Au sommaire du magazine Le Tourisme n°18

Retrouvez dans **Le Tourisme** n°18 du 1er juillet 2013 :

– un dossier souvenir : « **Il était une fois l'Abou Nawas** », avec des témoignages de Hédi Metahni, Raouf Ben Amor…

– un entretien avec Jamel Khubbiz, Directeur Général de **Laico Management** qui annonce les nouvelles ambitions de sa société

– un parcours à suivre : **Vendôme Management**, société de gestion hôtelière et d'assistance technique

– et Le Mag : « **Djerba, l'amitié en partage** »

Acharnement

Le calvaire de Habib Ben Slama, ex-directeur de Tunisair Paris, n'en finit pas. Après bientôt 400 jours d'emprisonnement, il n'a pas pu jouir de sa libération sous caution prononcée le 19 juin pour la simple raison que cette caution, fixée à 500 000 DT (et non 190 000 comme annoncé initialement) est hors de portée du cadre qu'il était. Nabil Chettaoui et Rafaa Dkhil, tous deux anciens PDG de Tunisair et accusés dans la même affaire d'emploi fictif, ont pu rassembler leur caution et quitter la prison. La femme de Habib Ben Slama se démène actuellement pour réunir le montant nécessaire en vendant tous ses objets de valeur, sans y parvenir.

Le Tunisia Palace change de gestionnaire

La chaîne Golden Yasmin, locataire de l’hôtel Tunisia Palace à Tunis, passe la main à Hotels Invest pour cause de fin de contrat (au 30 juin 2013). Hotels Invest, que dirige Moez Boudali, est aussi gestionnaire et propriétaire de l’hôtel La Maison Blanche à Tunis.

Khaled Trabelsi est nommé DGA de l’ONTT

Khaled Trabelsi est nommé DGA de l’ONTT. Il occupait auparavant le poste de Directeur Central du Produit et de l’Investissement.

FTH : pourrissement

On croyait la FTH mûre pour une renaissance. Un nouveau départ au sein d’une Union des Métiers du Tourisme qui unifierait les intervenants du secteur et permettrait à une nouvelle génération d’hôteliers de faire entendre une nouvelle voix de la profession, jusqu’ici habituée à la cacophonie.
On croyait que l’élection d’un nouveau président serait l’occasion rêvée, pour une vieille génération d’hôteliers, de finir en beauté en concrétisant ce “rêve”, porté par le président sortant, de réaliser la Maison du Tourisme et d’unir les professionnels face aux périls qui guettent leurs entreprises et leur secteur. Une occasion de se racheter après que leur désunion a permis aux gouvernements successifs de transformer toutes leurs revendications en taxes supplémentaires, venues alourdir leurs comptes d’exploitation.
Il en a été ainsi de la demande d’amélioration de l’environnement des

hôtels : elle a abouti à la création d’une taxe pour l’environnement, faute d’accord entre les hôteliers pour gérer eux-mêmes un fonds à cet effet. Il en a été de même avec la demande de renforcement du budget de promotion : il a abouti à la création du Fonds de compétitivité, alimenté par une taxe sur l’activité des hôtels et des agences de voyages, mais dont le ministre est le seul ordonnateur. Et il en est ainsi, enfin, avec cette nouvelle taxe de 2 dinars par nuitée qui se veut une réponse au vœu des professionnels de voir augmenter le budget de promotion.

La dernière élection au sein de la FTH nous montre que cette vénérable institution est incapable de changement ; que cela ne fait que trop d’années qu’elle s’est transformée en monture pour les ambitions de quelques-uns. Pour un président mal élu, la fédération récolte des démissions en nombre (y compris celles de son président sortant et de son président d’honneur) et un procès pour inéligibilité dudit président. Puisque, selon le règlement interne de la FTH, celui-ci ne pourrait être membre de la fédération puisqu’il n’assure pas « directement » l’exploitation de son hôtel.

Un humoriste le disait : l’âge mûr est, comme pour un fruit, l’étape qui précède le pourrissement. La FTH en est là.

Lotfi Mansour

Golf en Tunisie : un potentiel négligé

Si on a pu dire que l’hôtellerie tunisienne était victime d’un développement trop rapide, le golf tunisien, lui, souffre d’une sorte de “retard de la croissance staturale” comme on en voit chez certains enfants dont la croissance est anormalement lente. En effet, depuis son lancement il y a une vingtaine d’années, le golf tunisien n’affiche pas plus de dix parcours. Insuffisant pour bâtir une politique ou fidéliser une clientèle gourmande de variété. La crise actuelle n’a fait qu’aggraver la situation en divisant l’activité par deux (passant de 215 000 green fees en 2010 à seulement 119 000 en 2011). Pourtant, la Tunisie pourrait prendre sa part d’un marché qui

représente 65 millions de golfeurs, dont 7 en Europe. (voir **le marché du golf en Europe**)

Désigné au début des années 90 comme “produit de diversification” au même titre que la thalassothérapie, le golf tunisien n’a depuis cessé d’attendre un développement du nombre de parcours qui tarde à venir. En effet, si la thalassothérapie a pu bénéficier d’investissements privés, hissant la destination parmi les premières au monde en permettant le lancement d’une cinquantaine de centres, le golf, lui, dépend d’une politique publique d’équipement. Aussi peine-t-il à atteindre un nombre minimum de parcours pour espérer rivaliser avec des concurrents dont les équipements golfiques se comptent en centaines (Espagne : près de 350) ou en dizaines (Portugal 80, Maroc 35).

The Residence Golf Course. Photo de une : Golf Citrus.

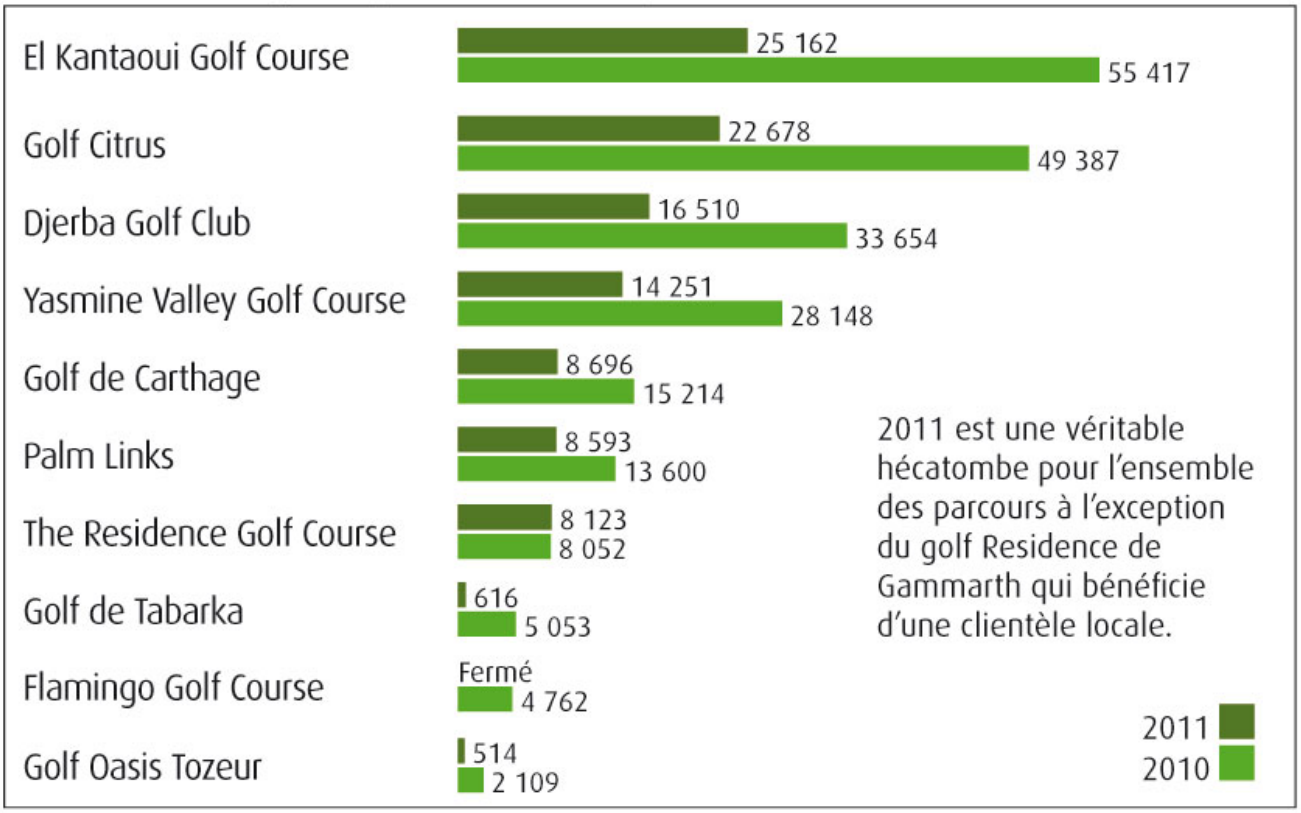
Durant les dix dernières années, quand nous n’avons construit que deux parcours (Tozeur et Gammarth), on en construisait 15 en Turquie, et plus de 150 en Espagne, même s’il s’agissait parfois d’alibis pour des programmes immobiliers. Avec dix parcours éparpillés sur cinq régions, la Tunisie ne pouvait prétendre attirer ni les TO spécialisés, ni les golfeurs, qui

recherchent une destination régionale leur offrant une variété de terrains et lui restent volontiers fidèles.

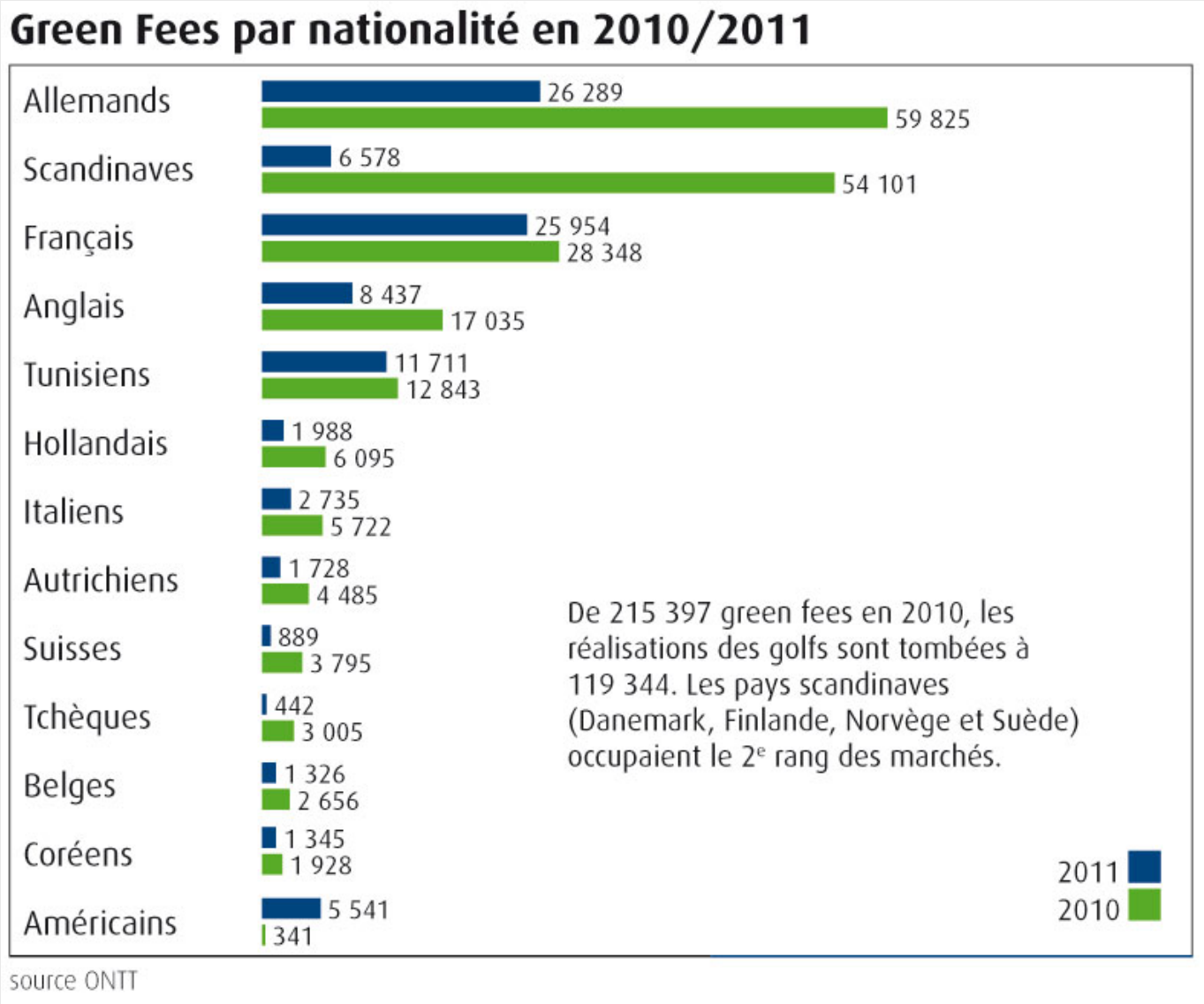
L’effort de promotion décidé cette année par l’ONTT, avec l’allocation d’un budget de 450 000 dinars, ne peut à lui seul résoudre les problèmes structurels de ce marché : l’absence d’incitations à l’investissement et le manque de liaisons directes sur les principaux marchés, comme c’est le cas pour le marché des quatre pays scandinaves (voir **entretien avec Omar Cherif**, président de l’Association des managers de golf). Cet effort est sans comparaison avec celui de certains concurrents. Ainsi, l’Espagne lançait en 2009 un plan de développement du golf en 800 actions pour un budget d’investissement de 88 millions d’euros afin d’améliorer la rentabilité du secteur golf. Mais il est vrai aussi que les enjeux du secteur dans les deux pays sont eux-mêmes sans comparaison possible. En effet, alors que le golf espagnol réalise un chiffre d’affaires de 1 376 millions d’euros, soit une moyenne de 3 millions d’euros par parcours (chiffre 2009), chez nous, les revenus du golf ne dépassent guère les 15 millions d’euros, puisque le chiffre d’affaires moyen d’un parcours tunisien se situe entre un et deux millions d’euros en 2010.

En attendant, les golfs tunisiens déploient leurs efforts pour se développer et rester au top niveau (**lire l’article**).

Green Fees par golf en 2010/2011



source ONTT



Il faut relancer les projets de golf

Le Tourisme

Où en est votre association ?

Omar Cherif

Nous en sommes à l’élargissement du nombre des adhérents et à la création d’un statut de membre d’honneur. Ce pourront être des personnalités influentes ou actives dans le domaine, des journalistes ou des leaders

d’opinion. Concernant la promotion, nous espérons faire aboutir bientôt nos projets de brochure et de film promotionnels.

Quel est l’impact de la conjoncture actuelle sur vos résultats ?

Omar Cherif
La situation n’est pas la même pour tous les parcours. Tozeur et Tabarka sont ceux qui souffrent le plus, le reste des parcours récupère lentement de la grave chute d’activité de 2011, notamment grâce au marché allemand sans lequel nous aurions peut-être mis la clef sous la porte.

Où en êtes-vous dans la relance du marché scandinave ?

Omar Cherif
Au Golf Citrus, nos réalisations oscillaient entre 48 000 et 56 000 green fees. Au moment de l’arrêt des vols Tunisair sur les pays scandinaves (vers 2006), nous avons perdu dix mille green fees ; compte tenu des habitudes des golfeurs, cela représente quelque 16 000 nuitées perdues. Et c’était encore pire au niveau de Port El Kantaoui où les Scandinaves étaient plus présents. En se retirant subitement du marché (pour laisser la place à Karthago Airlines, ndlr), Tunisair ne pouvait transmettre un plus mauvais message à ces pays. Cela consistait à leur dire : « Nous n’avons pas besoin de vous », puisque cette rupture s’est faite du jour au lendemain par un fax envoyé aux TO sous contrat avec Tunisair.
Aujourd’hui, l’activité sur ces marchés tient à la bonne volonté de quelques rares TO dont le principal est Detur. Nous nous étions réunis avec Tunisair qui avait procédé à une étude auprès des TO et conclu à une promesse de réponse et d’ouverture de ligne probable en octobre 2012. Nous attendons toujours la réponse et la ligne. En tant qu’AMGT, nous avons relancé Tunisair et obtenu une réunion au mois de février avec le Directeur Central du Produit et celui des Ventes en présence des représentants de l’ONTT. La conclusion de Tunisair était qu’une ligne sur la Scandinavie ne pourrait qu’être déficitaire, et qu’elle ne pourrait être ouverte que s’il y avait un engagement de soutien de la part de l’ONTT pour compenser les pertes éventuelles.

Nouvelair semble penser à une ouverture de ligne sur la Scandinavie…

Omar Cherif

Mes informations, recueillies auprès du pdg de la compagnie lui-même, sont que Nouvelair n’ouvre pas de ligne sur les pays scandinaves. Par contre, Syphax Airlines semble mieux disposé sur ce dossier et réfléchit, selon les dires de son directeur en France, à la possibilité d’ouverture d’une ligne.

La mauvaise conjoncture a-t-elle influé sur l’état des parcours ? Ces derniers sont-ils bien entretenus ?

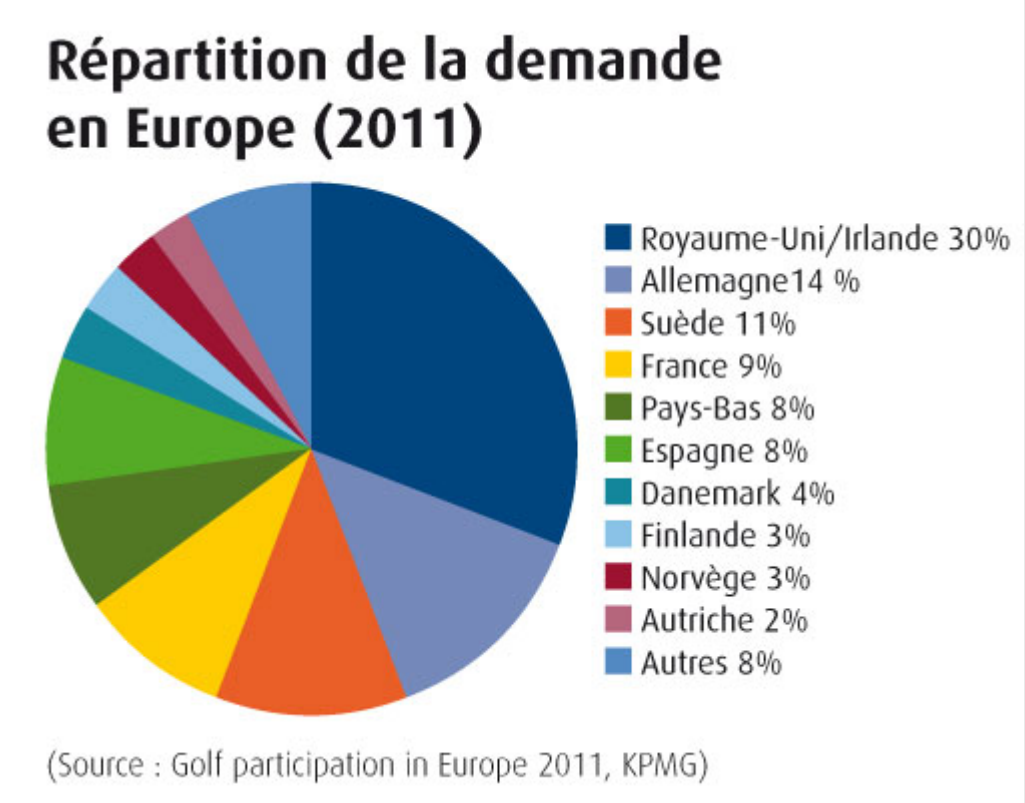
Omar Cherif
Comme vous le savez, le Flamingo a été entièrement rénové. The Residence, le Citrus et Djerba bénéficient désormais des services d’un consultant international, Sylvain Duval, qui effectue périodiquement des missions pour le maintien et l’entretien des parcours. Nous consentons donc des efforts à ce sujet et je pense que cela se reflète dans les commentaires des clients de toutes nationalités. (**voir les rénovations en cours** ndlr)

Que demanderiez-vous à l’administration pour un meilleur développement du secteur ?

Omar Cherif
Notre erreur majeure au début du lancement des premiers parcours est de les avoir dispersés dans plusieurs région, dont aucune n’est devenue une vraie destination de golf. De 1994 à 2008, on n’a fait que deux golfs. Il nous a donc fallu dix ans pour faire deux parcours. Rien ne peut justifier une telle lenteur. En Turquie, ce n’est pas le pays lui-même qui est la destination golfique mais la région de Belek, où ont été créés 15 parcours et 40 hôtels en quelques années. Au Maroc, ils en sont à plus de 30 parcours sans parler de l’Espagne ou du Portugal. Il faut donc faire repartir les projets de golf en priorité dans les régions où il existe déjà des parcours. Hammamet peut facilement absorber sept parcours de golf, Djerba trois, etc.
Le développement du golf chez nos concurrents est parti de la volonté des gouvernements de drainer les golfeurs et de profiter de la manne de ce marché qui représente 14 milliards de dollars de dépenses par an dans le monde. Ce sont cette volonté et cette stratégie qui nous manquent. A nous de nous fixer un objectif en nombre et en qualité de parcours et de nous donner les moyens de l’atteindre, avec ou sans un volet immobilier. J’insiste sur le rôle des pouvoirs publics car le développement des parcours pose la question des terrains, de l’adduction de l’eau et de l’environnement en général que les privés ne peuvent seuls prendre en charge.

Golf : l’offre et la demande en Europe

Selon l’étude annuelle KPMG, le nombre de golfeurs a baissé en 2011 pour la première fois depuis 20 ans, avec un recul de 41 000 joueurs parmi les golfeurs licenciés (4,389 millions au lieu de 4,436). Le Royaume-Uni et l’Irlande enregistrent la désaffection la plus notable (-42 700 golfeurs), suivis par la Suède (-21 000) et l’Espagne (-9 700). A contrario, l’Allemagne, les Pays-Bas et la Finlande enregistrent de nouveaux licenciés avec respectivement 10 800, 7 600 et 4 600 golfeurs supplémentaires. On note aussi dans ces trois pays une forte présence des femmes qui représentent 35% des golfeurs en Allemagne (214 663 joueuses) et 31% aux Pays-Bas. Les pays de l’Est continuent de connaître un engouement pour ce sport, et parmi eux la République Tchèque qui enregistre une augmentation de 3 500 golfeurs licenciés. La Turquie et la Grèce s’avèrent les champions d’Europe pour l’encouragement des programmes pour les jeunes : les juniors y représentent 52% des golfeurs en Turquie et 25% en Grèce.



Le golf en Europe

Joueurs affiliés et parcours de golf		
Pays	**Joueurs**	**Parcours**
Royaume-Uni/Irlande	1 326 663	2 989
Allemagne	610 104	708
Suède	491 401	454
France	407 530	578
Pays-Bas	351 640	201
Espagne	328 495	349
Danemark	151 185	181
Finlande	142 184	126
Norvège	121 736	173
Autriche	104 490	149
Italie	100 548	273
Suisse	79 843	94
Belgique	55 206	79
Rép. Tchèque	49 849	89
Islande	16 054	66
Portugal	14 656	88
Slovénie	8 495	13
Slovaquie	6 732	13
Turquie	5 649	19
Luxembourg	4 023	6
Pologne	2 750	29
Hongrie	2 088	8
Estonie	2 028	13
Chypre	1 780	8
Grèce	1 227	10
Lettonie	900	3
Roumanie	551	4
Croatie	550	3
Lituanie	535	6
Serbie	440	2
Bulgarie	408	6
Total Europe	**4 389 740**	**6 740**

Source : EGA / KPMG

Golfs : rénovations

A défaut de voir se développer l’offre de nouveaux terrains de golf, ceux existants prennent soin de se maintenir à niveau et d’améliorer leurs prestations.

A Monastir, le Flamingo Golf Course vient de rouvrir après des travaux complets. Ils ont permis de renouveler les fairways et les greens avec de nouvelles variétés de gazon, redessiner le parcours avec un bunker supplémentaire et de nouveaux départs de trous, rénover le système d’irrigation et améliorer la circulation des voiturettes. Le practice aussi a été perfectionné et agrandi.

Le Golf Citrus de Hammamet, qui fête cette année ses vingt ans, poursuit son programme de mise à niveau avec l’informatisation et la rénovation des systèmes de pompage et d’irrigation, ainsi qu’une amélioration des parcours eux-mêmes (sable des bunkers, zones de départs, rajout de zones d’extension).

Les golfs The Residence, Citrus, Port El Kantaoui et Djerba sont visités périodiquement par un consultant international, Sylvain Duval, pour des missions de conseil sur le maintien des parcours.

Le Yasmine Valley Golf Course de Hammamet comptera bientôt un second parcours 18 trous (Nicklaus Design), actuellement en cours de construction. Les travaux interrompus depuis 2011 devraient reprendre cette année pour une ouverture prévue en 2014. Rappelons que le Golf de Carthage, à La Soukra, a également été rénové l’an dernier.

Reste que l’entretien des parcours serait plus facile s’ils bénéficiaient d’équipements tels que des stations d’épuration à proximité, pour disposer d’eau recyclée en grande quantité.

Les golfs de Tunisie
Hammamet : Golf Citrus (36 trous et un compact de 9 trous) et Yasmine Valley Golf Course (18 trous, plus 18 trous en construction)
Tunis-Côtes de Carthage : Golf de Carthage (18 trous) et The Residence Golf

Course (18 trous)
Monastir : Flamingo Golf Course (18 trous) et Palm Links (18 trous)
Port El Kantaoui : El Kantaoui Golf Course (36 trous)
Tabarka : Golf de Tabarka (18 trous)
Tozeur : Golf Oasis (18 trous)
Djerba : Djerba Golf Club (27 trous)

Les outils anti-crise

En temps de crise, le réflexe est de se serrer la ceinture et de partir en guerre contre les “coûts inutiles”. C’est le moment où les directeurs financiers se muent en “cost killers” et où les directeurs des ventes sont montrés du doigt, sommés de relever la courbe de l’occupation ; quitte à obtempérer aux insistants appels des TO à lancer des “promotions”, donc à baisser les prix.

Dans l’idéal, une telle voie permettrait de continuer à tourner sans perdre trop d’argent en attendant la reprise. Le magazine français Capital a exposé dans sa dernière livraison un modèle de cette approche à travers l’hôtel Green Palm à Djerba (voir ci-dessous). Dans le reste des cas, c’est-à-dire la plupart, cette approche passive de gestion de la crise revient à se tirer une balle dans le pied, puisqu’elle aboutit à une dégradation des prestations et à une chute des prix et donc de la rentabilité de l’hôtel ; avant d’assister à la désertion des clients. Cette impasse est d’autant plus inéluctable que la crise que nous vivons actuellement semble s’installer dans la durée et que l’inflation amoindrit chaque jour les marges de manœuvre du plus chevronné des financiers.

Que faire alors ? Nous avons posé la question à quelques-uns des managers commerciaux d’hôtels de la place (voir entretiens ci-dessous) pour constater qu’ils ont déjà emboîté le pas aux changements de stratégie visibles partout ailleurs et qui tournent autour de deux axes :
– la diversification des canaux de distribution ainsi que celle des marchés ; « l’optimisation des revenus »
– l’adoption de nouveaux critères de performances avec une nette tendance à

“l’optimisation des revenus”. Sans aller jusqu’à mettre en place un vrai Yield management, de nombreux hôtels sont déjà engagés dans une optique d’allocation des capacités et de fixation des prix selon les segments de clientèle et selon les périodes.

En fait, ces deux tendances sont intimement liées puisque la révolution que connaît actuellement le tourisme est bien celle de la réservation en ligne. Celle-ci sonne le glas de la distribution classique et donc des tour-operators, et avec eux des prix annuels d’allotement. Le passage aux nouveaux canaux de distribution implique une gestion des prix au jour le jour. Tous les groupes hôteliers sont engagés dans des investissements colossaux pour booster leurs réservations en ligne : 800 millions d’euros par an pour Intercontinental, 30 millions pour Accor qui vise à faire passer ses réservations en ligne de 27,8% actuellement à 50% en 2016.

Nos hôteliers ne sont pas en reste. Les ventes en ligne représentent déjà de 5% à 25% des ventes de certains. L’hôtel Le Sultan à Hammamet, par exemple, vise une part de 25% pour la vente en ligne dès cette année. De telles politiques semblent enrayer la baisse des prix puisque ces derniers enregistrent entre 2010 et 2012, chez quelques hôtels contactés, une légère augmentation de 10% (en dinars courants) – même si les taux d’occupation de ces bons élèves subissent des baisses conséquentes, notamment chez les 5 étoiles.

Trois managers donnent leurs réponses

Le Tourisme

Quels changements de politique ou idées anti-crise avez-vous appliqués depuis deux ans ?

Anis Meghirbi
Directeur Marketing & Ventes Seabel Hotels

1/ Une plus grande diversification au niveau des marchés émetteurs.
2/ Un intérêt de plus en plus accru pour les ventes et la distribution en ligne via le site web de l’hôtel sur desktop ou mobile (brand.com), les OTA (Online Travel Agencies), les bed banks (B2B) et les réseaux sociaux (essentiellement Facebook).

Sami Ounalli

Directeur Marketing & Ventes Radisson Blu Djerba

La crise par laquelle nous passons est particulière. Elle est différente des crises par lesquels le secteur est passé auparavant. Trois facteurs

essentiels caractérisent cette crise :
1/ Elle est plutôt due à une situation intérieure dans le pays (les crises passées étaient dues à des facteurs exogènes : crise économique dans les marchés émetteurs, guerre du Golfe…)
2/ Cette crise a tendance à durer dans le temps.
3/ Cette situation a touché pratiquement tous les marchés. L’image de la destination Tunisie s’est beaucoup détériorée. La perception des clients a changé. Les indices de notoriété et de confiance à la destination sont au plus bas.

Pour essayer de limiter les effets de la crise, nous avons, de notre coté, multiplié les opérations de communication (PR, presse, famtrip…) afin de participer à redorer l’image de la destination et à redonner confiance aux voyageurs pour visiter la Tunisie. Nous nous sommes orientés vers les marchés les moins touchés et où la sensibilité est moindre pour y concentrer nos actions commerciales. Nous avons également repensé et optimisé notre présence sur les différents canaux de distribution (TO, réseaux d’agences de voyages, OTA, ventes Flash…). Nous sommes restés en contact permanent avec nos clients fidèles qui sont notre plus important capital et nos vrais ambassadeurs. Pendant ce temps, nous avons maintenu notre politique tarifaire. Nous pensons que nous n’avons pas un problème de rapport qualité/prix, nous assistons à un fléchissement de la demande dû à une situation particulière. Une baisse des tarifs n’attirerait pas une demande supplémentaire.

Mehdi Allani
Vice-président, hôtel Le Sultan

Nous vivons en crise depuis de nombreuses années et les négociations tarifaires avec nos partenaires TO sont tendues depuis bien avant la révolution. Il est donc difficile, voire impossible, de baser un remède anti-crise sur des promotions tarifaires, d’autant plus que l’inflation que

nous subissons réduit radicalement nos marges.

Nous nous concentrons donc sur la communication et l’innovation par la qualité. Nous communiquons sur plusieurs supports et de plusieurs manières, nous sommes présents sur les réseaux sociaux, dans la presse ainsi que le e-magazine. Nous ciblons principalement le marché local qui est très réactif et qui soutient le tourisme en ces temps de crise avec nos marchés émetteurs. Nous informons nos clients sur les nouveautés (culturelles, artistiques, gastronomiques…) de la région et créons des événements culturels et sportifs.

Nous compensons également la chute vertigineuse du MICE étranger par des conventions et séminaires d’entreprises locales.

Enfin, nous travaillons sur une amélioration constante de notre produit (certification ISO, confort dans les chambres, animations…)

Vu par le magazine Capital
Green Palm Djerba, champion de la compression des coûts

« 389 euros la semaine à Djerba, c’est louche ? » C’est sous ce titre que le magazine Capital a publié (n°260 de mai 2013) un reportage de trois pages où il dévoile « les techniques » des hôteliers tunisiens pour casser les prix. On y apprend entre autres que :

– le coût de revient de l’animation est de 0,23 euros/jour puisque l’équipe est composé de 8 membres dont 3 stagiaires ;

– le coût de revient du spa est de 1,07 euros/jour, soit cinq fois moins cher qu’en France, puisqu’il est géré par une société extérieure qui possède deux autres spas, ce qui lui permet d’acheter ses produits en gros ;

– le ménage d’une chambre coûte 55 centimes d’euros avec une équipe de 13 personnes payées chacune 415 dinars par mois ;

– le budget nourriture est ramené à 4,5 euros par personne et par jour grâce à mille et une petites ruses comme « les viennoiseries non consommées le matin [qui] sont récupérées et transformées en pâtisseries pour le dîner » ou « les restes de viande [qui] sont recuisinés le lendemain en tajine ».