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

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 ».

Nomination

Maher Guetary est nommé directeur Commercial et Marketing de la chaîne Laico Hotels. Ancien de Sol Melia où il a effectué l'essentiel de sa carrière à ce même poste, M. Guetary officiait depuis trois ans en tant que consultant internet.

Keep Tunisia Clean

Le dire, c'est bien ; le faire, c'est mieux. Partant de ce principe, la direction de l'hôtel Golden Tulip Carthage a pris l'initiative de mobiliser son personnel (y compris les cadres et à leur tête Ghassen Jana, Directeur Général) pour une journée de nettoyage des environs de l'hôtel qui s'est déroulée le samedi 25 mai. Pour cette belle initiative, l'hôtel a pu bénéficier du soutien de la municipalité qui a envoyé des hommes et du matériel en renfort.

La dette sera traitée au cas par cas

Ne lui dites pas qu'il est nahdaoui : il vous parlerait de son père et de l'éducation traditionnelle qu'il lui a transmise. Un père qui a dû vendre une partie de son héritage pour financer les études de ses fils et filles, et pour qui la seule "distraction" quotidienne autorisée pour ses enfants était les dessins animés et… les "directives présidentielles" de Bourguiba, juste avant le journal du soir. En somme, Jamel Gamra se décrit comme un Tunisien ordinaire. Sans grand risque de se tromper, on pourrait le classer, à l'issue de cet entretien qu'il nous a accordé, parmi cette frange qu'on dit minoritaire au sein d'Ennahda et qui croit que l'islamisme au pouvoir n'est que la continuité de la Tunisie d'antan.

Le Tourisme

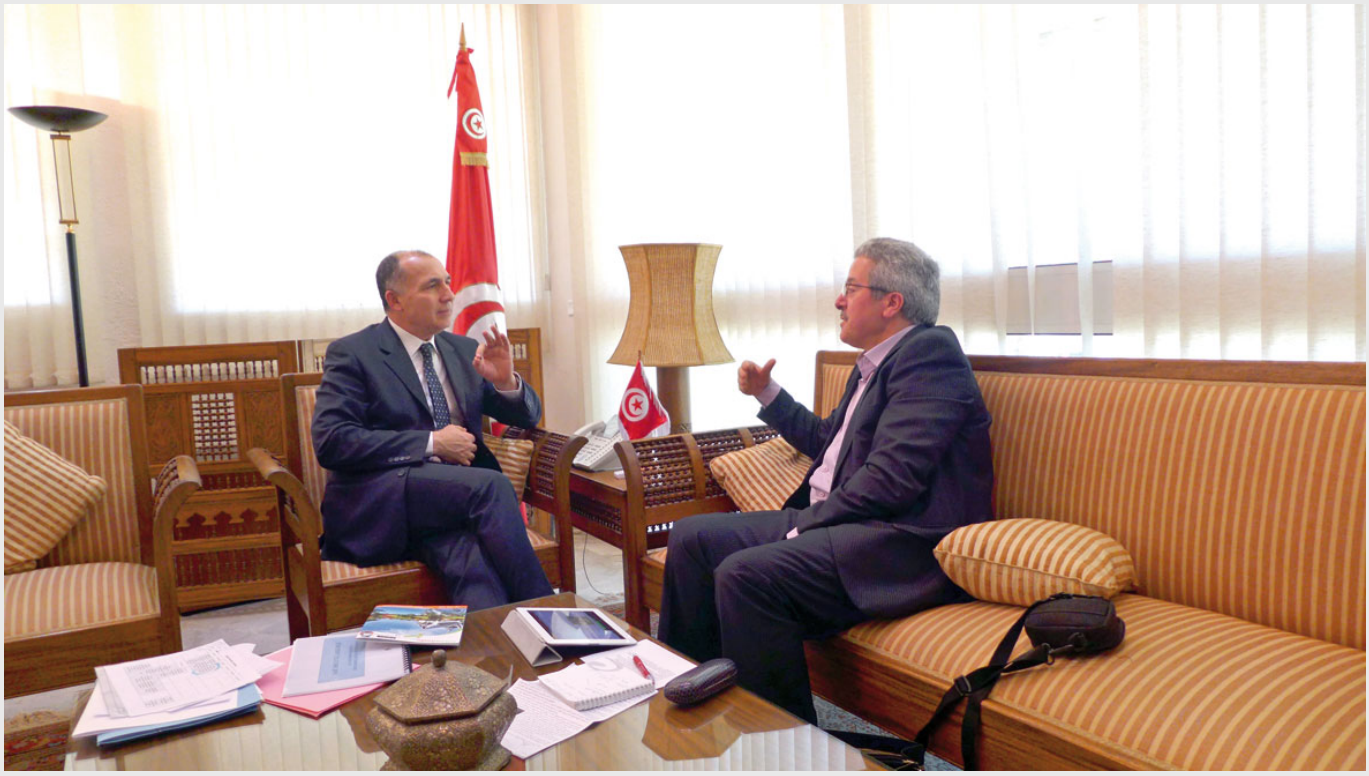
Votre adhésion aux thèses des professionnels du secteur, vos déclarations, notamment contre les réunions des salafistes dans les lieux touristiques… cela a de quoi surprendre de la part d'un ministre d'Ennahda. Que cache ce

“sans faute médiatique” ? Où est la faille, monsieur le Ministre ?

Jamel Gamra
La question est directe et ma réponse le sera aussi. Je ne suis pas un politique. Je suis issu d’une famille conservatrice et je suis mu par les valeurs de cette éducation traditionnelle ; mon idéal, c’est peut-être mon défunt père qui a reçu le prix du “Père exemplaire”. Mon intention est de gérer ce ministère avec le pragmatisme du chef d’entreprise que j’étais.

Permettez-moi de poser ma question autrement. Cette manière que vous avez de chercher à faire plaisir aux professionnels en déclarant, par exemple, que l’AMC est un projet virtuel – alors qu’il ne l’est pas – ou de dire que la taxe de 2 dinars pourrait être réaménagée comme le veulent les hôteliers… N’est-ce pas une manière pour vous, et donc pour Ennahda, de gagner du temps ? N’est-ce pas purement électoraliste ?

Jamel Gamra
Récemment, le secrétaire général de l’OMT me répétait des propos que lui a tenus M. Hamadi Jebali concernant le tourisme ; il lui disait : « Je ne vois pas un gouvernement se passer d’un secteur qui fait vivre un cinquième de la population et qui pèse tant dans l’économie nationale ». C’est ma position et celle d’Ennahda. Quand j’ai pris position contre les réunions salafistes à Hammamet, j’ai bénéficié ensuite du soutien inconditionnel de M. Ali Larayedh. Dans mon esprit, les intérêts du tourisme relèvent de l’intérêt du pays, et il en est de même au sein de tout le gouvernement.
Ceci dit, et concernant l’AMC, le mot « virtuel » était peut-être exagéré de ma part. Mais il n’empêche qu’en arrivant au ministère, je n’ai rien trouvé dans les dossiers de ce qui se racontait dans la presse, comme la cession d’hôtels à des groupes de tel ou tel pays. Cependant, l’importance de ce dossier m’a poussé à demander une entrevue, que j’aurai prochainement, avec le gouverneur de la Banque Centrale et le ministre des Finances pour voir ce qu’il en est exactement et trouver les solutions qui conviennent le mieux aux intérêts de notre économie.



Le ministre Jamel Gamra avec notre rédacteur en chef Lotfi Mansour.

Quelles pourraient être ces solutions ? Un traitement “au cas par cas” pourrait-il être envisagé ?

Jamel Gamra

Le traitement de ce dossier ne pourrait se faire qu’au cas par cas, l’objectif est de sauver le plus grand nombre d’unités.

Lors de la dernière assemblée de la FTH, vous avez parlé d’une triple restructuration au niveau du secteur : celle de l’offre touristique, celle de l’administration et, enfin, celle des organisations professionnelles. A ce propos, permettez-moi de vous poser une triple question :
1) la désastreuse manière avec laquelle s’est déroulée la dernière élection à la FTH a débouché sur des démissions en masse et des procès, et mènerait vers l’arrimage de la FTH à l’UTICA, souhaité par la nouvelle équipe. Est-ce que ce sont là des changements de nature à vous satisfaire, vont-ils dans le sens de la restructuration que vous évoquiez ?
2) La restructuration de l’ONTT est attendue depuis une vingtaine d’années, mais il semble que dans ce domaine “plus on en parle, moins on en fait”. On disait que Ben Ali ne voulait pas payer le prix politique et social d’une réforme qui impliquerait de “dégraisser” ce “mammouth” de 1 400 fonctionnaires. Qu’en est-il pour votre gouvernement ?
3) Concernant l’offre, au moment où nos principaux produits de

diversification (thalasso, MICE, golf) perdent une grande partie de leur clientèle, vous parlez de « transformer les niches en véritables marchés ». Comment comptez-vous y arriver, avec quels budgets et quelles structures ?

Jamel Gamra

Concernant les professionnels, ma seule conviction est qu'ils sont indispensables pour l'avancement du secteur. En un mot, rien ne pourra se faire sans eux. Les exclure des décisions serait la meilleure façon de détruire le secteur. Dans ce cadre, j'ai besoin d'une profession forte et représentative ; peu importe qu'elle soit avec l'UTICA ou pas, l'essentiel est quelle soit forte et unie. La multiplication des fédérations ne pourrait que marginaliser le secteur. Cette conviction me vient de mon expérience à la tête de l'UTICA à Sousse, où le manque de représentativité de certaines professions empêchait l'avancement des dossiers. En cela, le travail fourni jusque-là par la FTH et la FTAV m'a agréablement surpris. J'ai trouvé que les présidents de ces fédérations étaient dynamiques, réactifs et d'une grande disponibilité. Monsieur Belajouza, par exemple, était partant, malgré son âge, pour des visites en commun même tôt le matin ou tard le soir, et je garde une excellente impression de la courte expérience de collaboration avec lui. Ceci n'empêche pas que les rapports entre les différents intervenants appellent à être revus pour définir les périmètres de chaque métier et éviter les conflits qu'on peut observer maintenant. C'est le chantier du Code de Tourisme, qu'il faudrait commencer en capitalisant sur le travail effectué auparavant.

Concernant les deux autres volets de votre question, j'estime que je suis chanceux puisque je trouve une stratégie prête à l'exécution et dont l'orientation générale me satisfait. Même si je reste persuadé que la définition du tourisme qui y figure devrait être élargie, par exemple, à la culture et à l'artisanat. Le tourisme ne peut plus se restreindre à l'hôtellerie et aux agences de voyages.

Partant du principe que ce secteur est essentiel pour notre pays, on devrait le sécuriser en l'enrichissant et, à plus long terme, en améliorant sa perception par le Tunisien. Cependant, il est évident que je suis contraint aujourd'hui de me consacrer d'abord à la réussite de la saison et aux dossiers urgents. Parmi ceux-ci figurent justement les nominations au sein de l'ONTT : je suis en train de les traiter aujourd'hui même (il montre un dossier portant la mention "Nominations ONTT", ndlr). A ce sujet, je n'ai pas l'intention de "dégraisser" comme vous dites, mais de renforcer les postes qui le nécessitent. Je ne suis pas là pour désorganiser l'Office.

Concernant les produits de diversification, avez-vous procédé à de nouveaux arbitrages budgétaires en faveur de ces produits ?

Jamel Gamra
Comme je l'ai dit, ma priorité est de sauver la saison. C'est dans ce sens que je suis intervenu pour débloquer un budget pour la propreté des régions touristiques. Pour Djerba, par exemple, il a fallu traiter le problème urgent mais aussi penser à sa résolution à long terme. Elle est déjà engagée avec un appel d'offres international prévu dans les mois qui viennent, et dont l'objectif est de faire de Djerba une "île écologique". L'ensemble de ce projet durera deux années pour un budget global de 16 millions d'euros.
En attendant cela, nous avons dû trouver des solutions d'urgence pour le traitement des déchets sur l'île. Nous sommes allés jusqu'à financer nous-mêmes un tronçon de route de quatre kilomètres car les habitants en avaient fait un préalable à l'acceptation des solutions proposées.
Aujourd'hui, nous suivons les quantités de déchets dans les diverses régions à travers un tableau de bord quotidien établi au niveau du ministère de l'Intérieur. C'est ainsi, par exemple, qu'on s'est aperçu la semaine dernière que les quantités de déchets non traités ont augmenté à Sousse. Renseignement pris, il s'est avéré qu'il y avait un problème avec un sous-traitant et nous avons dû renforcer les moyens de la région pour palier ce problème.

Une dernière question vous concernant. N'êtes-vous pas tenté, comme vos prédécesseurs, de mettre en avant, pour des raisons politiciennes, les entrées de touristes plutôt que les recettes ? C'est ce que vous venez de faire à l'Assemblée de la FTH en annonçant une augmentation des entrées françaises, qui portait sur une seule semaine…

Jamel Gamra
Si j'étais politicien, je n'aurais pas annoncé un objectif de sept millions de touristes mais un chiffre plus bas et plus facile à atteindre. Mon but est de mobiliser les acteurs du tourisme, et il me semble qu'un objectif chiffré sert ce but. Cependant, je crois que j'ai souvent associé cet objectif d'entrées avec un autre pour les recettes qui est de 3,4 milliards. Je le considère comme un objectif réalisable.

Propos recueillis par Lotfi Mansour

Djerba accueille un rallye de journalistes algériens

C’est avec son habituelle hospitalité que Djerba a accueilli, du 26 au 29 de ce mois de mai, 65 journalistes algériens à l’hôtel Park Inn. Les journalistes ont pu profiter d’un bref séjour sur l’île après un rallye, à l’initiative de la Fédération algérienne des sports mécaniques et avec la collaboration de l’Office national du tourisme. Ils sont partis avec leurs propres voitures d’Alger en passant par Tipasa et le Sud-Ouest tunisien pour finir en beauté leur visite à Djerba… Un évènement qui a pour objectif de promouvoir le marché touristique tunisien en Algérie en vue d’inciter nos voisins de l’ouest à visiter le pays et à dynamiser la demande sur Djerba. Ceci n’est pas une première. Un éductour a déjà été organisé sur l’île pour des journalistes et des représentants d’agences de voyages algériens au mois de mars de l’année dernière.

Cette année, la Tunisie a participé au Salon international du tourisme et des voyages d’Algérie, tenu à Alger en mai, et un groupe de 40 agents de voyage et journalistes a tenu un workshop sur la région de Hammamet Sousse du 25 au 29 avril. Une campagne de promotion du tourisme tunisien en Algérie est diffusée en ce moment avec une large couverture médiatique.

YM

La FTH se déchire

Radhouane Ben Salah a été élu président de la FTH avec 15 voix, contre 14 pour Afif Kchouk. Ce dernier ayant, à son insu, servi de lièvre au premier qui ne s’est déclaré qu’à l’approche de la ligne d’arrivée, soit après l’élection du Bureau National le 14 mai. Sur fond de querelles personnelles, cette élection aura été l’une des pires de la fédération hôtelière. Elle débouche sur la démission de quelques-unes de ses figures historiques comme

Mounir Ben Miled, Mohamed Belajouza ou Hamouda Ben Ghachem. Sans parler du procès intenté par Bechir Miled contestant la qualité de « membre actif » à Radhouane Ben Salah, puisqu'il n'assurerait pas « directement l'exploitation d'un établissement hôtelier » comme le stipule l'article 8 du règlement interne de la FTH.

Certains se mobilisent déjà contre ce qu'ils appellent « l'arrimage de la FTH à l'UTICA », en référence à l'ouverture affichée de la nouvelle équipe à « une collaboration avec l'UTICA », comme nous l'a précisé R. Ben Salah. Mais celui-ci insiste sur le fait que sa « priorité reste l'Union des Métiers du Tourisme » dont il veut hâter la création, contrairement aux craintes de certains.

De son côté, Naceur Jeljeli, président du Conseil des Fédérations au sein de l'UTICA, nous précise que la collaboration entre la FTH/FTAV et l'UTICA n'induirait pas la dilution des unes dans l'autre. « Je propose, renchérit-il, que ces fédérations gardent, à l'instar de la FTUSA (fédérations des société d'assurance) leurs propres statuts et règlements internes. Le rassemblement avec l'UTICA servirait les grands dossiers transversaux à toutes les entreprises comme la fiscalité, les négociations salariales ou la politique de change avec la BCT. » Débat à suivre…

« Il est vain d'essayer de cacher le soleil par un tamis »…

Eclipse… Le 50ème anniversaire de l'Union Africaine (ex-OUA) a donné lieu à une polémique dont seuls les Tunisiens ont le secret : le portrait de Bourguiba ne figurait pas parmi ceux des chefs fondateurs de l'organisation africaine, pour cause, semble-t-il, de lenteur de la part de notre ministère des Affaires étrangères à fournir le dit portrait. Finalement, l'éclipse du portrait n'a pas duré trop longtemps et le « despote éclairé » a retrouvé la place qui lui revient. Morale de l'histoire : il est vain d'essayer de cacher le soleil par un tamis, comme le dit si bien le dicton tunisien.

Au sommaire du magazine Le Tourisme n°17

Retrouvez dans **Le Tourisme** n°17 du 1er juin 2013 :

– un entretien avec **Jamel Gamra**, ministre du Tourisme : « **La dette sera traitée au cas par cas** »

– un dossier Management sur la performance commerciale en hôtellerie : « **Les outils anti-crise** »

– une tribune de Béchir Miled, pdg de la chaîne Houda : « **Pour que nos décisions cessent d'être des slogans** »

– un dossier « **Golf en Tunisie : un potentiel négligé** »

– et nos rubriques Actualité, Arrêt sur images, Politique et société.

Le Jeune homme de Byrsa à Djerba

L'exposition "Le Jeune homme de Byrsa" a ouvert samedi 18 mai au Musée du Patrimoine traditionnel de Djerba, à Houmt-Souk. On peut y voir le squelette de ce jeune Carthaginois, le matériel funéraire de sa tombe ainsi que son mannequin reconstitué scientifiquement par dermoplastie.

Cette **exposition** avait rencontré un succès exceptionnel auprès des Tunisiens lors de sa première présentation à Carthage, en 2010.