

Réformes : la déliquescence du système de gouvernance

Depuis une vingtaine d'années, le Tourisme tunisien est mis sous pilotage automatique. Les mêmes structures, les mêmes études, les mêmes méthodes, les mêmes reflexes sont reproduits. Avec la crise du Covid19, le temps est venu pour l'équipage de reprendre les commandes.

Comme nous l'écrivions dans **notre précédent article**, la crise du Covid19 va nous obliger à repenser les fondations mêmes du secteur. Et les réformes réussies de l'Espagne il y a vingt ans sont un exemple à suivre.

En Tunisie, cette crise survient en effet au pire moment pour nos structures publiques comme privées.

En février 2017, la Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, Selma Elloumi, constatait devant l'ARP « *la déliquescence du système de gouvernance des structures de tutelle du secteur* ». Dans la foulée de cette déclaration, on a restructuré la formation professionnelle et puis... C'est tout.

Nos fédérations professionnelles, quant à elles, peinent à se faire entendre et à récolter des cotisations suffisantes pour leurs frais de fonctionnement.

Les professionnels face au Covid19

Individuellement, beaucoup de nos "grands professionnels" ont montré leurs limites managériales, humaines et patriotiques en refusant, dans leur majorité, d'accueillir les membres du corps médical au sein de leurs hôtels. A quelques rares exceptions près – dont un patron de chaîne hôtelière honni ces dernières années – c'était un refus catégorique.

En Espagne, le Covid19 a été pour les hôteliers espagnols l'occasion de montrer leur parfaite symbiose avec l'Etat espagnol et se sont portés à la première ligne de la lutte contre la pandémie.

A Barcelone seulement, ce sont 2500 chambres dans 6 hôtels de luxe qui hébergent les malades convalescents.

En Tunisie, on a dû se rabattre sur un vieil hôtel fermé depuis deux ans pour

le confinement de Tunisiens revenant de l'étranger. L'Etat devrait se résoudre bientôt à réquisitionner des hôtels.

Systeme de gouvernance : l'exemple espagnol

Trois ans après la déclaration ministérielle sur la déliquescence de nos structures publiques, et devant l'impuissance avérée des structures professionnelles, le moment est propice pour une refonte du système de gouvernance du tourisme tunisien.

Un système basé sur le partage des expertises et des compétences et où l'Etat resterait le "maître d'œuvre" de la politique touristique, comme c'est le cas en Espagne.

Voici ce qu'en disait l'ambassadeur de France en Espagne en 2015 : (voir **source**)

Dans un pays fortement décentralisé comme l'Espagne, les compétences en matière de Tourisme relèvent des gouvernements des Communautés autonomes (CA). Mais, conscient de l'importance du secteur, l'Etat n'a rien cédé de sa compétence générale de coordination des politiques publiques menées avec les régions et en lien avec le secteur privé...

L'organisation de la filière touristique espagnole apparaît ainsi des plus performantes grâce à sa capacité à fédérer et à susciter l'adhésion de l'essentiel des acteurs concernés, publics comme privés, autour d'une stratégie nationale. Sous l'impulsion du SETUR (Secrétariat au Tourisme), cette stratégie s'appuie sur les organismes suivants :

La Conférence sectorielle du Tourisme (présidée par le ministre en charge du Tourisme)

La Commission interministérielle du Tourisme (qui coordonne les actions des intervenants des différents ministères)

Le Conestur (Conseil national du Tourisme où siègent aussi bien des privés que des experts indépendants)

Turespaña (chargé de la promotion de l'Espagne)

Exceltur

Ce dernier est ainsi décrit :

Exceltur est à la fois un think tank et un lobby du secteur touristique, qui

réunit 24 des entreprises les plus emblématiques de la chaîne de valeur du secteur (transport aérien, ferroviaire, maritime ou terrestre, hôtellerie, tour-opérateurs, etc.). Les rapports et études qu'il produit font référence non seulement en Espagne, mais également pour des organismes tels que l'OCDE et l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).

C'est ce tissu d'expertise, d'entente et de coopération qui a permis à l'Espagne de parler comme un seul homme et de songer à la fermeture de ses frontières aux touristes étrangers jusqu'au mois de septembre. Sachant bien que ce choc sera amorti par le tourisme local (**voir notre article**).

Il est donc temps de transformer, comme prévu, l'ONTT en agence de promotion, et de renforcer les structures du Ministère en lui adjoignant un équivalent du CONESTUR espagnol ainsi qu'une Commission interministérielle du Tourisme.

Pour les professionnels, il est peut-être temps qu'ils songent à créer leur propre Exceltur.

Lotfi Mansour

A suivre demain, 3^e partie : internationalisation des entreprises et innovation.

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 délaisser 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.

Lotfi Mansour
