

Laurent Gonnet (Banque Mondiale) : une loi sur la Société de Gestion d'Actifs avant mars 2013

Entretien avec Laurent Gonnet, Senior Financial Sector à la Banque Mondiale.

Le représentant de la Banque Mondiale, Laurent Gonnet, a été l'invité du Conseil National de la FTH tenu le 15 décembre pour exposer le projet de l'AMC (Société de Gestion d'Actifs ou Assets Management Company, lire **notre article**) et répondre aux interrogations des membres du conseil. Nous l'avons rencontré à l'issue de cette réunion.

Le Tourisme

Les hôteliers s'étonnent d'avoir été jusque-là tenus à l'écart du projet de Société de gestion d'actifs. Avec qui la Banque Mondiale s'est-elle réunie pour aboutir à cette solution ?

Laurent Gonnet

Nos interlocuteurs ont été la Banque Centrale et les ministères de la Justice, des Finances et du Tourisme. Nous avons aussi rassemblé des professionnels de l'AMC (Assets Management Company, ndlr) qui avaient monté de telles structures ailleurs dans le monde (Suède, Irlande, Malaisie...). S'agissant d'une première approche technique du sujet, ni les banques ni les hôteliers n'ont été conviés.

S'agissait-il d'AMC réalisées dans le secteur du tourisme ?

Non, pas dans le secteur du tourisme. A ma connaissance, il n'y a jamais eu d'AMC dans le tourisme. D'une manière générale, il nous fallait une solution pour sortir de la situation actuelle où la discussion entre banques et hôteliers est inexistante. Il fallait donc trouver une autre partie qui soit capable de discuter avec les banques et les hôteliers.

Que pensez-vous de la solution proposée par les hôteliers : l'AMC

s'occuperait des hôtels qui n'ont jamais rien payé de leur dette, et laisserait les autres trouver un accord pour régler le principal de la dette d'abord et les intérêts ensuite ?

Bien sûr que nous approuvons une telle solution. Si l'hôtelier arrive à trouver un accord avec sa banque, on ne peut que s'en réjouir.

Certaines banques privées ont accepté cette solution. Le problème reste celui des banques publiques, et notamment de la STB, qui ne bougent pas sans un accord avec la BCT et donc avec le gouvernement.

C'est la gouvernance des banques publiques qui veut cela, puisque personne ne veut prendre la décision d'un abatement de créances qui serait vu comme une dilapidation de l'argent public. La gouvernance dans les banques publiques est faite de telle sorte qu'une telle décision est difficile à prendre. Indépendamment du dossier hôtelier, nous travaillons avec le gouvernement tunisien pour revoir les modes de gouvernance des banques publiques.

Dans le dossier de l'endettement, à quel titre la Banque Mondiale intervient-elle ? Etes-vous un simple consultant ?

Exactement, nous sommes Advisers. Nous avons commencé à travailler sur le sujet en novembre 2011 à la demande de l'ancien gouverneur de la BCT, et nous avons proposé le choix entre deux solutions : la création d'une Bad Bank (pour permettre aux banques de lui transférer des actifs dits toxiques avec une forte décote, ndlr) ou une sorte de fonds de retournement pour plusieurs banques qui est l'AMC. La Bad Bank était la solution la plus facile à mettre en œuvre puisqu'il suffisait pour cela d'une décision de la Banque Centrale ; alors que l'AMC est plus compliquée puisque sa création nécessitait un débat national et le vote d'une loi à l'Assemblée. Les autorités tunisiennes ont porté leur choix sur l'AMC, qui me semble la solution la plus courageuse et la plus avantageuse.

Avantageuse pour les banques, vous voulez dire...

Pour nous, nous nous refusons à faire la distinction entre banques et hôteliers. On se doit de faire d'une pierre deux coups : résoudre le problème des créances douteuses des banques, avec ce que cela implique pour l'économie, et relancer le tourisme en allégeant le problème de la dette et

en restaurant la profitabilité du secteur.

Comment les choses vont-elles se passer concrètement ? A quel montant ces créances seront-elles récupérées, quel capital pour l'AMC... ?

La valeur faciale des crédits est d'un milliard de dinars – ou 1,3 milliards selon que l'on tienne compte ou non des agios réservés. Ces crédits pourraient être transférés à l'AMC selon leur valeur économique (actualisation des cash flows futurs d'un hôtel, ndlr) qui nous semble la plus équitable.

Quel est le calendrier pour la création de l'AMC ?

Il faut d'abord la loi. Le gouvernement s'est engagé à la présenter devant l'Assemblée avant la fin 2012, et on peut espérer qu'elle sera votée au cours du premier trimestre 2013. La Banque Mondiale n'intervient pas directement dans cette élaboration. Mais, à la demande de la Banque Centrale, elle a rassemblé de la documentation (y compris des lois d'AMC dans le monde) et proposé des consultants pour élaborer un canevas de loi pour la Tunisie avec des options au choix des parties concernées. Ce document pourra être livré d'ici la fin de la semaine (22 décembre, ndlr). La Banque Mondiale pourra jouer un rôle seulement à partir du moment où il y aura une visibilité sur la date d'entrée en vigueur de la loi sur l'AMC. Une fois la décision de la loi prise, la Banque Mondiale peut consentir à l'Etat des crédits supplémentaires à long terme. Ceux-ci serviront à alimenter le budget de l'Etat, qui pourra à son tour investir dans l'AMC en lui octroyant une dotation de départ lui permettant de fonctionner et de résorber d'éventuelles pertes au début. A terme, la vocation de l'AMC est de valoriser les actifs acquis, de permettre la réalisation de bénéfices pour l'Etat et de réduire ses pertes initiales. Et c'est ce qui différencie l'AMC d'un "fonds vautour" qui achète à bas prix pour revendre tout de suite.

Existe-t-il un cahier des charges de la société qui va gérer l'AMC ?

Pas encore. Mais une telle société doit être compétente dans plusieurs domaines tels que le droit, la fiscalité, la banque et plus précisément dans le domaine des plans de restructuration, de la gestion immobilière (parce que l'AMC sera propriétaire de certains hôtels mais aussi locataire) et également en gestion hôtelière. Il n'existe probablement pas de sociétés qui

rassemblent tous ces métiers, mais il y a une possibilité de combinaison avec des consultants qui s'y connaissent dans l'un ou l'autre métier. Il faudra les meilleurs spécialistes qu'ils soient tunisiens ou pas.

Est-on certain aujourd'hui que les premiers hôtels concernés par l'AMC seront ceux qui n'ont jamais rien payé de leurs dettes ?

Probablement. Mais encore une fois, cela relève du choix du gouvernement tunisien. A priori, l'AMC s'occupera de toutes les créances impayées. Mais on peut imaginer le cas d'un hôtel qui ne peut payer la totalité de sa dette car elle est trop élevée par rapport à ses capacités de paiement : rien n'empêche un tel hôtel de se placer dans l'AMC, qui restructurerait sa dette et pourrait co-investir avec lui pour relancer son hôtel. Cette hypothèse suppose évidemment une perte de contrôle partielle du capital de la part du propriétaire. C'est dans ce sens que je dis que la vocation de l'AMC est de faire repartir les hôtels endettés et non pas de les liquider.

Lors de votre présentation devant le Conseil National de la FTH, quelles sont les remarques des hôteliers que vous avez trouvées pertinentes ?

Celles qui soulignent que les hôteliers endettés ne sont pas les seuls responsables de ce qui leur arrive. C'est sans doute vrai pour beaucoup d'entre eux. Le tourisme tunisien a connu un problème général de gouvernance ; on a financé un peu trop d'hôtels et on n'a pas vu que le marché avait tourné, d'où la formation d'une "bulle hôtelière". Quand il y a formation d'une bulle, la BCT doit limiter le financement. Je suppose que la BCT a vu le problème mais n'a pas pu infléchir le gouvernement, faute sans doute d'indépendance vis-à-vis du pouvoir alors en place. Par ailleurs, il aurait peut-être fallu faire de l'hôtellerie autrement, gérer autrement le marketing de la destination, profiter de l'Open Sky, etc. La co-responsabilité des différents intervenants dans le tourisme est donc bien réelle.

Le nouveau Pellisson est arrivé

«Monsieur le Ministre du Tourisme m'a parlé de dix hôtels Accor dans le futur en Tunisie ; moi, je dirais qu'il y en aura plutôt vingt-cinq.» Ainsi parlait Gérard Pellisson à sa sortie de réunion avec Elyes Fakhfakh. Nous lui avons demandé si cette déclaration ne contredisait pas celle des dirigeants du groupe, qui affirmaient le 25 septembre dernier miser sur 30 nouveaux hôtels pour tout le continent africain à l'horizon 2016, la Tunisie ne figurant même pas parmi les marchés prioritaires. M. Pellisson s'est montré étonné par la question et nous a renvoyé à la visite du « nouveau » Novotel – ouvert en réalité depuis février dernier.

Dans son entourage, on nous a affirmé que la Tunisie est de nouveau une priorité pour le groupe Accor, et que les promesses d'aujourd'hui n'auront pas le sort de celles d'hier.

Rappelons que Gérard Pellisson est président cofondateur du groupe Accor et assiste avec « voix consultative » aux réunions de son conseil d'administration. Rappelons aussi que le groupe Accor ne se développe en Afrique que par voie de franchise ou de gestion pour compte. Et rappelons enfin que les promesses n'engagent que ceux qui les croient.

2013 : un remake de 2012

Bien sûr qu'on aura droit aux grandes annonces, comme c'est déjà le cas avec les Assises du tourisme. Bien sûr qu'on commencera le règlement du dossier de l'endettement et qu'on reparlera de stratégie, de nouveaux produits et de tourisme alternatif – et même de tourisme rural. Mais 2013 ne sera, au mieux, qu'un remake de 2012 avec des moments de tensions politiques extrêmes en hiver, qui se calmeront à l'approche de la haute saison. Les ligues de défense de la révolution obéiront aux mêmes ordres et à la même logique que les supposés salafistes de l'année dernière ; à moins qu'ils ne s'y mettent ensemble. Dans cette hypothèse "optimiste", il n'est donc pas question qu'il y ait des élections au mois de juin ; mais plutôt à la sortie de l'automne, en pleine arrière-saison, comme par exemple le 14 septembre.

En attendant, bonne et heureuse année à tous.

Le siècle des métamorphoses

“Tunisie, un siècle d’images” n’est pas un énième livre basé sur une collection de photographies anciennes. C’est une recherche documentée, une tentative de pénétrer dans l’intimité des habitants de la Tunisie d’autrefois. Et un large panorama d’un siècle – de 1857 à 1956 – qui fut celui de tous les déchirements, mais aussi de l’entrée dans la modernité. La documentation iconographique est forcément parcellaire – puisqu’à cette époque, seuls les élites et les Européens se prenaient en photo, les autres étant le plus souvent soumis au regard orienté des photographes étrangers. Pourtant, les deux historiennes auteurs du livre, l’une tunisienne et l’autre originaire de Constantine, ont fait le pari d’y retrouver le reflet d’une affirmation identitaire tunisienne qui « précède et concurrence [la colonisation]. Héritiers d’un courant réformiste apparu dans les années 1830, les dirigeants du pays le prouvent en dotant la Tunisie de la première constitution du monde musulman en 1861. »

“Tunisie, un siècle d’images” par Feriel Ben Mahmoud et Michèle Brun (éditions Place des Victoires, Paris, 2012).

Elections : les dangers de la fraude soft

Il existe plusieurs moyens d’influer sur une élection : l’intimidation en est un, comme on l’a vu à l’œuvre récemment à Djerba. Mais des élections mal préparées, sans règle claire et sans instances de contrôle fortes peuvent aussi ouvrir la porte à une fraude soft susceptible de faire basculer le résultat. C’est pourquoi l’ISIE est essentielle. Démonstration par les élections pour la présidence de l’UMP en France :

«Devant la permanence de l'UMP une longue queue de militants s'étire sur le trottoir. Une dame âgée éructe : "Cette organisation, c'est du grand n'importe quoi !" Sous son chapeau du dimanche, elle vibre d'indignation. Comme elle, de nombreux militants renonceront devant les deux heures d'attente annoncées. Un seul bureau de vote pour trois villes (Neuilly, Puteaux, Courbevoie) et près de 4000 personnes inscrites sur les listes... Une aberration, là où un bureau "normal" compte 800 à 1000 inscrits. La raison de cet encombrement ? "Le bureau est à majorité filloniste", explique Sébastien Kopec, délégué de liste pour l'ancien Premier ministre. (...)

*« Sûrs de leur fait, les fillonistes, avec des sondages plus favorables les uns que les autres comme unique boussole, marchaient vers la victoire. Le verdict des urnes proclamé et la quasi égalité entre les impétrants révélée, l'heure est au regret. »**

Lors des élections tunisiennes du 23 octobre, certains électeurs ont fait la queue pendant cinq heures, tandis que d'autres se présentaient dans des bureaux quasi vides et ont pu voter sur-le-champ. A qui cela a-t-il profité ?

« [A propos de l'établissement des listes électorales, le président de la commission électorale décide] de "modifier la règle initiale concernant le vote des élus" 36 heures avant le vote ! [Ayant constaté] qu'"il n'était pas matériellement possible pour la Commission d'éditer des listes d'émargement qui permettent de mentionner de manière totalement fiable et équitable le statut des élus (à jour ou non de leur cotisation d'élus en 2011) dans l'ensemble des fédérations", [il décide donc] "que la règle sur la cotisation d'élus ne s'appliquerait pas lors du Congrès du 18 novembre prochain" ! Autrement dit, on a fait voter des gens qui n'en avaient en réalité pas le droit.

*« Les élus qui n'étaient pas à jour de cotisation ont pu voter comme les autres. »**

Lors de nos élections aussi, la règle a été changée au dernier moment : on a ouvert de nouveaux bureaux de vote dans les dernières semaines, en prévision d'un afflux de citoyens non inscrits et qui seraient finalement autorisés à voter. A l'époque, des associations d'observateurs du vote s'étaient plaintes de ne pas avoir le temps d'organiser le déploiement de leurs représentants dans ces bureaux.

« [Copé] propose que, le jour de l'élection pour la présidence de l'UMP, une charte des valeurs soit également soumise au vote des militants. Cela suppose un troisième bulletin qui s'ajoute à celui qui porte le nom des candidats à

*la présidence et à celui pour les différentes motions. (...) A chaud, personne ne comprend très bien l'intérêt de ce troisième vote qui complique tout et risque d'introduire la confusion chez les votants. C'était manifestement l'objectif recherché et finalement obtenu le jour de l'élection avec des militants, fatigués d'attendre, qui oublient de signer le troisième formulaire et à qui, dans certains bureaux de vote, on se garde bien de rappeler cette obligation... »**

Pour nos élections, ce sont les bulletins de vote qui ont troublé les électeurs : illisibles, sans les photos ni les noms des têtes de liste, avec des logos imprimés en noir et blanc et minuscules... Combien d'électeurs, épuisés d'avoir attendu, ont coché une case au hasard, accentuant la dispersion des voix vers les petites listes ?

*« L'équipe Fillon pointe des bureaux où "les taux de procuration étaient anormalement élevés." Parmi les cas suspects, La Ciotat, dans les Bouches-du-Rhône, département favorable à Copé : sur 645 votants, 152 procurations. "Devant le bureau de vote, il y avait une table pour distribuer des procurations à demi-remplies, raconte un témoin. Les électeurs qui n'en avaient pas s'en voyaient remettre une sur place, complétée au vu et au su de tous.»**

L'ISIE de 2011 avait très sagement écarté le vote par procuration. On a échappé au pire !

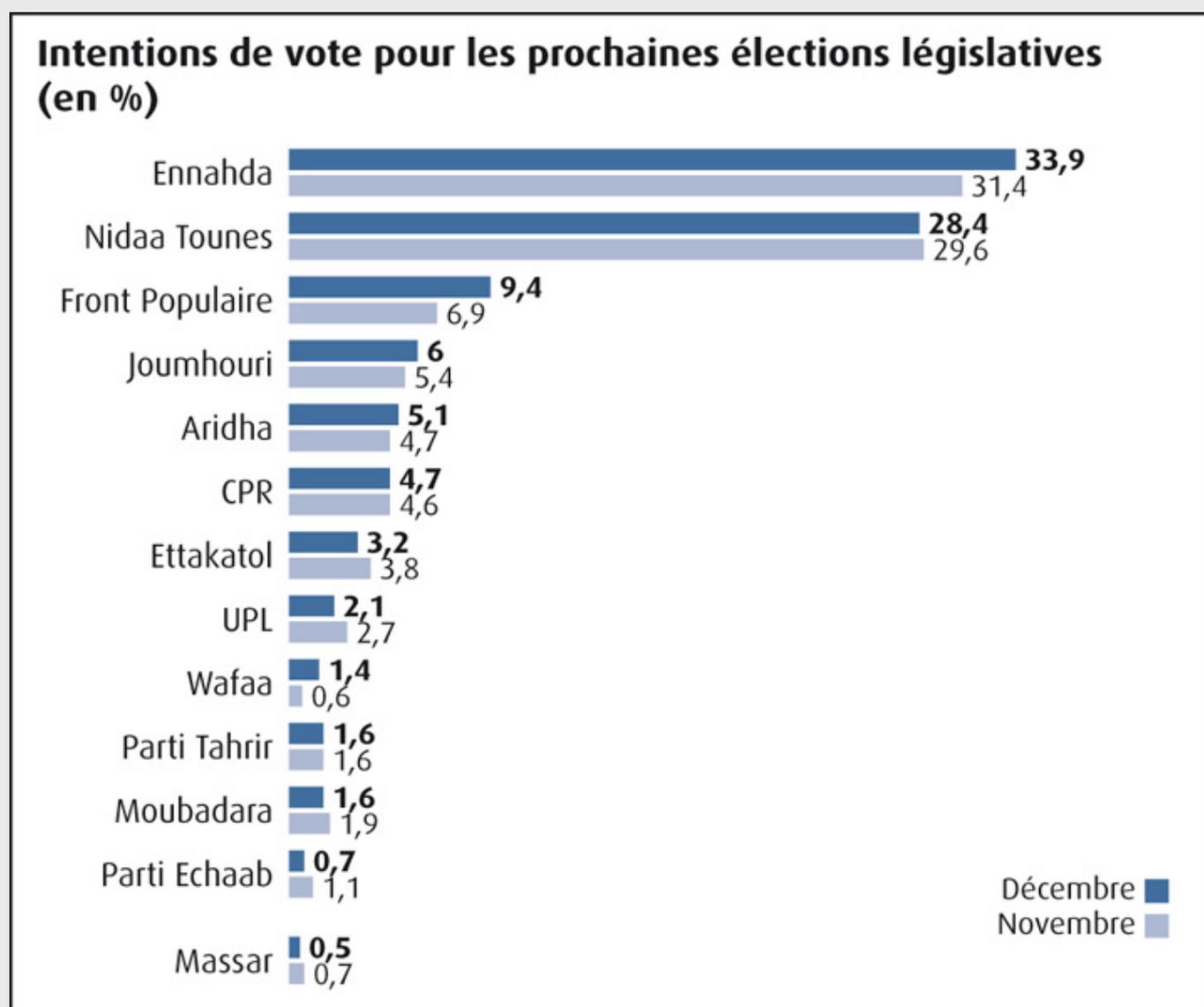
** Extraits d'articles parus dans le Nouvel Observateur.*

Sondage : la bipolarisation se confirme

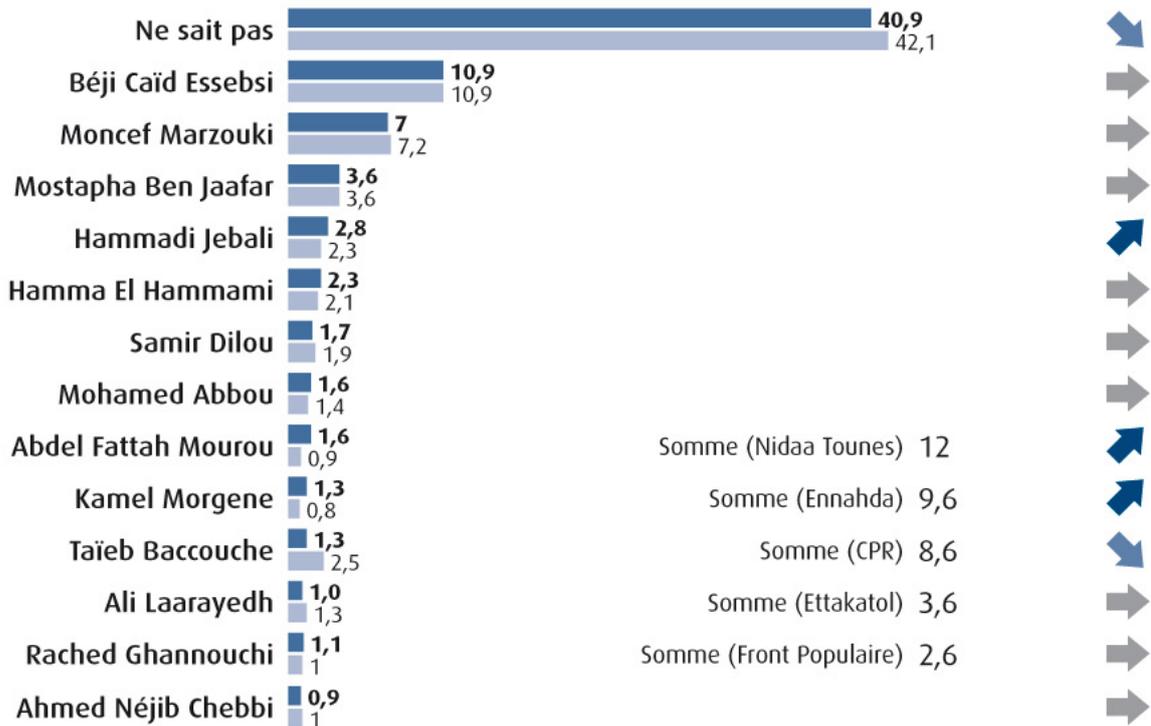
La nouvelle vague de sondages de l'institut 3C, réalisée du 13 au 19 décembre, donne des indications sur l'incidence des derniers événements et notamment des mouvements sociaux de Siliana. Présentés le 24 décembre, les résultats montrent la stabilisation de deux blocs d'importance équivalente, Ennahdha et Nida Tounes. Plus finement, on constate une légère amélioration des scores d'Ennahdha (+2,5% pour d'éventuelles législatives) et du chef du

gouvernement (+0,5% pour d'éventuelles présidentielles) ; peut-être une tendance "légitimiste" après les troubles connus par le pays. En face, les scores de l'autre poids lourd, Nidaa Tounes, et de ses deux leaders, se tassent un peu. L'autre gagnant de la séquence est le Front populaire, qui gagne deux points et demi. L'actuel Président de la République, quant à lui, voit les intentions de vote en sa faveur et en faveur de son parti stagner au même niveau que le mois dernier.

Un nouveau chiffre apparaît ce mois-ci dans l'étude : celui des intentions de vote dans le cas d'un second tour Marzouki-Caïd Essebsi aux présidentielles. Le premier l'emporterait avec 51,7% (contre 48,3% pour l'ancien Premier ministre). 3C rend également public le résultat de la même question posée en juillet, et qui attribuait alors à Moncef Marzouki 61,3% des intentions de vote en cas de deuxième tour face à Béji Caïd Essebsi.



Intentions de vote pour les prochaines élections Présidentielles (en %)



Les solutions de la FTH

La fédération considère que ces propositions « garantissent un résultat plus probant et plus équitable » pour les banques et les hôteliers à la fois. Le grand écueil, pour la FTH, est de faire admettre la coresponsabilité des banques dans la situation actuelle (surfacturations, irrégularités juridiques et financières, manque de vigilance malgré leurs présence dans les conseils d'administration des hôtels...) Dans sa proposition, la FTH identifie trois types de situation d'endettement et propose pour celles-ci des solutions différenciées :

Les hôtels dont il faut changer la vocation

[La FTH propose] Le changement de la vocation des hôtels dont l'emplacement est inadapté à l'activité hôtelière ; ce qui faciliterait à leurs propriétaires la vente de leur unité et le remboursement de leurs dettes bancaires (la capacité de remboursement serait sans aucun doute supérieure au montant qui sera offert par la Société de gestion d'actifs.)

Les hôtels dont il faut aménager la dette

Pour les hôtels qui souffrent de problèmes de sous-capitalisation du fait de leur statut initial de jeunes promoteurs, ou de promoteurs dans les zones décentralisées, la responsabilité de leur endettement est partagée. Elle incombe :

- au législateur qui a fixé pour ces hôtels un schéma de financement inadapté à l'activité capitalistique qu'est l'hôtellerie ;
- au ministère de tutelle qui n'a pas assuré d'une manière suffisante la promotion du secteur et notamment des nouvelles zones ;
- aux banques du fait des irrégularités commises à leur rencontre.

La majorité des promoteurs de ces hôtels sont des pionniers qui ont acquis au cours de ces années difficiles une expérience et un savoir-faire approprié indiscutable.

Pour ces hôtels la solution pourrait être :

- le rééchelonnement du solde de leurs crédits en cours sur une période de 25 ans, à l'image de ce qui se passe dans les pays concurrents. La première échéance devrait être fixée en rapport avec l'entrée en vigueur du plan de développement stratégique du secteur à l'horizon 2016 ;
- le blocage des intérêts conventionnels dans un compte non productif d'intérêts, à rembourser après paiement du principal.

Les hôtels à vendre

Pour les autres unités en difficulté et jugées irrécupérables, leur vente doit être effectuée sur la base d'appels d'offre internationaux qui s'adresseraient aussi bien à la Société de gestion d'actifs qu'à tout autre investisseur intéressé par l'unité.

Cette solution permettrait :

- aux banques de récupérer une quote-part plus importante que celle proposée par la seule Société de gestion d'actifs ;
- aux propriétaires, à savoir les promoteurs et les autres actionnaires dont des Sicars et des banques, de récupérer éventuellement une quote-part de leurs investissements et d'éviter qu'ils ne soient une deuxième fois lésés.

Lire **notre dossier sur l'endettement hôtelier.**

Le gouvernement pourrait choisir de brader la dette hôtelière à 30% de sa valeur plutôt que de négocier un échelonnement avec les hôteliers !

Voir **notre dossier** sur l'endettement hôtelier.

Dettes : la Banque Mondiale explique, le gouvernement reste muet

Dans le dossier de l'endettement hôtelier, l'annonce de la Société de Gestion d'Actifs (ou AMC) a suscité une levée de boucliers. Un projet que la Banque Mondiale a présenté devant la FTH, mais sur lequel le gouvernement doit encore apporter des précisions.

L'annonce, faite au mois de septembre par le Ministre du Tourisme, de la création d'une Société de Gestion d'Actifs ou AMC (Assets Management Company) qui se chargerait de la reprise et de la gestion des créances litigieuses des hôtels a suscité une levée de boucliers de la part des hôteliers concernés et de la FTH.

Cette fronde des hôteliers se nourrissait, en l'absence d'information officielle sur la société de gestion d'actifs, des supputations et des hypothèses les plus pessimistes. C'est dans ce contexte que Laurent Gonnet, spécialiste du Secteur Financier pour la région MENA au sein de la Banque Mondiale, a été l'invité du Conseil National de la FTH tenu le 15 décembre pour exposer le projet de l'AMC et répondre aux interrogations des membres du conseil.

Nous l'avons rencontré à l'issue de cette réunion (voir **entretien avec Laurent Gonnet, Senior Financial Sector à la Banque Mondiale**). Ses explications semblent avoir dissipé quelques malentendus sur la vocation de l'AMC. Celle-ci « n'est pas un fonds vautour » destiné seulement à assainir les bilans des banques aux dépens des hôteliers, mais, soutient-il, un moyen pour sortir du face-à-face stérile entre banques et hôteliers qui n'a que trop duré.

Quelle mission pour l'AMC : doit-elle agir dans le cadre de "gestion sous mandat" ou de "gestion pilotée" ?

Cependant, les coins d'ombre subsistent, concernant notamment la société qui sera en charge de l'AMC et dont le choix sera fait à travers un appel d'offres international : quelle sera la nature de cette société et de quelles compétences disposera-t-elle ? De même, pour le prix de cession des créances hôtelières à cette société : la décote qui sera opérée sur ces créances sera-t-elle plutôt proche de 50%, comme vient de le suggérer le gouverneur de la Banque Centrale, ou de 80% comme il est d'usage dans le secteur immobilier ?

Des questions auxquelles la Banque Mondiale ne peut (ou ne veut) pas répondre car elles relèvent de la compétence du gouvernement, et notamment du choix de la mission qu'il confiera à l'AMC. Cette dernière doit-elle agir dans le cadre contractuel de "gestion sous mandat" – auquel cas elle aura toute latitude à gérer comme elle le voudra le portefeuille de créances cédé par les banques ? Ou bien l'AMC agira-t-elle selon un contrat de "gestion pilotée" – et dans ce cas, elle suivra l'orientation qui lui sera donnée par le gouvernement ?

Force est de constater que le gouvernement reste à ce propos muet comme une carpe et qu'il lui reste à ouvrir le dialogue avec la FTH, comme vient de le faire la Banque Mondiale.

On ne s'étonne pas, dans ces conditions, des termes plutôt réservés du communiqué de la FTH publié le 18 décembre. Les membres de son Conseil y expriment leurs « craintes au sujet de la création de l'AMC qui pourrait nuire au secteur hôtelier et l'exposer à la marginalisation ». Le même communiqué appelle à « la prise en compte des **propositions de la FTH** » pour résoudre le problème de l'endettement, qui représentent, selon les membres du Conseil, « la solution la mieux adaptée » – sans aucune mention de l'AMC. Cependant, en coulisses, on sait que l'acceptation de l'AMC fait son chemin. A condition qu'elle ne traite que les dettes des hôtels "de mauvaise foi" qui

n'ont jamais rien payé aux banques.

En attendant la loi créant l'AMC, prévue pour le mois de mars prochain, les négociations ne font que commencer.

Le Bardo en vedette à Madrid

Le nouveau visage du musée du Bardo pour promouvoir la Tunisie, tel était un des axes retenus lors des Journées tunisiennes organisées à Madrid du 3 au 5 décembre. Une exposition sur le palais et le musée était complétée par une conférence donnée par sa directrice. Dans le même esprit de "communiquer autrement" sur le pays, d'autres aspects de la culture tunisienne étaient à l'honneur – cuisine, musique, cinéma, circuits culturels – lors de cette manifestation organisée par l'institution Casa Arabe et l'ambassade de Tunisie avec le concours de l'ONTT Madrid, la Fipa et Tunisair.

