

# Portugal : comment le tourisme a sauvé l'économie du pays

Et si l'inspiration nous venait d'un pays plus petit que le nôtre ? Un pays qui était au bord de la faillite et qui a dû subir entre 2011 et 2014 un plan d'ajustement structurel, mais donné aujourd'hui en modèle d'une relance économique réussie ? Un pays naguère connu par son tourisme "cheap" et qui bat aujourd'hui des records de croissance des recettes touristiques ?

Plus petit et un peu moins peuplé que la Tunisie (10,5 millions d'habitants pour 92 358 m<sup>2</sup>), le Portugal s'est hissé en quelques années au rang de grand du tourisme. En 2017, le tourisme portugais affichait 24 millions de touristes, 57,5 millions de nuitées et des recettes touristiques de 15 milliards d'euros (soit le double de ce qu'elles étaient en 2010\*) avec un excédent de la balance des paiements touristiques de 10,9 milliards.

*« Cette croissance des recettes touristiques a ainsi largement contribué à la réduction des besoins de financement de l'économie portugaise, en termes de balance courante et de capital... l'investissement dans le tourisme est également plus important au Portugal qu'en France ou en Espagne »*, concluait un rapport de la Direction du Trésor française (avril 2018).

En effet, en 2017, la part de l'investissement touristique au Portugal était de 10,2% de l'investissement total (3,6 milliards USD) contre 7,7% pour l'Espagne et 6,9% en France. Le parc hôtelier portugais s'est accru de 37% entre 2011 et 2017 (1945 hôtels au total), et 2018 verra l'ouverture de 60 à 70 nouveaux hôtels.

Récapitulons : à contre-courant de l'avis des experts, le Portugal rejette l'austérité et opte pour une relance de la consommation par une augmentation des salaires, rendue possible grâce à une baisse des cotisations patronales. Et afin de mieux attirer les capitaux étrangers, le pays procède à une réduction de l'IS à 21%, à un assouplissement du code de travail et à la

création d'un guichet unique pour créer son entreprise en 24h. Enfin, il soutient l'investissement touristique : appel à projet donnant lieu à des subventions, partenariat entre l'administration du tourisme et les banques permettant l'accès à un financement... Une politique qui, faut-il le rappeler, a été menée par un gouvernement formé en 2015 par une coalition de partis de gauche, qui avait le souci de baisser un chômage frôlant les 17%. Celui-ci a été ramené à moins de 7%, notamment grâce au tourisme qui fournit désormais plus de 20% des emplois du pays.

Aux dernières nouvelles, le Portugal s'interroge sur la diversification de son tourisme. Mais il maintient le cap de son développement en visant, dans le cadre de la "Estratégia Turismo 2027", le doublement de ses recettes touristiques.

Contrairement à la Tunisie où le tourisme est soumis chaque jour à un "procès en légitimité", le tourisme portugais fait partie intégrante de la stratégie économique du pays. « *Le tourisme nous sert de carte de visite pour attirer des étrangers qui veulent investir ou s'installer dans un pays sûr et stable* », déclarait en 2017 la Secrétaire d'Etat au Tourisme, Ana Mendes Godinho.

Un argument qui a convaincu beaucoup de professionnels du tourisme de par le monde... y compris des Tunisiens.

***Lotfi Mansour***

(\*) : Ce qui est remarquable, c'est que les recettes touristiques ont augmenté deux fois plus vite que les nuitées suite à une augmentation des dépenses des touristes. Et ce qui est encore plus remarquable, c'est que cette augmentation des dépenses a eu lieu en même temps que l'augmentation des vols low cost.

---

# Tourisme : le Maroc oui, mais avec modération

Erigé par nos commentateurs en modèle à suivre, le tourisme marocain est plus exemplaire par ses investissements que par ses recettes et son nombre de touristes. En 2017, l'investissement touristique au Maroc était 6 fois plus élevé qu'en Tunisie.

A lire la presse tunisienne, on pourrait penser que le tourisme marocain est le nouveau cache-sexe des commentateurs en mal d'idées et de propositions pour le tourisme tunisien. Sans chiffres ni analyses, les "experts" et "économistes" de tous bords se succèdent pour nous dire qu'"il n'y a qu'à" suivre le modèle marocain. Un modèle qu'ils glorifient à travers ses performances en nombre de touristes et en recettes, sans se donner la peine d'en comprendre les vrais leviers.

Modèle marocain : le salut dans l'investissement

Nous sommes, nous aussi, enthousiastes pour le tourisme marocain, mais pour bien d'autres raisons. En effet, en se basant sur les chiffres du World Travel & Tourism Council (WTTC), on constate effectivement que le tourisme marocain a réalisé 4,6 fois plus de recettes que la Tunisie en 2017, et qu'il compte 824 500 emplois directs et 1,9 millions d'emplois au total, contre respectivement 225 000 et 464 000 pour la Tunisie

Mais pour atteindre ces performances, le tourisme marocain a accueilli, pour la seule année 2017, près de 6 fois plus d'investissements que son homologue tunisien, soit 4554,8 millions USD (13,5% du total des investissements du pays) contre 764,6 millions USD en Tunisie (9,7% du total).

La voilà, la vraie différence de performances entre les deux destinations :

alors que le Maroc investit dans son tourisme, nous nous amusons à lui couper les ailes et à réduire à néant son attractivité pour les investisseurs.

Pire encore, nous colportons et commanditons des campagnes de dénigrement contre le tourisme sous le prétexte de ne pas céder aux hôteliers "arnaqueurs". Eh bien, ces "arnaqueurs"-là semblent beaucoup plus performants que leurs homologues marocains donnés en exemple, puisque chaque dollar investi dans le tourisme tunisien a rapporté 2,37 USD en recettes touristiques, contre seulement 1,8 USD au Maroc (2017).

Côté promotion, le Maroc dépense quelque 60 millions USD par an (objectif Vision 2020 : 140 millions USD environ) pour 5,9 millions de touristes étrangers (notons en effet que 46% des arrivées internationales au Maroc concernent des MRE, Marocains résidents à l'étranger). Ainsi, la dépense en promotion par touriste étranger s'établit au Maroc à plus de 10 USD, alors qu'en Tunisie elle est à moins de 4,5 USD par touriste étranger (moins de 25 millions USD de budget, et 5,7 millions de touristes hors Tunisiens résidents à l'étranger).

Enfin, en Tunisie, la manière dont les recettes du tourisme sont calculées conduit à les minimiser. La Banque centrale tunisienne exclut des recettes touristiques les dépenses des Tunisiens résidents et non résidents, y compris les nuitées hôtelières des Tunisiens (30% du total des nuitées, quelque 300 millions DT par an) et les recettes du tourisme d'affaires, apportées essentiellement par des entreprises implantées en Tunisie (congrès & séminaires, évaluées à 2,7 milliards DT en 2018 par le WTTC). Qu'en est-il au Maroc où près de la moitié des "touristes" sont des MRE ?

Donc malgré nos prix bas hérités de sept années de gabegie dans le pays, malgré nos budgets de promotion riquiqui, et malgré l'endettement et la difficulté de financement des entreprises, les acteurs du secteur ont su limiter la casse et maintenir à flot le tourisme tunisien.

En cette période d'Aïd El Idha, il est bon de dire que nous devrions "revenir à nos moutons" parmi lesquels l'Open Sky, le redressement de Tunisair, les

nouvelles normes hôtelières, l'instauration d'un Compte satellite du tourisme, et surtout la relance de l'investissement dans le secteur.

Les attaques contre le tourisme et ses acteurs ne sont que manœuvres dilatoires.

*Lotfi Mansour*

---

## **FTH-gouvernement : “il n’y a pas d’amour...”**

Malgré les embrassades, la défiance est toujours là entre les professionnels et le gouvernement.

La rencontre entre les hôteliers et le chef du gouvernement à Tozeur est différemment interprétée chez les hôteliers. Rendez-vous raté pour les uns, début d'un dialogue pour d'autres. Un état d'esprit que résume un haut responsable de la FTH par une boutade : « *Youssef Chahed nous a dit comme De Gaulle, “Je vous ai compris !”* ». Ou cet autre responsable au sein de la FTH qui commente sur Facebook la rencontre de Tozeur par un : « *J'abandonne, je n'ai plus de force* ».

Ainsi donc, malgré la bonne humeur et les embrassades, la défiance est toujours là entre des hôteliers au bord de l'asphyxie financière – ne demandant « *rien pour eux-mêmes* » mais une incitation fiscale pour les investisseurs qui voudraient bien s'intéresser au tourisme – et un gouvernement apparemment plus soucieux du “qu'en-dira-t-on”, et pour qui le tourisme n'est plus qu'une priorité de circonstance.

Il est indéniable que l'actuel gouvernement est bien disposé envers les hôteliers, comme il est plein de bonne volonté envers un secteur qui a payé le prix lourd de l'instabilité politique du pays. Mais pas suffisamment pour

l'inscrire comme secteur prioritaire dans le Code des Investissements, ni même pour accepter de faciliter le financement de l'activité de ses entreprises.

La succession de ces occasions manquées et l'allongement de la liste des taxes spécifiques au tourisme (qu'on oublie vite d'affecter au tourisme, comme la taxe de l'environnement ou la dernière née, la taxe d'hébergement) accréditent l'idée, de plus en plus partagée par les professionnels, que le mot d'ordre du gouvernement envers le secteur du tourisme est :

« Débrouillez-vous ! »

On dit qu' « il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour ». Les semaines à venir nous diront si le gouvernement Chahed consentira à joindre les actes à la parole, et si on assistera à un rabibochage ou à un divorce entre le gouvernement et les hôteliers.

*Lotfi Mansour*

Lire notre article : **“Tourisme-Tozeur : point d'annonces, plein d'échange”**

**Photo** : à gauche, Selma Elloumi, Ministre du Tourisme, et Youssef Chahed, Chef du gouvernement. A droite, Khaled Fakhfakh, président de la Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie.

---

## **Open Sky : faux arguments et vraie mauvaise foi**

Il n'était pas dit que l'Open Sky serait un long fleuve tranquille et il est normal que les déclarations, opinions et états d'âme contre l'Open Sky se multiplient après la validation du projet d'accord. Ce qui l'est moins, c'est la nature des arguments utilisés qui se rejoignent tous dans une volonté de « jeter le bébé avec l'eau du bain ».

Un **article de sputniknews** sur l'Open Sky en Tunisie, basé sur les analyses de deux anciens cadres tunisiens (l'un de l'aviation civile et l'autre de Tunisair), est assez révélateur de la confusion qui règne sur ce sujet.

En résumé, cet article veut nous convaincre « *des dangers de l'Open Sky* » sur la base de deux principes aussi saugrenus l'un que l'autre. Jugez-en.

- Tunisair est si mal en point qu'il ne faut pas la restructurer. En effet, la compagnie nationale ne survit que grâce aux subventions de l'Etat, donc il ne faudrait pas introduire l'Open Sky qui la priverait de cette manne et l'obligerait à se restructurer.

Si on n'était pas convaincu de la nécessité de l'Open Sky, ces arguments devraient nous en convaincre. Car s'il est en effet nécessaire de sauver Tunisair, seul l'Open Sky pourrait nous y obliger puisque la restructuration, décidée depuis 2012, se fait toujours attendre. Notre compagnie nationale, qui a tant donné au pays, ne manque ni de compétences ni d'opportunités de développement pour se maintenir et prospérer à l'instar de la RAM.

- « *L'Open Sky ne combattra jamais la saisonnalité* », avance-t-on dans cet article, puisque « *ce n'est pas l'avion qui ramène le touriste mais le pays* ». De plus, on semble dire que nous n'avons pas besoin de plus de sièges avion en été puisque nos « *hôtels sont saturés* » et que les low cost ne viendront pas en hiver puisque nous ne sommes pas une destination d'hiver. Enfin, nous explique-t-on, les compagnies low cost « *dont on s'attend à ce qu'elles ramènent des masses de nouveaux visiteurs, fonctionnent selon un modèle économique d'industrialisation du tourisme, s'étendant sur les 52 semaines de l'année. "Et quand elles se mettent sur un axe, c'est bien pour assurer un minimum de deux vols par jour avec 80% de coefficient de remplissage" (...) Raison pour laquelle, sans doute, la décision unilatérale tunisienne intervenue au début des années 2000 d'autoriser l'Open Sky sur quelques aéroports tels que Tabarka ou Tozeur n'a en rien produit de l'effet escompté.* »

En somme, cette « analyse » se base sur l'axiome que la demande touristique pour un pays est la même avant et après l'Open Sky ; ce dernier ne produirait aucun effet sur cette demande. Cet axiome est contredit par l'expérience marocaine (voir **notre article**) mais aussi par toutes les données et observations réalisées depuis l'apparition du low cost aérien et que nous

résume un rapport réalisé en 2007 pour le compte du ministère français du Tourisme avec la participation de plus de 30 spécialistes de l'aérien et universitaires (*voir extrait ci-dessous*).

Ce rapport souligne que « *la force du low cost aérien consiste sans doute à créer le besoin de voyager chez les consommateurs* » (on parle d'une demande d'induction) et que « *l'élasticité de la demande au prix est traditionnellement forte en matière de transport aérien de tourisme* ».

Il n'est pas dit que les low cost seront moins chères tout le temps (elles peuvent être par moment plus chères que les compagnies traditionnelles), mais il est certain que les prix s'établiront selon le jeu d'une concurrence véritable.

### **La cause et l'effet**

Par ailleurs, quelques précisions s'imposent devant tant d'approximations.

D'abord, l'Open Sky n'implique pas seulement les compagnies low cost mais aussi les compagnies régulières. Ensuite, les aéroports susceptibles d'attirer ces compagnies sont bel et bien Enfidha, Djerba, Monastir et Tunis (exclu de l'accord pour les cinq premières années) qui sont les véritables pôles touristiques du pays. Enfin, il ne faut pas occulter le fait que la Tunisie était devenue avant 2010 une quasi destination d'hiver. Si elle l'est moins maintenant, c'est à cause du manque de liaisons aériennes, notamment sur les plus évidentes destinations d'hiver que sont Djerba et le Sud.

En effet, en 2010, les mois d'hiver (c'est-à-dire octobre, novembre, décembre, janvier et février) totalisent 2,08 millions de touristes sur un total de 6,9 millions. Soit une moyenne de 400 000 touristes par mois contre une moyenne de 688 000 pour les autres mois. Sur ces touristes d'hiver, on comptait près de la moitié d'Européens. Ce n'est que depuis ces six dernières saisons que notre destination a perdu de sa clientèle d'hiver, et notamment les Européens passés à 440 000 pour les cinq mois d'hiver 2016.

Rien que la thalasso tunisienne a perdu quelque 100 000 curistes par rapport à 2010. Cette situation est aussi due à la disparition du charter et notamment chez Tunisair. Pire, la disparition du charter de son trafic est un objectif déclaré de Tunisair. « *Notre objectif est d'arriver à 0% de charter*



*dans notre trafic », déclarait une ancienne PDG de la compagnie nationale.*

*Il ne reste aux opposants à l'Open Sky qu'à nous expliquer comment on devrait remplir nos hôtels, nos centres de thalasso et nos terrains de golf sans charter et sans Open Sky. Et surtout, à nous expliquer comment l'Etat tunisien pourrait encore retarder l'avènement d'un accord qui fait partie intégrante de ses relations avec l'Union Européenne et sur lequel il s'est engagé.*

***Lotfi Mansour***

*Extraits du rapport « Le Low Cost : un levier pour le pouvoir d'achat » réalisé en 2007 pour le compte du ministère français du Tourisme :*

#### ***Quand le low cost crée la demande...***

*La force du « low cost » aérien consiste sans doute à créer le besoin de voyager chez les consommateurs. En effet, on peut considérer que chaque ménage dispose d'un budget « loisirs » qu'il affecte à différents postes de dépenses telles que les sorties culturelles (cinéma), le restaurant, l'achat de produits bruns (écran plat, consoles de jeu) mais également escapades et séjours courts. Dans ces conditions, la variable prix constitue un critère décisif de choix, beaucoup plus que la nature du produit même : à la limite, le ménage choisira entre un week-end à Cracovie et l'achat d'une console de jeux, en fonction du prix.*

*Nous pouvons noter d'ailleurs que ce comportement des consommateurs rend la demande de « low cost » aérien extrêmement volatile, et ce à double titre :*

- entre destinations touristiques : par exemple, si le prix d'un billet « low cost » pour Cracovie venait à augmenter, les clients potentiels se tourneraient immédiatement vers de nouvelles destinations. Le « low cost » exprime en réalité un besoin latent de voyager, quelle que soit*

*la destination. Paradoxalement, alors que Dublin n'est pas équivalent à Porto pour un homme d'affaires, les deux villes sont implicitement « substituables » pour le touriste du « low cost »...*

- au niveau agrégé, la demande de voyages touristiques étant très sensible au prix, une hausse, même faible, du prix peut entraîner de fortes variations des volumes. On peut constater en effet que l'élasticité de la demande au prix est traditionnellement forte en matière de transport aérien de tourisme : elle est toujours supérieure à l'unité. Par exemple, la plupart des études économétriques trouve une élasticité (en valeur absolue) comprise entre 1,3 et 1,7. Cela signifie tout simplement qu'une hausse de 1% du prix du billet pourrait conduire à une baisse de la demande comprise entre 1,3% et 1,7%. Ces statistiques ne portent d'ailleurs pas spécifiquement sur les compagnies « low cost », et on peut raisonnablement supposer que la valeur des élasticités est même supérieure dans le cas des transporteurs à bas coûts.*

---

## **Index Davos 2017 : le tourisme tunisien en recul**

L'édition 2017 de l'index biennal de la compétitivité du tourisme et du voyage, que publie le Forum économique de Davos, vient de paraître. Il voit le tourisme tunisien reculer de plus de 8 places, enregistrant le 87<sup>e</sup> rang sur 135 pays, contre un classement au 79<sup>e</sup> rang (sur 141 pays) deux ans auparavant.

En fait, durant les deux dernières années, la destination a vu ses critères de compétitivité évoluer d'une manière inégale. C'est ainsi, par exemple, que la Tunisie gagne plus de 13 places pour sa "gestion de l'image de la destination", passant du 133<sup>e</sup> rang (sur 141 pays) au 120<sup>e</sup> (sur 135 pays),

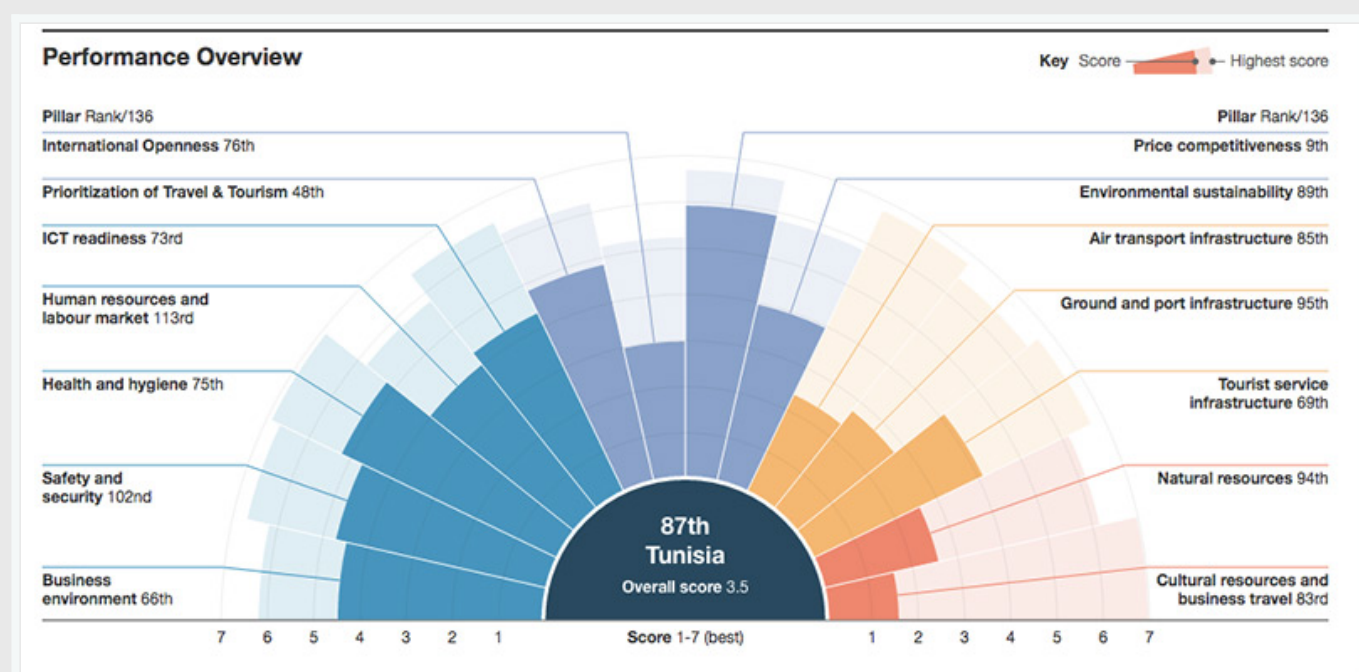
tout en perdant sur d'autres critères tels que "ressources humaines et marché du travail" (113<sup>e</sup> rang au lieu du 87<sup>e</sup>) ou "infrastructure transport aérien" (85<sup>e</sup> rang au lieu du 77<sup>e</sup>).

Rapport complet à consulter sur

<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/country-profiles/#economy=TUN>

Lire aussi notre article "Réformer le tourisme tunisien : un livre pour le dire".

Graphique extrait du rapport "Travel & Tourism Competitiveness" 2017



**Réformer le tourisme tunisien : un livre pour le dire**

A moins d'être réformé, le tourisme tunisien est voué à un recul certain. Pour qu'il survive, il faut enterrer nos anciens modes de gestion et de promotion, explique ici Lotfi Mansour qui vient d'y consacrer un livre sous le titre «*Le tourisme est mort, vive le tourisme !*».

L'année 2015 était une vraie «*annus horribilis*» pour qui suit le tourisme tunisien. D'abord, il y a eu ce cri – «*Le tourisme est mort ! c'en est fini du tourisme !*» – d'un agent de voyages tunisien après l'attentat du Bardo. Un cri qui a suscité chez nous de nombreuses protestations indignées à l'encontre du journal Libération qui l'avait rapporté.

Ensuite, il y a eu la publication de l'index de compétitivité du tourisme par le Forum Economique mondial où la Tunisie est classée au 133<sup>e</sup> rang sur 144 pays pour la gestion de son image. Enfin, on a eu droit à l'attentat de Sousse, suivi des chiffres du World Travel & Tourism Council qui prédisaient un recul certain du tourisme tunisien à l'orée de 2026...

Comment répondre à autant de mauvaises nouvelles quand on a vécu les 20 dernières années par et pour le tourisme ? Que faire quand elles émanent d'institutions aussi crédibles que le Forum de Davos et le WTTC ? Mon choix a été de commencer un voyage à travers les chiffres et les politiques menées depuis une vingtaine d'années pour y voir clair. Un voyage qui a abouti à ce livre, «*Le tourisme est mort, vive le tourisme !*» et qui s'est construit autour des constatations suivantes :

- nous ne connaissons pas grand chose du poids réel de notre secteur faute d'un Compte Satellite du Tourisme (CST), recommandé depuis 2002 et dont l'instauration est «*décidée*» depuis 2010. L'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) semble avoir tiré les conclusions d'une telle mauvaise volonté de la Tunisie puisqu'elle a choisi, en février dernier, l'Algérie pour le lancement de son premier programme de renforcement des capacités statistiques au Maghreb. Laquelle Algérie s'engage à mettre en œuvre le CST d'ici 2019 ;
- les signes d'essoufflement du tourisme tunisien datent bien du début des années 2000, avec une baisse continue de la durée de séjour qui est passée en dessous de la barre des 5 jours en 2009 pour tomber à 2,7 jours en 2015. Une baisse qui touche aussi bien les Européens que les

Maghrébins, et notamment les Algériens dont la durée de séjour est passée de 1,6 en 2009 à 0,9 jours en 2015. La Tunisie est de moins en moins capable de retenir ses visiteurs ou, comme le diagnostiquent les spécialistes, elle perd de son «*attractivité*», une notion mesurable et qui se trouve aujourd'hui au cœur des politiques touristiques des grandes destinations. La mollesse des politiques menées depuis 20 ans n'a pas pu créer une croissance suffisante pour compenser cette baisse de la durée de séjour et son corollaire, la stagnation sinon le recul des recettes touristiques.

D'où les propositions :

- une meilleure mesure de l'impact économique du secteur et l'adoption rapide du Compte Satellite du Tourisme ;
- un objectif de croissance au moins égal à celui de nos principaux concurrents pour les 10 prochaines années ;
- un engagement dans le e-tourisme ;
- un nouveau pacte de gouvernance du secteur pour une amélioration de sa compétitivité, un pacte qui suppose de remettre au centre de notre action l'amélioration de l'attractivité de la destination et des régions. Une telle amélioration passerait par une meilleure visibilité de l'offre culturelle, la création de marques-régions et le développement des filières.

Quid du plan de développement 2016-2020 annoncé par le Ministère du Tourisme ?

Malheureusement, l'optimisme affiché par ce plan, qui suppose une croissance de 14% par an des arrivées de touristes, est déjà mis à mal par les résultats de l'année 2016 où les arrivées n'augmentent que de 6% (malgré une année 2015 catastrophique) tandis que le secteur, selon la BCT, enregistre en 2015 et en 2016, et pour la première fois de son histoire, une contribution négative au PIB (-0,5% et -0,1%).

***Lotfi Mansour***

«*Le tourisme est mort, vive le tourisme !*» par Lotfi Mansour

Publié par Dad éditions, prix : 19,500 DT.

En vente à partir du 16 mars dans toutes les bonnes librairies ou auprès de MCM (port gratuit), tél. : 70 858 244/246.

---

## Ces anachronismes qui nous minent

Tunisair, ONTT, FTH sont les noms des boulets d'un secteur qui se meurt de ne pouvoir avancer. La crise du tourisme tunisien est avant tout celle de ses structures réticentes au changement et à l'anticipation...

On doit à l'italien Antonio Gramsci une des plus célèbres définitions de la crise : « *La crise consiste justement dans le fait que l'ancien meurt et que le nouveau ne peut pas naître* ». Il en va ainsi de la crise dans le tourisme tunisien, qui est due pour une bonne part à la survivance de certains anachronismes. Jugez-en.

### Aérien

De l'avis de tout les experts et des TO eux-mêmes, le charter comme modèle économique n'a, au mieux, qu'un an ou deux à vivre avant d'expirer complètement, du moins sur le marché européen. Un marché où le nouveau mot d'ordre est le "package dynamique". Tunisair, dont le succès a été bâti sur un modèle hybride comptant 60% de trafic régulier et 40% de charter, s'est éloigné de ce modèle qui a fait son ADN. Sans pouvoir pour autant concevoir une nouvelle stratégie "sans tourisme" ou "sans charter", puisqu'elle continue à faire du faux charter avec la vente "en douce" de blocs-sièges.

L'absence totale, cet hiver, de vols charter sur la Tunisie depuis le marché français est un prélude au zéro charter depuis tous les marchés européens. Et la question à laquelle Tunisair et le gouvernement devraient alors répondre est : comment va-t-on transporter les candidats au tourisme en Tunisie, et à quel prix ? On a moins d'un an pour y répondre...

## ONTT

L'ONTT, quant à elle, s'évertue à remplir sa mission de « *mettre en œuvre la stratégie de l'Etat* » au sein d'un ministère dont la mission est aussi de mettre en œuvre « *la politique du gouvernement* ». Manifestement, on est devant un cas de "millefeuille administratif" – quelque peu justifié jadis par les hésitations sur l'opportunité d'un ministère dédié au Tourisme (suppression du ministère en 1986, fusion avec celui du Commerce en 2001...). Mais ces hésitations ne semblent plus d'actualité depuis des années. L'ONTT, voué à la restructuration-disparition depuis une vingtaine d'années, se pose beaucoup de questions, sauf celle de sa vocation. Si cette vocation est de promouvoir la destination, la seule stratégie viable serait d'allouer tous ses moyens à cette promotion. Garder l'ancien carcan tout en s'échinant à un pseudo redéploiement des moyens, par la fermeture d'une représentation par-ci ou la vente d'un local par-là, ne fait que retarder l'inéluctable restructuration et la rendre plus difficile.

## FTH

La FTH vit ces jours-ci l'élection de ses présidents régionaux, laquelle préparera l'élection d'un président national. A priori, un processus des plus démocratiques. Hélas, il ne s'agit que d'une démocratie de façade.

En effet, après avoir repoussé la constitution de l'Union des Métiers du Tourisme, les tenants de la FTH, soucieux de préserver leur pouvoir, ont repoussé *sine die* les propositions de changement des statuts de leur fédération, et notamment celui limitant à deux le nombre de mandats des présidents régionaux.

Ainsi, les prochaines élections à la fédération de Sousse déboucheront sans surprise sur la réélection du même président depuis près de 30 ans. A la FTH, on croit à la démocratie sans alternance et, s'il le faut, à la démocratie avec présidence à vie. La constitution du pays peut proclamer que « *nul ne peut occuper le poste de Président de la République pendant plus de deux mandats complets successifs ou séparés* », la FTH n'en a cure ; ses présidents régionaux sont irremplaçables, pour les résultats que nous connaissons...

---

## Afrique : demain le Tourisme

Et si le développement du tourisme en Afrique passait par celui des marchés domestiques et du tourisme interafricain ? Déjà, l'essor actuel des hôtels d'affaires en Afrique semble *in fine* le résultat de l'augmentation de la clientèle africaine, qui avoisine désormais 2/3 du marché contre seulement 1/3 il y a dix ans.

L'Afrique peut s'enorgueillir d'un réel développement de son tourisme. Si on se réfère aux chiffres de l'année 2014, qui était un bon cru pour le tourisme africain, notre continent a bénéficié de 65 millions d'arrivées internationales pour une recette de 43,6 milliards US\$ ; à comparer avec les 17 millions d'arrivées en 1990.

Cependant, à y regarder de plus près, les performances de notre continent sont en-deçà de son potentiel réel. Les arrivées y représentent à peine 5% des arrivées dans le monde et, en termes de recettes, l'Afrique ne peut rivaliser avec l'Espagne qui, à elle seule, affichait la même année 49,3 milliards d'euros, soit quelque 59 milliards de dollars de recettes pour un nombre équivalent d'arrivées.





### Le Burkina Faso (en haut : la Tanzanie)

Manque d'infrastructures, risques sécuritaires, faiblesse de la promotion... les explications avancées à ce « sous-développement » touristique de l'Afrique sont nombreuses, et leur pertinence souvent réelle. Cependant, on ne relève pas suffisamment deux faiblesses majeures du tourisme africain :

- faiblesse des marchés intérieurs des destinations africaines ainsi que du tourisme interafricain,
- faiblesse de la segmentation des produits touristiques africains.

Des faiblesses qui contrastent avec l'évolution du tourisme mondial, et surtout avec le potentiel des pays africains.

Pour s'en convaincre, prenons l'exemple du segment Incentives. Un segment qui reste inexploré, ou seulement effleuré par quelques rares destinations (Afrique du Sud, Maroc, Egypte et Tunisie) malgré un potentiel immense : sites naturels ou historiques, culture et traditions d'une grande richesse et même des hôtels de haut standing (chaînes internationales ou africaines). Il ne manquerait que les structures adaptées tant privées que publiques (agences de voyages spécialisées, Incentives houses, cellules spécialisées au sein des offices du tourisme...) et des budgets de promotion dédiés.

Dans ce cas précis, la clientèle ne serait pas exclusivement européenne ; une demande africaine existe bel et bien. Déjà, des entreprises du continent ou implantées dans les pays africains « allient l'utile à l'agréable » en choisissant une destination africaine où elles opèrent déjà, ou envisagent d'opérer. Et on peut légitimement prévoir une inversion de la structure de la clientèle, comme celle qui s'est opérée au niveau des voyageurs d'affaires dont les deux tiers proviennent désormais du continent contre seulement un tiers il y a dix ans.

La multiplication des liaisons aériennes interafricaines et le développement des échanges commerciaux interafricains plaident aussi pour un tel développement.

Quid alors du tourisme d'agrément interafricain ? Le flux touristique interafricain n'est pas condamné à rester à son état embryonnaire actuel, ni à se limiter à quelques niches comme le tourisme de santé. Une récente étude du Cabinet Deloitte\* conclut à « *l'émergence d'une classe moyenne, stimulant ainsi la demande de produits de consommation, de services et de produits de luxe* » ; une classe moyenne qui compterait en 2060 quelque 1,1 milliard d'individus, contre seulement 355 millions en 2010. A charge pour les agences de voyages africaines et leurs fédérations de saisir les opportunités qui s'offrent à elles.

**LM**

*\*La consommation en Afrique. Le marché du XXI<sup>e</sup> siècle. Juin 2015.*

---

**Tous responsables !**

Cherche bouc émissaire désespérément : telle est l'attitude de nombreux intervenants du secteur. Alors que professionnels, administration et compagnie nationale ont leur part de responsabilité dans la situation actuelle.

Le sempiternel diagnostic de "la crise structurelle" du tourisme, servi à toutes les sauces depuis des années, est bel et bien un subterfuge pour ne pas désigner clairement le véritable mal qui ronge notre secteur, à savoir la crise de ses structures.

En effet, le tourisme tunisien est malade de ses structures, qu'elles soient privées ou publiques. Ne pas le dire, ne pas en tirer les conséquences permet aux uns et aux autres de se rejeter mutuellement la responsabilité de la situation actuelle, et de retarder ainsi l'éclosion de solutions qui ne peuvent être que concertées.

Un paysage d'entreprises atomisé

C'est ainsi que le paysage de nos entreprises du tourisme est dominé par des "indépendants", des PME sans grands moyens, dans un secteur dominé par les grands groupes. Malgré les crises successives et malgré la catastrophe actuelle, ces entreprises ne songent pas au regroupement et semblent attendre un miracle qui viendrait de l'administration.

Chez nos hôtels, seule une minorité s'est investie dans une commercialisation dynamique et s'est dotée d'une direction commerciale digne de ce nom ; seule une minorité s'est investie dans le métier de l'hôtellerie.

Mais cette minorité vertueuse ne s'est pas sentie la responsabilité de servir de locomotive pour le reste du secteur. Elle a même servi, involontairement bien sûr, à faire perdurer les faibles performances de notre hôtellerie dans le sens où elle a permis d'afficher des ratios moyens "acceptables". Il en est ainsi du taux moyen d'occupation qui oscille depuis 25 ans autour des 50% grâce à une occupation élevée chez cette "minorité vertueuse", avoisinant les 80%.

Cela nous permettait de ne voir que la moitié pleine du verre, alors que la moyenne d'occupation est aux alentours de 20% pour de nombreux hôtels dans le Nord et le Sud du pays. A Tozeur-Gafsa, par exemple, les hôtels classés 1

étoile affichaient un taux d'occupation de 2,2% en 2012 sans que personne ne s'en émeuve.

### Les fédérations hors jeu

Côté fédérations professionnelles, le projet d'Union des Métiers du Tourisme, seul espoir pour les professionnels d'avoir une voix et un poids dans la prise de décision du secteur, est mort-né pour des considérations d'ego chez nos hôteliers. En 2002, l'étude de la Banque Mondiale mettait déjà le doigt sur le manque d'organisation de la profession. On y lisait notamment : *« La profession est sous-organisée et les contacts entre elle et les Pouvoirs Publics ne semblent exister qu'au sommet : aucune action concertée des professionnels, en dehors de celles initiées par les Pouvoirs Publics, ne semble exister. Cet état de fait se traduit notamment par la difficulté à disposer d'informations fiables sur les produits et les clientèles, autres que quantitatives. La fédération de l'hôtellerie apparaît plus comme une organisation d'investisseurs que comme un syndicat de professionnels de l'hôtellerie »*. Quinze années plus tard, le diagnostic demeure d'actualité.

Depuis ce rapport, la FTH n'a pas trouvé le chemin pour se transformer en une force de proposition et d'action, malgré une étude de restructuration prête depuis 2011 et financée par l'AFD (Agence Française de Développement). Une étude dont les recommandations visaient à *« la redéfinition des missions de la FTH... en privilégiant le fait qu'il faille sortir du rôle de "suiveur" et de "revendicateur" pour avoir un rôle pilote dans les actions de développement qui touchent le secteur »*. Cette étude, et la restructuration qui devait en découler, sont restées lettre morte.

Parmi les réformes que nous sommes en droit de regretter aujourd'hui, on peut citer la création d'une "agence de promotion" qui aurait été pilotée selon le principe du partenariat public/privé. Cette création est restée suspendue, il est vrai, à la réforme de l'ONTT ; une réforme dont on n'entend plus parler aujourd'hui.

### Une administration hésitante

A propos de l'ONTT, justement, cette structure primordiale dans la conduite du secteur n'a, pas plus que la FTH, réussi sa mue. Elle lui aurait permis d'acquérir la souplesse nécessaire à l'accomplissement de sa mission, comme

le recommandait déjà en 2002 le rapport de la Banque Mondiale.

Le ministère du Tourisme a souffert d'un turn-over record de ministres, l'empêchant d'organiser une défense efficace du secteur au sein du gouvernement. Un gouvernement qui, depuis cinq ans, a failli à sa mission essentielle d'assurer la sécurité des biens et des citoyens, et même d'assurer un minimum de propreté aux villes et aux sites touristiques du pays. Un gouvernement qui a longtemps conditionné la conclusion des accords d'Open Sky au redressement de Tunisair, tout en autorisant cette dernière à délaissier le trafic charter (et donc le tourisme). Sans comprendre qu'en faisant ce choix "stratégique" d'abandonner le charter, la compagnie nationale se prive d'une source principale de revenus et de redressement.

La myopie de Tunisair

Cette myopie de la compagnie nationale continue à ce jour avec le marché russe, seul espoir de sauver un tant soit peu la saison en cours. En effet, Tunisair nous annonce comme une bonne nouvelle son « intention » de mettre en place deux vols réguliers par semaine sur Moscou. La mauvaise nouvelle, c'est que Tunisair semble espérer remplir ces vols avec un trafic ethnique qui n'existe même pas, et sans recours au trafic charter puisqu'il ne figure pas dans sa stratégie.

Tunisair programme en effet ses vols au mois de mai (le temps de perdre encore les touristes du printemps...) et ne pense à contacter aucun TO pour remplir ses avions en blocs-sièges.

On a beau chercher, on ne trouve aucune logique à de telles annonces, sinon la volonté de chahuter le programme de vols de Nouvelair sur la Russie (4 vols réguliers à partir du mois de mars, dont 2 pour Moscou et 2 pour Saint-Pétersbourg).

Tous responsables, personne n'est coupable

On pourrait allonger la liste des griefs envers les professionnels ou l'administration, tant nous sommes tous responsables de notre malheur par manque de concertation ou d'imagination.

Il est temps de se mettre autour d'une table pour proposer, et non plus pour invectiver.

---

## **RIU s'en va : bonne nouvelle !**

Le départ de RIU était prévisible dès son arrivée en Tunisie. Il participera au dégraissage nécessaire de notre hôtellerie, qui comporte plus de sous-traitants que d'hôteliers véritables.

La chaîne RIU Hotels quitte la Tunisie. C'est certainement un mauvais signe sur l'état de santé du tourisme tunisien et ses perspectives à court terme, mais c'est loin d'être la catastrophe qu'on nous annonce. C'est même une bonne nouvelle si elle permet une prise de conscience chez certains de nos hôteliers pour revoir leur manière de faire.

De quoi RIU est-il le fruit ? C'est la question que personne ne semble vouloir se poser. RIU, comme Vincci et avant eux Tryp et Meliá, sont le résultat d'une politique volontariste du gouvernement espagnol pour « l'internationalisation de l'hôtellerie ». Cette politique a débuté à la fin des années 90 à grands renforts de milliards d'euros (24 milliards d'euros déboursés par le gouvernement pour améliorer la qualité dans le tourisme et assurer sa diversification et l'internationalisation de ses entreprises).

Le paradoxe de ces chaînes espagnoles, c'est qu'elles sont venues s'implanter sur le segment du balnéaire moyen de gamme, un segment dans lequel nous passons pour des donneurs de leçons. Ce choix du balnéaire indiquait déjà que les chaînes espagnoles ne resteraient en Tunisie que le temps d'épuiser un marché arrivé à maturité. Aucun projet de resort haut de gamme n'était en vue, aucun projet de développement dans le Sud, aucun non plus dans le tourisme d'affaires.

Le choix de ces chaînes était clair : s'implanter dans le produit "vache à lait" du tourisme tunisien pour en profiter en lui appliquant des méthodes de réduction des coûts drastiques. En effet, toutes ces entreprises obéissent quasiment au même modèle de gestion basé sur des ratios implacables, en rapport notamment avec le taux d'occupation ; une chute ne serait-ce que de 10% de ce taux fait tomber tout le modèle par terre.

#### Sous-traitants d'un cost-killer

Dans le cas de RIU, la minimisation des risques englobe aussi la nature du contrat avec les hôtels tunisiens, un contrat du type "gestion pour compte". Et c'est là où le bât blesse : après 60 ans de tourisme et d'hôtellerie balnéaire, quelques-uns de nos prétendus grands hôteliers sont encore réduits à confier leurs unités en gestion à un RIU dont le nom ne signifie absolument rien auprès des clients de nos principaux marchés européens. Le paradoxe, et non des moindres, est que le nom de RIU soit associé en Tunisie non pas à un établissement d'un hôtelier indépendant, ou à un investisseur lambda dans le secteur : ce sont des hôtels de prétendues "chaînes hôtelières" et de prétendus hôteliers et barons de l'hôtellerie des plus influents dans le secteur qui acceptent de jouer le rôle de sous-traitants d'un cost-killer.

Faute d'internationaliser nos entreprises hôtelières comme l'ont fait les Espagnols, ne peut-on pas au moins reprendre les rênes de nos hôtels balnéaires ? Si nous ne manquons pas de cadres compétents pour le faire, il semble que nous manquions encore de vrais patrons hôteliers qui, à la manière d'un Mohamed Amouri, d'un Adel Boussarsar, d'un Mohamed Belajouza ou même d'un Neji Mhiri, ont su créer des labels tunisiens, même s'ils peinent à les faire vivre.

Justement, le cas de Neji Mhiri est, pour la circonstance, intéressant à méditer. En mettant les enseignes Sol Meliá sur ses hôtels El Mouradi, on

peut parier sans risque de se tromper que son objectif n'était autre que de maîtriser leur modèle de gestion, en limitant la collaboration avec la chaîne espagnole à une simple franchise. Celle-ci a d'ailleurs été rompue dès que Meliá Hotels a voulu s'immiscer dans l'exploitation.

Aujourd'hui, la chaîne El Mouradi est gérée selon les fameux ratios de Meliá. Alors, de grâce, qu'on ne vienne pas pleurer le départ de RIU, mais réjouissons-nous plutôt du maintien ou du développement de Radisson ou d'autres enseignes, dont la notoriété internationale et la qualité nous permettront demain d'exister, non seulement chez les T0 mais surtout chez les OTA.

**Lotfi Mansour**

---