l'Etat se met en place. Si l'on considère que l'Etat s'engage dès avril 1997, et que la privatisation apporte à la SGGP 3,90 Md€ en juillet 1998, il pouvait sembler possible de conserver les biens de la structure de défaillance dans une optique de valorisation. Depuis la privatisation, la structure de défaillance, qui est demeurée à la charge de l'Etat, est ainsi soustraite à toute contrainte de financement, et partant aux coûts de portage : elle peut céder dans la durée, en profitant de la remontée du marché, son portefeuille résiduel, certes très restreint.

La validité de la stratégie suivie doit donc être examinée. Elle doit non seulement être appréciée en fonction de critères économiques et financiers, mais aussi au regard des contraintes pesant sur l'ensemble du groupe GAN à cette époque.

a) La décision économique - le bilan coûts avantages au niveau de la structure de défaillance

A l'époque de la prise de décision, l'évolution future de la conjoncture immobilière était incertaine. En l'absence de toute visibilité sur le marché immobilier, les responsables de la décision, compte tenu de l'expérience du passé, pouvaient souhaiter se prémunir contre toute nouvelle baisse. La prise de décision requérait toutefois un bilan coûts avantages approfondi, faisant intervenir, d'un côté les économies sur les coûts de fonctionnement et de portage associés à la liquidation, et de l'autre les décotes à consentir dans le cadre d'une vente rapide, tout en faisant des hypothèses sur l'évolution du marché. Or à l'appui de cette décision, seule a été produite une courte analyse estimant la décote liée aux opérations de cession rapide à 168 M€. En admettant que le marché immobilier ne connaîtrait aucune reprise dans les cinq ans à venir, et que les taux d'intérêt se maintiendraient au niveau de 6 %, cette décote est équivalente au coût de portage des actifs pendant 5 ans.

b) La décision financière - l'impact sur les sociétés porteuses de financement - trésorerie et structure bilantielle

Cette stratégie ne semble pas pouvoir être justifiée par les besoins de trésorerie du groupe. En effet, les recettes de trésorerie procurées par les cessions au cours de l'année 1997, et remontées aux sociétés du GAN porteuses des financements, sont d'un montant sans commune mesure avec les besoins de ces sociétés, et avec l'aide de l'Etat. 109 M€ de produits de cession sont ainsi remontés au 31 décembre 1997 aux sociétés du GAN porteuses des prêts, à comparer aux 1,40 Md€ de recapitalisation apportés le 7 novembre 1997 à ces mêmes sociétés. L'annonce du soutien de l'Etat avait d'ailleurs permis le remboursement d'un prêt externe (0,35 Md€) dès juin 1997.

L'incidence de la cession rapide sur la structure financière des sociétés prêteuses, au sein du groupe GAN, n'est pas significative. Le montage de la défaisance avait pour objet de confiner les pertes dans la structure de défaisance jusqu'à l'échéance des financements en 2008, quel que soit leur rythme. Le poids des encours sur la structure de défaisance n'était pas destiné à être réduit au fil du temps par les cessions, qui avaient pour objet d'équilibrer les coûts de portage. Seuls les concours de court terme accordés par l'UIC devaient faire l'objet de remboursements en capital, et seule l'UIC a reçu l'ordre de la Commission bancaire de réduire ses encours, ce qu'elle a pu faire grâce à un transfert sur le CIC et grâce au soutien de l'Etat, et de manière très subsidiaire grâce aux remboursements en capital de la structure de défaisance. Surtout, il est rappelé que le soutien de l'Etat avait pris, dès le 28 avril 1997, la forme d'un engagement, signé du ministre des Finances, de garantir les pertes afférentes aux prêts consentis à la structure de défaisance.

Ainsi, il apparaît qu'une valorisation des biens dans la durée n'était empêchée de manière probante, ni par le résultat un calcul économique, ni par des considérations liées au financement de la défaisance et à la trésorerie.

c) L'environnement du groupe : la privatisation, les contraintes budgétaires, les contraintes communautaires

Il a été avancé que l'accélération des cessions permettrait d'achever les opérations de défaisance avant la privatisation, ce qui autorisait la privatisation d'un groupe entièrement sain. Cependant, afin de privatiser le GAN, il n'était pas nécessaire de liquider les actifs immobiliers de la structure de défaisance, mais d'immuniser entièrement le groupe contre les pertes, ce qui a été fait.

En définitive, plusieurs facteurs, qui ne sont pas d'ordre purement économique, peuvent permettre de rendre partiellement compte de cette stratégie.

En premier lieu, il a pu exister, compte tenu des changements politiques intervenus en juin 1997, une incertitude sur la mise en application du plan de soutien de l'Etat. Cela supposait toutefois que l'engagement par lequel le Ministre a accepté de couvrir les pertes pouvait n'être pas tenu, alors même que c'est cet engagement qui a permis l'arrêté des comptes 1996.

Par ailleurs, la contrainte budgétaire, particulièrement forte à cette époque, incitait l'Etat à circonscrire définitivement les pertes, après avoir constaté leur creusement d'année en année. Cette décision intervenait à la suite d'autres interventions coûteuses de l'Etat auprès d'entreprises publiques en difficulté. Or le souci de limiter les pertes se ramène strictement, au plan économique, à la question du bilan coûts-avantages de la cession rapide : si celui-ci est négatif, les pertes, couvertes par l'Etat, seront plus élevées que dans le cas d'une stratégie de valorisation. Cependant, si une stratégie de valorisation est choisie, mais s'avère, du fait de l'évolution défavorable du marché, moins profitable que prévu, au point de dépasser le plafond de garantie, la gestion du dossier se heurterait à des difficultés juridiques et politiques. Même si elle était rendue peu probable par le caractère draconien des hypothèses qui avaient servi à chiffrer la garantie, la perspective d'une telle issue est venue infléchir le simple calcul économique.

Les contraintes édictées par la Commission de Bruxelles dans sa décision du 30 juillet 1997 doivent enfin faire l'objet d'un examen. A cet égard, il n'apparaît pas que la Commission ait réclamé d'emblée une cession rapide des actifs. Bien au contraire, alors que les discussions techniques avec elle ont commencé en juin, le groupe GAN a fourni un dossier le 19 mars 1997 dans lequel il proposait de lui-même de céder l'essentiel des actifs en défaillance avant la fin de l'année 1997. Le GAN, anticipant sur les exigences de la Commission en matière de cession des actifs du groupe, a désigné a priori ceux de la structure de défaillance, ce qui permettait de réduire les efforts exigés dans d'autres domaines. La Commission a du reste accordé un délai plus important que celui envisagé initialement par le GAN, en fixant à fin 1998 l'horizon de cession des actifs.

De nombreux facteurs relatifs à l'environnement de la décision ont donc pesé en faveur du choix de l'optique liquidative. Les risques propres à la stratégie de valorisation, et le volontarisme nécessaire pour la défendre, exigeaient que le bien-fondé de cette option apparaisse clairement au plan économique, ce que ne pouvaient établir les études

menées. On peut donc regretter que celles-ci n'aient pas été plus approfondies. Il demeure également que le souci de rapidité des cessions a conduit à adopter des modes de réalisation des actifs dont l'impact en termes de décote est sans commune mesure avec leur intérêt financier.

CONCLUSIONS

Les dysfonctionnements constatés dans la mise en œuvre des opérations de défaisance du GAN s'apparentent en partie à ceux relevés par le rapport public consacré par la Cour dans son étude d'ensemble sur ce mode de traitement des encours douteux. Ce rapport remarquait notamment que "globalement, on constate que l'existence d'une structure de défaisance incite très fortement l'établissement d'origine à lui transférer toujours plus de risques et de charges, en déplaçant la frontière fixée par le contrat d'origine", que "la stratégie de cession a été définie très sommairement" et que "la défense des intérêts des nouvelles sociétés s'est avérée délicate".

A cet égard, la Cour souhaite retirer de l'exemple de Bâticrodit, défaisance en interne, les enseignements suivants pour l'avenir :

- de manière générale, une défaisance en interne n'est pas apte à résoudre les difficultés d'un groupe, lorsqu'elle n'est pas adossée à des financements nouveaux. De plus, pour justifier la déconsolidation, une telle structure de défaisance recourt à des techniques de provisionnement dérogatoires sans base juridique, qui ont pour conséquence d'empêcher une juste appréciation de l'évolution des pertes prévisibles. Le report de charges sur la structure de défaisance doit être limité au transfert initial des actifs, et la structure de défaisance ne peut être valablement considérée comme une filiale parmi d'autres ;

- la stratégie de défaisance doit reposer prioritairement sur des analyses précises et l'examen de scénarios alternatifs ;

- l'Etat doit, dès la conception du montage, intégrer l'exigence d'un contrôle approfondi des opérations de défaisance, avant même que, le cas échéant, la révélation de pertes plus importantes que prévu ne rende son intervention inévitable. Cette exigence doit porter tant sur l'ingénierie des structures que sur leur mode de provisionnement. S'il s'avère que l'intervention de l'Etat devient nécessaire, les modalités de contrôle doivent être encore renforcées, y compris sur le dénouement éventuel des liens entre la structure de défaisance et sa société-mère.

*REPONSE DU MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE*

L'Etat a dû, dans un contexte difficile, concilier pour le GAN, comme pour les autres groupes financiers alors en crise, les différents intérêts dont il avait la charge et adapter son mode d'intervention à la dégradation de la situation du GAN.

Le contexte dans lequel l'Etat est intervenu était complexe et chargé : au début des années 90 de nombreux établissements financiers publics et privés ont connu de graves difficultés . A l'égard du GAN comme de toute entreprise publique, l'Etat a dû assumer, outre son rôle d'actionnaire qui l'incite à minimiser ses pertes patrimoniales, un rôle de régulateur, qui l'oblige à prévenir l'apparition d'un risque systémique.

Le plan de redressement mis au point en 1994-1995 se voulait très largement autofinancé par le groupe GAN, afin d'en épargner la charge pour les finances publiques dans un contexte économique difficile, et d'inciter le groupe GAN à accélérer le redressement de ses activités opérationnelles. Ce plan a échoué en raison de l'apparition de pertes plus importantes que prévues de la défaillance, de la dégradation de la qualité des encours résiduels de l'UIC et d'un redressement retardé des activités d'assurance du GAN. L'étendue des nouvelles pertes révélées à l'automne 1996, à l'issue d'un audit diligenté par le ministre de l'économie et des finances, a conduit à la définition d'un nouveau plan d'action et le soutien financier de l'Etat a été jugé indispensable.

Compte tenu des contraintes de liquidité qui pesaient sur le groupe GAN, l'Etat a défini au début de 1997, dans des délais extrêmement rapides, un plan de restructuration global (définition des modalités de soutien de l'Etat, restructuration du groupe GAN) susceptible d'obtenir l'accord de la Commission européenne et du Parlement. Il a été décidé d'isoler les activités opérationnelles (assurance, CIC) des activités qui provoquaient les difficultés de liquidité (UIC, défaillances), en essayant de réduire les tensions par une politique de cession.

Dans ce contexte, la stratégie de cession rapide proposée par le GAN a été acceptée par l'Etat début 1997 pour plusieurs raisons : (i) les ventes d'actifs immobiliers rapportaient juste assez de liquidités pour financer le coût de portage élevé de la défaillance, et seule la réalisation rapide de ces actifs permettait de s'assurer que le montant total des pertes serait conforme aux engagements pris devant la Commission européenne ; (ii) même si elle a été annoncée en début d'année 1997, la garantie de l'Etat n'a été acquise qu'à la fin de l'année (en loi de finances rectificative), ce qui, dans l'intervalle, n'a pas réellement permis de lever la contrainte de liquidité qui pesait sur la défaillance ; (iii) il n'y avait pas, début 1997, de consensus sur un retournement proche du marché immobilier.

Par la suite l'Etat a amélioré son système d'information et de contrôle des opérations de défaillance chaque fois que l'évolution de leur cadre juridique le permettait.

L'Etat ne pouvait juridiquement être représenté dans les organes sociaux des sociétés de la défaillance (BFC et Parixel) dont il n'était pas l'actionnaire direct. Sa mission de surveillance ne pouvait s'exercer sur les opérations de gestion courante : négociations avec les débiteurs, ventes d'actifs sous jacents aux créances etc... En revanche, lorsqu'il a été saisi par le GAN de dossiers d'ampleur financière significative, l'Etat a toujours veillé à préserver ses intérêts patrimoniaux, notamment en faisant diligenter des audits sur l'ampleur des pertes, en s'entourant de conseils chargés d'expertiser les évaluations du GAN, en demandant un tableau de bord détaillé de la situation nette et de l'activité de Bâticrédit et de ses filiales.

Après la privatisation de toutes les filiales du groupe GAN, GANSC, devenue la SGGP, s'est employée, dès 1998, à prendre le contrôle de la défaillance afin de remédier au plus vite à cette situation et permettre un contrôle de l'Etat sur ses opérations, grâce notamment à la présence sur place de deux contrôleurs d'Etat.

Certains aspects du rapport appellent enfin des réserves particulières.

L'avantage fiscal conféré à l'acquéreur de GAN SA ne peut être critiqué au regard de la décision de la Commission européenne.

Les reports fiscaux déficitaires des sociétés du groupe GAN ont été annulés à hauteur du montant des aides reçues par le groupe GAN, conformément à la décision de la Commission européenne. Au-delà de ce montant, les reports fiscaux déficitaires constitués par les sociétés du groupe GAN leur restaient acquis. La décision de "*maintenir en vie un prêt participatif sans perspective de remboursement*" plutôt que d'abandonner l'intégralité de ce prêt au moment de la privatisation, n'était donc pas destinée à contourner les règles fixées par la décision de la Commission, qui n'auraient pas trouvé à s'appliquer en l'espèce. Par ailleurs, si le choix a été fait de laisser l'acquéreur de GAN SA libre de décider, postérieurement à la privatisation, des modalités d'abandon de cette créance, l'Etat, sous le contrôle de la CPT (Commission des participations et des transferts), a veillé à ce que le prix offert par l'acquéreur tienne compte, en contrepartie, de la valorisation des économies d'impôts différés ainsi acquises.

La présentation du bilan financier de l'opération est discutable.

Compte tenu des pertes qui sont ultérieurement apparues, la valeur de l'actif net comptable du GAN en 1993 (3,3Md€) n'est probablement pas la bonne référence pour établir un bilan patrimonial de la défaillance du GAN. Il semble en effet difficile de considérer qu'à cette date la valeur de la participation de l'Etat n'était pas proche de zéro.

La privatisation des sociétés du groupe GAN en 1998 a rapporté 3,9 Md€ de recettes à la société de tête, la SC GAN. Le montant total des deux recapitalisations effectuées par l'Etat s'élève à 1,83 Md€ (0,43 Md€ en 1995 et 1,40 Md€ en 1997¹⁸). Le solde final de la défaillance prévisible à ce stade, compte tenu des risques identifiables et évaluables aujourd'hui, peut être estimé à 0,46 Md€ qui seront versés au budget de l'Etat et s'ajouteront aux 1,72 Md€ déjà reversés par la SGGP. Au total, le bilan financier prévisionnel de la défaillance et de la privatisation du GAN pour l'Etat peut, aujourd'hui, être estimé comme suit :

en Mds	Euros courants	Euros constants
Recapitalisations	(1,83)	(1,90)
Reversement SGGP	2,18	2,20
Solde final prévisionnel	+ 0,35	+ 0,30

Un protocole de scission était nécessaire pour préserver les intérêts patrimoniaux de l'Etat.

La privatisation des sociétés opérationnelles n'était possible qu'à la condition de couper au préalable les liens juridiques et financiers de ces sociétés avec la défaillance. C'est pourquoi les risques de passif liés à des opérations menées avec ou pour le compte de la défaillance ont fait l'objet d'un protocole séparé, dit "protocole de scission". En l'absence d'un tel protocole, le cédant (c'est-à-dire indirectement l'Etat) aurait été contraint d'octroyer au cessionnaire des garanties additionnelles (contre-garantie de l'Etat notamment) ; ces passifs étant difficiles à cerner, une telle garantie n'aurait pu qu'être très large. De surcroît, elle aurait eu un caractère très paradoxal : la SGGP aurait dû par exemple garantir l'acquéreur de l'UIC contre les conséquences de contentieux avec Bâticrédit, donc en fait avec elle-même.

Par ailleurs, s'agissant des personnes physiques, des poursuites pénales restent toujours possibles, de même que des poursuites civiles en cas de faute personnelle.

¹⁸ Soit le montant correspondant à la part souscrite par l'Etat dans l'augmentation de capital de 1,68 Md€ effectuée par la SC GAN fin 1997.

Les opérations internes au groupe GAN n'ont pas eu, contrairement à ce qu'indique la Cour, d'incidence défavorable pour l'Etat.

La Cour critique les conditions de réalisation de certaines opérations internes au groupe (cessions d'actifs, prestations d'expertise, ...). S'il est légitime que les intérêts sociaux de chacune des entités du groupe aient été défendus, il n'apparaît pas que ces opérations, antérieures à la privatisation, aient pu in fine léser les intérêts patrimoniaux de l'Etat. Chacune des entités qui a été privatisée (GAN SA, CIC, UIC) l'a été dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres comportant l'examen par les candidats d'une quantité considérable d'informations. Les conséquences financières de chacune des transactions ont donc pu être prises en compte par les acquéreurs dans la formulation des prix offerts au vendeur (GAN SC) et des garanties qui lui étaient demandées. Le bilan patrimonial de ces opérations est donc neutre pour GAN SC (devenue SGGP) et son actionnaire, l'Etat.



L'analyse a posteriori des décisions prises il y a plusieurs années, à la lumière de l'observation qui peut être faite aujourd'hui de l'évolution du contexte économique, et en particulier du marché immobilier, doit être conduite avec prudence.

Pour sa part, dans les décisions qu'il a dû prendre pour faire face à l'incidence de la crise du marché immobilier sur le groupe GAN, l'Etat a eu pour objectif de sauvegarder les cœurs de métier du groupe, qui avaient par ailleurs besoin d'être confortés et de faire supporter par le groupe l'essentiel du coût de son redressement. Il a veillé, lors de la privatisation, à valoriser au mieux chacune des entités cédées afin de limiter l'engagement des finances publiques, dans le respect des contraintes communautaires.

*REPONSE COMMUNE DES DERNIERS DIRIGEANTS
(PRESIDENT ET DIRECTEUR GENERAL) DU GROUPE GAN*

Le rapport de la Cour appelle des observations tenant principalement au fait qu'il ne retient pas à leur juste valeur les raisons qui ont imposé à la direction générale du GAN d'adopter une stratégie de cession liquidative des actifs de la défaisance. Sans prétendre à l'exhaustivité, il y a lieu de relever par ailleurs qu'il contient des appréciations infondées.

La stratégie liquidative des actifs de la défaillance du GAN s'imposait à la direction générale du groupe

Avec le recul qu'autorise une analyse rétrospective réalisée longtemps après les faits, une fois connues les conséquences des choix opérés et éloignée des problématiques qui prévalaient à l'époque et des situations concrètes telles qu'elles se présentaient, la Cour paraît considérer qu'il aurait été préférable d'attendre la reprise de l'immobilier pour céder les actifs de la défaillance.

Ce faisant, elle fait l'impasse sur le fait que les choix arrêtés pour le traitement de la défaillance s'inscrivaient dans un cadre beaucoup plus vaste et aux enjeux financiers pour l'Etat infiniment supérieurs : celui du plan de redressement, dont l'objet était de permettre la survie des entités opérationnelles du groupe, à savoir GAN SA, le CIC et l'UIC. En conséquence, la Cour ne rend pas compte des contraintes qui imposaient à l'époque l'adoption d'une stratégie de cession liquidative ; ces contraintes étaient les suivantes :

- en premier lieu, le GAN était, au début de 1997, au bord de la faillite ; sa priorité était moins de réaliser des études approfondies sur l'optimisation des conditions de valorisation des actifs de la défaillance que, de manière infiniment plus vitale, de trouver dans l'urgence les ressources pour limiter son endettement et restaurer la confiance compromise de ses prêteurs. Certes l'annonce de l'aide de l'Etat aurait théoriquement dû limiter la pression des banques et donner de l'oxygène au GAN ; mais, dans la pratique, de nombreux mois se sont écoulés entre l'annonce du plan de soutien et sa concrétisation et ce long délai a fait naître de très fortes incertitudes : le gouvernement a changé, la commission de Bruxelles a ouvertement menacé le GAN de lui refuser tout concours public, le parlement a révisé à la baisse la portée initialement prévue de la garantie de l'Etat. Le GAN a donc vécu jusqu'à la fin de l'année 1997 dans une situation de très grande précarité et les cessions d'actifs immobiliers répondaient alors à une logique vitale ;

- par ailleurs, les experts anticipaient, à l'époque où la stratégie de cession accélérée a été élaborée puis mise en œuvre, une poursuite de la dégradation du marché immobilier. Durant toute l'année 1997 et au moins la première partie de 1998, il y avait très peu d'acheteurs, à l'exception de marchands de biens et de fonds d'investissement étrangers travaillant avec des structures de financement incluant des effets de levier considérables, ce qui confirme que les investisseurs finaux traditionnels ne croyaient guère à la reprise ; le marché présentait par ailleurs une très forte sélectivité, seuls les biens de grande qualité trouvant des contreparties ; enfin, le mauvais fonctionnement du marché se traduisait par une grande dispersion des évaluations. Dans ce contexte extrêmement difficile dans lequel guère de leur d'amélioration n'apparaissait, le GAN était fondé à souhaiter réaliser rapidement ses actifs ;

- de plus, la commission de Bruxelles avait enjoint au GAN de céder la quasi-totalité de ses actifs pour être éligible aux concours publics. La lettre de griefs ne laisse à cet égard aucun doute : la solution préférée par Bruxelles était le dépôt de bilan des différentes entités du GAN. La direction générale a alors considéré que, pour sauver l'essentiel, c'est à dire la compagnie d'assurances et ses filiales bancaires, il fallait prendre l'initiative de proposer d'importantes cessions d'actifs pour le groupe : c'est dans ce contexte qu'en accord avec le gouvernement, il a été décidé d'accélérer les cessions d'actifs immobiliers ;

- en outre, la cession accélérée des actifs immobiliers du GAN s'imposait en raison des conditions mêmes de l'aide de l'Etat. Telle qu'elle avait été élaborée par le ministère des finances et plus encore telle qu'elle fut votée par le parlement, la garantie de l'Etat consentie au GAN pour couvrir le coût de la défaillance était volontairement limitée : elle s'exprimait en francs et ne tenait pas compte des frais de portage. Dès lors, c'eût été, de la part de la direction générale du GAN, une attitude spéculative que de ne pas céder immédiatement ses actifs immobiliers ; elle aurait en effet couru le risque d'enregistrer des moins-values par rapport aux valeurs d'expertises ayant servi de base au calcul de l'aide de l'Etat et d'accumuler les frais de portage. En décidant de plafonner le coût de la garantie accordée au GAN, les pouvoirs publics avaient envoyé un signal extrêmement clair à l'entreprise : il n'était pas question de lui octroyer une nouvelle aide ; dès lors, la seule politique possible pour elle était de réaliser au plus vite ses actifs ; tout autre choix aurait été dangereux et contestable dans une perspective de gestion prudentielle ;

- enfin, la cession accélérée des actifs de la défaillance permettait de confirmer la pertinence des expertises faites sur ce portefeuille et par là même contribuait à crédibiliser l'ensemble des données financières fournies à des acquéreurs potentiels qui avaient tendance à accueillir avec méfiance les informations émanant du groupe. Le fait que, globalement, la défaillance ait pu être cédée à des niveaux de prix plus élevés que les valeurs d'expertise, a permis de rester en-deçà du plafond de la garantie accordée par l'Etat et a concouru à l'amélioration de l'image du groupe tout entier aux yeux des candidats à sa privatisation.

La stratégie de liquidation des actifs de la défaillance du GAN a donc été la résultante de contraintes externes conduisant à un choix estimé, au moment de la prise de décision, comme ayant un caractère incontournable : elle a été imposée par la situation de trésorerie du groupe, par les anticipations de marché, par la commission de Bruxelles, par la forme même de l'aide de l'Etat et par les nécessités du processus de privatisation. Certes, l'observateur extérieur constate aujourd'hui, quatre ans après les faits, que le marché de l'immobilier s'est redressé et que le GAN a pu non seulement survivre mais également être privatisé dans de bonnes conditions. Mais

prétendre que ces résultats étaient prévisibles n'est pas conforme à la réalité de l'époque.

Le rapport de la Cour des comptes contient des appréciations infondées

On ne peut souscrire à l'affirmation selon laquelle les opérations de la défaillance ont été conduites dans un contexte de dilution des responsabilités. Depuis l'origine de la défaillance, les décisions concernant tant la gestion des créances que la cession des actifs étaient prises par un comité réunissant l'ensemble des parties intéressées, c'est à dire la Sofal, Bâticrédit et le GAN. Cette organisation, conséquence du parti pris juridique et financier retenu en 1994 et sur laquelle il n'était pas possible de revenir, présentait d'incontestables avantages : chaque entité pouvait ainsi faire valoir ses intérêts sociaux dans un ensemble collégial assurant la bonne information de tous, la coordination des interventions et un regard «multi-oculaire» porté sur les dossiers. Certes des dysfonctionnements ont pu se produire et il y a été porté remède lorsque la direction générale en a été informée ; mais, le système lui-même d'exercice collectif des responsabilités n'a pas été pris en défaut et la direction générale a suivi, dans le respect des compétences des divers mandataires sociaux, de manière régulière et attentive la gestion de la défaillance.

Les critiques de la cession en bloc de 75 actifs réalisée en novembre 1997 ne sont pas fondées. Cette opération, semblable à celles conduites antérieurement par de grandes institutions privées (l'UAP, Suez, notamment), a été menée dans des conditions de parfaite transparence : appel d'offres international auprès d'une cinquantaine d'investisseurs français et étrangers, concurrence organisée entre les deux candidats les mieux disant, choix de la meilleure solution en termes de prix et de garanties. Les décotes consenties dans le cadre de cette cession ont été conformes aux pratiques de marché et ont eu pour contrepartie pour le GAN l'exonération de tout frais de portage mais également de tout risque sur la valeur future d'actifs de qualités diverses dont la composition finale, légèrement différente du périmètre prévu à l'origine dans le souci d'optimisation des cessions, explique des écarts d'évaluation relevés à tort par la Cour.

Les conditions dans lesquelles des actifs de la défaillance ont été cédés à GAN Vie puis revendus sur le marché pour se conformer à une décision de la Commission de Bruxelles ne justifient en aucun cas le qualificatif d'opaques utilisé par la Cour. Ces opérations ont été, dans des conditions de parfaite régularité et transparence, portées à la connaissance des conseils d'administration et approuvées par eux. Elles se sont par ailleurs révélées neutres au regard des intérêts patrimoniaux de l'Etat et ne sauraient dès lors souffrir les reproches qui leur sont adressés.

La contestation du bien-fondé des protocoles de scission conclus entre Bâticrodit et les filiales du GAN est injustifiée. La Cour commet en effet une double erreur d'analyse :

- d'une part, il faut savoir qu'aucun candidat à la privatisation du GAN comme de l'UIC ne pouvait même imaginer d'entrer en négociation pour la reprise de ces entités si elles n'étaient au préalable exonérées de tout risque au titre de la défaillance ; en d'autres termes, ces protocoles étaient une condition sine qua non des privatisations ; une formule de garantie aurait été jugée inacceptable par des candidats qui refusaient explicitement, dans un domaine particulièrement sensible, d'être exposés à des conflits éventuels ultérieurs avec l'Etat ;

- d'autre part, on doit avoir présent à l'esprit que le transfert des risques associés à la défaillance sur Bâticrodit n'a pas pu léser l'Etat puisque Bâticrodit, l'UIC et GAN SA étaient des filiales détenues à 100 % par la société centrale du GAN, elle-même contrôlée par l'Etat ; ces entités étaient gérées avec le souci commun de favoriser les processus de privatisation dans les meilleures conditions patrimoniales pour l'Etat. Dès lors, s'intéresser au sort de Bâticrodit indépendamment de GAN SA et de l'UIC ne peut que conduire à des erreurs d'appréciation. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'Etat a souhaité, après la mise en œuvre du plan de soutien au GAN, que ce soit la même équipe qui soit en charge de la privatisation des différentes entités et qui contrôle la défaillance.

En définitive, le rapport de la Cour des comptes contient des erreurs d'appréciation des situations et des problématiques qui ont conduit aux décisions prises en matière de gestion de la défaillance. Rédigé quatre ans après les faits analysés, sans l'éclairage et la mise en perspective historique nécessaires à la compréhension que la direction générale du GAN aurait pu fournir si on les lui avait demandés, ce rapport apparaît fortement décalé par rapport aux réalités vécues par les soussignés. Ceux-ci, qui avaient reçu de l'Etat actionnaire de la société centrale du GAN le mandat de privatiser l'ensemble du groupe dans les meilleures conditions, estiment avoir relevé le défi : GAN SA, le CIC et l'UIC ont été adossés à des groupes puissants qui leur ont assuré de survivre et de se développer ; l'Etat a recouvré et au-delà, à travers les cessions, les fonds qu'il avait investis dans la recapitalisation du GAN ; enfin, ces privatisations n'ont donné lieu à aucune contestation et ont été réalisées dans la transparence et le dialogue social, de sorte que les procédures mises en place à cette occasion ont servi de modèle par la suite pour bien d'autres opérations de cessions d'actifs publics.

*REPONSE DE L'ANCIEN PRESIDENT DE LA SOCIETE UIC-SOFAL***Observations du point de vue de la Sofal¹**

S'agissant de l'action de Sofal, qui concerne le seul traitement des créances, le rapport remet en cause la stratégie suivie, qui consistait à tenter de récupérer le plus vite possible les actifs notamment en évitant des procédures contentieuses. Je crois au contraire que cette stratégie était la plus appropriée.

Rappelons d'abord que la quasi totalité des créances concernées portait sur le financement d'opérations immobilières menées par des promoteurs ou des marchands de biens. Certaines de ces créances sont restées à la charge de Sofal, d'autres ont été transférées économiquement à Bâticrédit. L'essentiel des actifs sous-jacent était donc immobilier. A partir du moment où la valeur de ces actifs était sensiblement inférieure à celle des créances, l'action à mener du point de vue du créancier consistait à récupérer dans les meilleurs délais les actifs qui pouvaient l'être, ou une valeur équivalente. Encore fallait-il prendre conscience de cette situation, et agir de la façon la plus appropriée.

Tout d'abord, s'agissant de la Sofal, un changement profond de stratégie a été opéré à partir du moment où j'en ai pris la présidence avec pour mission son nettoyage, soit au printemps 1995. Ce changement est distinct des évolutions qui ont conduit fin 1996-début 1997 à une accélération des cessions d'actifs par Bâticrédit. La politique de prêt de la Sofal antérieurement à 1995 se caractérisait par une confiance absolue dans le marché et dans sa clientèle. La stratégie nouvelle mise en place à partir de 1995 était fondée sur l'idée contraire que la crise était d'une exceptionnelle gravité et qu'on ne pouvait pas tableur sur un retournement rapide du marché assurant la survie des clients de Sofal. Pour mettre en œuvre cette stratégie, il a fallu procéder (à l'été 1995) à un renouvellement radical des équipes dirigeantes de cette banque. Il s'agissait d'arrêter le processus de report des échéances et de nouveaux crédits assurant la survie artificielle des débiteurs ; et de viser au contraire à récupérer ce qui pouvait être récupéré dans les meilleures conditions, soit en reprenant les actifs, soit en accélérant les cessions. Ce qui débouchait nécessairement sur une confrontation avec des débiteurs habitués aux pratiques précédentes, et surtout de les contraindre de fait dans la plupart des cas à la disparition de leur fonds de commerce antérieur. Tant pour le portefeuille transféré à Bâticrédit que pour la part restée dans ses livres, Sofal a donc exercé à partir de ce moment-là des pressions très fortes sur eux, utilisant activement la menace du contentieux

¹ Mes observations en tant qu'ancien président de la Sofal ne concernent que le rôle de cette société dans la gestion des créances, la seule partie du dispositif dans laquelle la Sofal ou moi-même aient eu un rôle.

(contrairement à ce que dit le rapport), dans un climat difficile et parfois même violent. A compter de là, une issue impliquant un contexte judiciaire était inévitable ; elle a pris la forme de protocoles mis en place sous l'égide du tribunal de commerce. Le résultat en a été la disparition de la quasi totalité des clients de Sofal comme entités économiques. Ce choix stratégique a entraîné pour les collaborateurs de la Sofal un climat dur et tendu dans leurs rapports avec les débiteurs, qui n'apparaît pas dans le rapport, mais dont ils peuvent témoigner.

En second lieu, le choix prioritaire des protocoles négociés sous l'autorité du tribunal de commerce était le seul raisonnable, souvent le seul praticable. Face à un débiteur en difficulté, notamment parce que Sofal cessait de le financer à fonds perdus, il était exclu de pratiquer une négociation directe privée dans ce qui risquait inévitablement d'être une période suspecte avant dépôt de bilan. Sofal a donc systématiquement opéré à partir de 1995 sous les auspices du tribunal de commerce, un mandataire ad hoc jouant un rôle actif dans le processus. Un tel contexte était difficile. Dans de telles affaires, l'analyse du tribunal ou des mandataires de justice était en général à l'époque très sévère pour les banques. Parallèlement un des objectifs essentiels de l'intervention du tribunal était de voir le débiteur, perçu comme une PME, pouvoir reprendre son activité ultérieurement. De plus, compte tenu de la politique antérieure de la Sofal, l'accusation de soutien abusif, constamment brandie par le tribunal et les mandataires, pouvait être prise très au sérieux. Il y a donc eu presque constamment pression très forte pour adopter la voie d'un protocole négocié. Mais en entrant dans ce processus, on pouvait :

- Récupérer ou faire céder rapidement les actifs. Ce point est essentiel. En effet, le portage de ces actifs, par nature improductifs dans leur majorité, coûtait de l'ordre de 7 à 8 % par an, chiffre très supérieur aux concessions faites aux débiteurs sur leurs biens personnels, qui étaient de mémoire au plus de l'ordre de 1 à 3 % des totaux récupérables.

- Eviter l'accusation de soutien abusif. On a pu mesurer par ailleurs, dans les cas où il a été impossible de parvenir à un accord raisonnable, que le soutien abusif pouvait être très onéreux en cas de contentieux judiciaire. Ces contentieux se sont de façon générale confirmés très longs, aléatoires, et dangereux pour la banque qui s'est engagée dans cette voie (ce qui a été le cas pour Sofal et Bâticrédit lorsque cette voie s'est avérée nécessaire). En outre une condamnation éventuelle à ce titre aurait concerné l'ensemble du groupe GAN. Il n'y avait donc en dernière analyse aucune divergence d'intérêt entre la Sofal et le reste du groupe GAN, notamment Bâticrédit. Parce que Bâticrédit était pour les créances qu'elle avait reprises l'héritier de Sofal, les menaces pesant sur Sofal pesaient tout autant sur elle. Et les pertes remontaient dans les deux cas au GAN.

- Accessoirement, prendre de vitesse d'autres créanciers moins rapides et non déclarés à temps. Compte tenu de la vulnérabilité juridique de la

banque, en cas de contentieux tous les autres créanciers seraient passés avant elle.

Les objections faites à cette stratégie ne me paraissent pas pouvoir être retenues. La première consiste à contester le gain de temps ainsi réalisé. Elle ne prend pas en compte plusieurs points importants. Outre qu'il normal de conclure un protocole sous l'égide du tribunal, comme ce dernier le souhaitait, à partir du moment où on obtenait ce faisant un résultat économiquement plus favorable qu'au contentieux, il faut rappeler que :

- La plupart des protocoles ont été pour l'essentiel mis en œuvre, même si dans un nombre limité de cas cela a été avec retard.

- Même lorsque ce n'était pas le cas, l'ensemble GAN-Sofal-Bâticrédit a constamment récupéré ou fait vendre des actifs importants, majoritaires, pendant tout le processus, et donc sensiblement plus tôt qu'en cas de contentieux, et sans risque de soutien abusif.

- Contrairement à ce que dit le rapport, il n'a jamais été renoncé à la menace contentieuse ; en effet à partir du moment où le protocole n'était pas respecté, le recours au tribunal était ouvert, et on a utilisé en permanence cette menace.

- Même dans le plus mauvais cas, le processus n'en a pas moins été sensiblement plus rapide qu'en cas de contentieux ; surtout s'agissant des cas ici visés, gros débiteurs très au fait des ressources de la procédure sur des dossiers techniquement très complexes sur lesquels ils étaient les seuls à détenir une documentation complète et opérationnelle.

- Au total, de façon générale, le temps total de traitement du portefeuille de créances concerné a été remarquablement rapide (2 à 3 ans pour l'essentiel du stock), pour des concessions globalement inférieures au coût d'une procédure contentieuse, sans parler de celui du portage.

La deuxième objection est que la négociation avec les débiteurs a conduit à des concessions excessives. On peut comprendre ceci de deux façons.

Soit on comprend qu'il convenait a contrario de donner une priorité absolue à ce que les débiteurs sortent du processus dans les conditions les plus sévères possibles, par rapport à toutes autres considérations et notamment de résultat financier. Ce qui aurait débouché sur des contentieux longs et difficiles, dont il paraît clair que le résultat financier était au mieux aléatoire, et presque toujours plus mauvais. En effet l'essentiel des actifs saisissables, sur lesquels on pouvait espérer récupérer une partie de la mise, résidait dans les actifs financés. Il fallait donc donner une priorité absolue à leur récupération. La stratégie des protocoles négociés sous l'égide du tribunal telle qu'elle a été menée était financièrement de loin la meilleure pour les sociétés concernées, et donc pour l'Etat.

Soit on comprend que le passage visé valide la stratégie, mais juge que les concessions ont été excessives. Mais les seules concessions qui ont été faites concernaient certains biens personnels, de valeur relative très faible par rapport à l'ensemble des biens que cela a permis de récupérer ; en outre dans un contexte juridique où la responsabilité de la banque était directement engagée. S'il y avait d'autres biens personnels, ils étaient hors d'atteinte.

Quant aux clauses de retour à meilleure fortune, elles n'avaient de sens qu'après la reprise de l'immobilier. Mais celle-ci est intervenue à une époque où le sort de Sofal et celui de Bâticrédit était tranché, et séparé.

La troisième objection consiste à laisser entendre que Sofal répercutait sur Bâticrédit des charges liées à ses propres créances, alors qu'elle récupérerait pour elle-même des sommes recouvrées sur des transactions du même type. Ceci ne représente pas une description exacte de la réalité. Bien au contraire un soin particulier a été mis à ce que les transactions se réalisent en tenant compte des créances réelles des uns et des autres, de manière à ce qu'aucune partie ne soit lésée. Ceci alors même que jusqu'à l'intervention directe de l'Etat en 1997 l'impact financier remontait de toutes façons au niveau du groupe GAN pris dans son ensemble.

Au total, s'agissant de la stratégie qui a été suivie pour le recouvrement des créances, je ne peux que constater une divergence profonde d'appréciation entre l'analyse du rapport et celle effectuée à l'époque par les praticiens de Sofal (et plus généralement de la profession) directement confrontés aux problèmes concernés. Compte tenu de la nature des problèmes concernés, le témoignage direct de ces praticiens est un élément essentiel pour qui veut comprendre les enjeux réels de ces opérations et leur déroulement. Les éléments apportés par ma présente intervention en réponse aux projets de rapport, tout en mettant en évidence les points essentiels, pourraient donc être confirmés ou complétés par une enquête auprès des personnes qui étaient directement en charge des dossiers au sein de la Sofal.