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.

Système 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, 3e partie : internationalisation des entreprises et innovation.

Réformes : et si on regardait du côté de l'Espagne ?

N'ayant pas tiré les leçons de nos échecs passés, il nous reste à nous inspirer du succès des autres et, à leur tête, l'Espagne. Les effets de la crise du Covid19 seront sans précédent pour le secteur et ses entreprises. On n'aura pas seulement à endiguer les effets d'une énième crise avec des réformettes, mais à refaire les fondations mêmes du secteur.

L'histoire du tourisme tunisien des vingt dernières années est celle d'une

succession de crises, suivies de bonnes résolutions qu'on s'est vite empressé d'oublier. 2001 (le 11 septembre), 2002 (l'attentat de Djerba), 2008 (la crise économique mondiale), 2011, 2015 et enfin 2019 (Thomas Cook) : aucune de ces secousses ne semble nous avoir suffisamment ébranlés pour nous conduire à remettre en cause nos dogmes, parmi lesquels :
– le tourisme local est un marché d'appoint,
– le face-à-face public/privé est voué à tenir plus du conflit larvé que d'une véritable coopération,
– l'horizon des entreprises de tourisme (dans le réceptif ou l'outgoing) est limité à la Tunisie.

Dans ces trois domaines, l'Espagne est devenue un modèle qui inspire même les plus grandes destinations comme la France (*).

Comment l'Espagne s'est-elle hissée au 2e rang mondial des destinations ? Comment peut-elle se permettre aujourd'hui d'envisager la fermeture de ses frontières aux touristes étrangers jusqu'au mois de septembre ?
Il y a 20 ans, l'Espagne était comme un "modèle agrandi" de notre destination. Elle en avait tous les problèmes : tourisme « Sol y playa » nécessitant de se diversifier, étroite dépendance envers les TO (et notamment de ceux des marchés allemand, anglais et français), forte saisonnalité, groupes hôteliers familiaux nombreux et concentrés en Espagne… etc.
Les réponses apportées ont, depuis, permis la croissance et la pérennisation du tourisme espagnol. Des réponses et des leçons à tirer que nous allons passer en revue en trois articles.

Dans le premier, nous traitons d'abord du poids du marché local.

Le marché local, une assurance tout risque

En Espagne, le marché local représente 50% du PIB du tourisme. Plus de 90% des voyages organisés des Espagnols se font en Espagne même.
Les Tunisiens, eux, étaient 2,5 millions à voyager… à l'étranger en 2018, ce qui représente 30% du total des arrivées internationales. La Omra à elle seule engloutit plus de 50 millions de dinars chaque année.

Le budget moyen des voyages des Espagnols était de 1651 € en 2018, sachant que le PIB/habitant y dépasse les 36000 US$.
En Tunisie, l'allocation touristique autorisée pour chaque Tunisien est de

6000 Dt (soit 2000 €, en plus de celles allouées aux voyages d'affaires ou AVA) pour un PIB par habitant dix fois moindre que celui des Espagnols, soit 3400 US$. Cherchez l'erreur…

Ces chiffres montrent qu'il est temps d'avoir une vraie stratégie pour le tourisme local qui aille de pair avec une vraie volonté de préserver et d'améliorer la balance touristique, donc de préserver des devises chèrement acquises.

Les entreprises de tourisme qui ne répondent ni à l'un ni à l'autre de ces impératifs ne doivent plus bénéficier du statut d'entreprises touristiques, notamment en matière fiscale.
Les autres doivent être davantage soutenues.

Changer la perception du tourisme par les Tunisiens

En complément de cette stratégie de commercialisation sur le marché local, il serait opportun d'engager une réflexion pour que le plus grand nombre de Tunisiens puisse partir en vacances en Tunisie au moins une fois l'année, et ainsi vivre le tourisme au lieu d'en entendre seulement parler dans les médias.

De nos jours, il est de bon aloi de parler de tourisme durable. Pour qu'il le soit en Tunisie, il faudrait d'abord qu'il devienne acceptable par la population locale et donc qu'elle puisse aussi en profiter.
Des idées comme la Bourse Solidarité Vacances (France) sont à méditer.

Lotfi Mansour

A suivre demain : pour un système de gouvernance performant et participatif.

(*) : dès 2010, l'Espagne était devenue un modèle à suivre pour la relance du tourisme, et le ministère français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi commandait à KPMG une étude portant sur une « analyse comparative des centres de profit des industries touristiques française et espagnole ».

La FI2T craint le pire

Dans un communiqué, la Fédération interprofessionnelle du Tourisme (FI2T) souligne l'insuffisance des mesures prises pour la survie des entreprises du tourisme et réclame notamment le report de la déclaration de mars et des cotisations CNSS du 1er trimestre. Faute de quoi, la FI2T craint que « le secteur touristique va à la catastrophe ».

Communiqué

MESURES INSUFFISANTES POUR LE SECTEUR TOURISTIQUE

Lors d'une réunion organisée le 18 mars 2020 par Monsieur Mohamed Ali Toumi, Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, avec les fédérations du secteur et Monsieur Elyes Fakhfakh, Chef du Gouvernement, nous avons exposé nos demandes de soutien au secteur touristique.

Depuis, les mesures prises restent très insuffisantes.

Si nous avons bien conscience qu'actuellement la priorité doit être accordée au secteur de la santé, il convient en parallèle d'éviter une catastrophe socio-économique. Les mesures de soutien annoncées par le gouvernement ne permettront pas d'éviter une débâcle économique à partir du mois d'avril 2020, sous la forme :

- de faillites de centaines d'entreprises touristiques (agences de voyages, hôtels, restaurants, artisans, guides professionnels, agences de location de voitures…),
- de la mise au chômage de dizaines de milliers d'employés du secteur. Rappelons que le secteur compte environ 100 000 emplois directs et 400 000 indirects. Environ 4 millions de Tunisiens dépendent directement ou indirectement de l'industrie touristique.

Les quatre mesures de soutien urgentes demandées par la Fi2T (Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien) étaient les suivantes :

1 – Prise en charge par l'Etat des salaires du mois d'avril et mai 2020.
2 – Report ou suppression des cotisations sociales relatives aux 1er et 2ème

trimestres 2020, sans pénalité, sans formalité et sans justification.
3 – Rééchelonnement des dettes fiscales (IS 2019, 1er acompte provisionnel, TVA, déclarations mensuelles des mois de mars et avril 2020…) sur une longue période, sans pénalité.
4 – Prêts bancaires de trésorerie avec accès facile et à taux très modéré, voire à taux zéro.

Sans un soutien fort de l'Etat et des organismes internationaux, le secteur touristique va à la catastrophe et cela impactera fortement l'économie puisque ce secteur représente 14 % du PIB national.

Le fait que le gouvernement exige le paiement dans les temps de la déclaration mensuelle du mois de mars et des cotisations sociales du premier trimestre 2020 prouve que les caisses de l'Etat sont vides.
Il est donc crucial que l'Etat continue de solliciter l'aide financière urgente des pays riches, des instances régionales et internationales (Union Européenne, FMI, Banque Mondiale, ONU…). Certes, certains organismes ont récemment commencé à donner ou à prêter à notre pays. Mais notre secteur a besoin de visibilité sur l'aide qui nous sera apportée à très court et moyen termes.

Monsieur Selim Azzabi, Ministre du Développement, de la Coopération Internationale et de l'Investissement, a dans les prochains jours un rôle clé à jouer pour mobiliser le soutien financier international en faveur de la Tunisie.

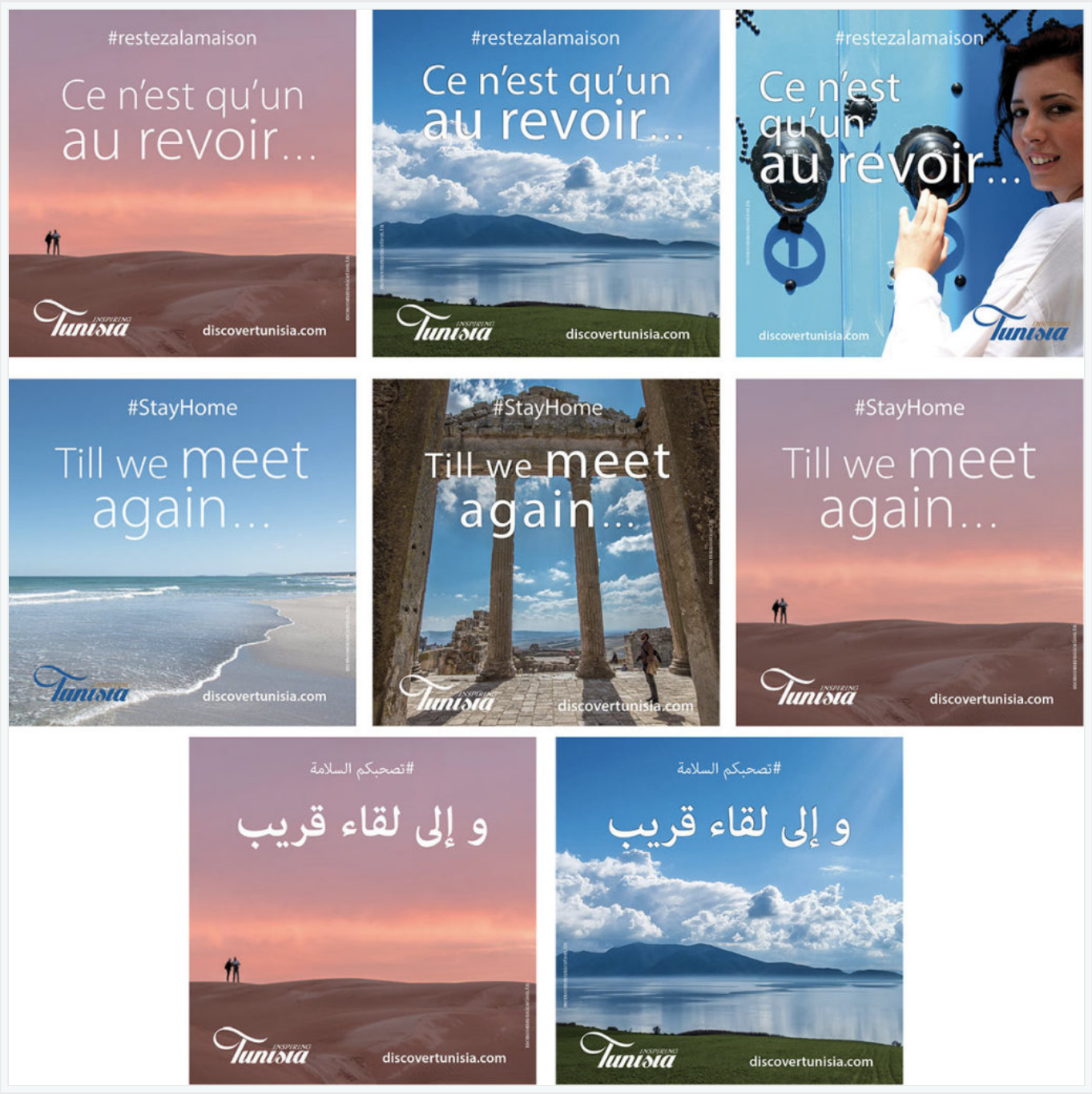
Houssem Ben Azouz
Président de la Fi2T (Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien)

Tourisme : la com au temps du Corona

Comme annoncé par le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, Mohamed Ali Toumi, l'ONTT lance aujourd'hui une campagne digitale sur l'ensemble des marchés sur le thème "Ce n'est qu'un au revoir" avec le hashtag "#restezalamaison" en plusieurs langues.

Le thème et le ton choisis visent à dédramatiser cette “séparation forcée” entre la destination et ses visiteurs. Cette campagne vise aussi à encourager ceux qui avaient choisi la destination à reporter leur voyage.

Dans le même temps, elle s’inscrit dans le mouvement mondial d’appel au civisme et à la solidarité.



Premières mesures de la BCT

La Banque Centrale de Tunisie vient de décider une série de mesures susceptibles de soulager les finances des entreprises et de leur permettre de faire face à la crise qui s'annonce.

Outre la baisse du TMM d'un point (à 6,75), il a été décidé le report du paiement des dettes échues (principal et intérêts) du 1er mars à fin septembre pour les entreprises classées en catégories 0 et 1, et la possibilité de généraliser ces mêmes mesures au cas par cas pour celles classées en catégories 2 et 3.

Voir plus détails sur le lien :

https://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/actualites.jsp?id=683

Fahmi Houki nouveau Directeur de Cabinet

Fahmi Houki est le nouveau Directeur de Cabinet (par intérim) du Ministre du Tourisme et de l'Artisanat. M. Houki était jusque-là Directeur des Services Communs.

Il remplace ainsi Habib Ferchichi qui jouira d'une retraite bien méritée après 35 ans de bons et loyaux services à l'administration du tourisme.

Que décidera le gouvernement ?

Suite à la réunion d'aujourd'hui entre le Chef du gouvernement et les organisations nationales (UGTT, UTICA, UTAP, FTH, FTAV), un Conseil des Ministres est en cours pour d'éventuelles nouvelles mesures sanitaires et aussi, nous l'espérons, des décisions pour limiter l'impact social et économique de la pandémie Covid-19.

A la FTAV, l'heure est à la solidarité nationale puisqu'il a été décidé de faire un don de 20 000 dinars et de mettre les véhicules des adhérents à la disposition du ministère de la Santé.

Jabeur Ben Attouch, président du syndicat des voyagistes tunisiens *(photo, au 1er plan à gauche)*, précise que cette décision a été prise hier dimanche suite à une réunion du Bureau du syndicat par visioconférence.

Concernant d'éventuels reports de paiement et facilités de caisse en faveur des agences de voyages, M. Ben Attouch tient à souligner que les propositions de la FTAV ont été adressées aux parties concernées (CNSS, Ministère des Finances, Banque Centrale) depuis le 12 mars. *« Nous ne demandons aucune aide ou subvention, mais des aménagements des échéances des agences de voyages »*, ajoute-t-il, avant de réitérer son appel à la création d'un fonds de garantie des risques par les professionnels eux-mêmes pour parer à des crises majeures comme celle que nous vivons.

Tourisme : amortir le choc

Rencontre aujourd'hui 16 mars entre les représentants des entreprises du tourisme (FTH, FTAV) et le Chef du gouvernement pour appuyer leurs demandes de report de certains paiements (CNSS, leasing…).

Le but ultime des mesures que déciderait le gouvernement est d'amortir le choc social de cette crise ; des milliers d'emplois sont en jeu, surtout que de nombreuses entreprises sont menacées d'asphyxie financière après l'arrêt

des versements de la part des tour operators. L'heure est assurément à la solidarité nationale entre tous.

Radhouane Ben Salah, l'homme de la mue à la FTH

Deux fois président de la fédération hôtelière, Radhouane Ben Salah est celui qui a permis la transition apaisée vers une nouvelle génération d'hôteliers.

Parmi les anciens présidents de la FTH auxquels le Bureau sortant a consacré hier un hommage, il en est un qui méritait une mention spéciale. Non pas qu'il ait été le plus flamboyant d'entre eux, même s'il a dû "endurer" deux mandats, mais parce qu'il a été *« l'homme de la transition »*, comme tient à le souligner aujourd'hui Khaled Fakhfakh, actuel président (jusqu'à mardi prochain) du syndicat hôtelier.
Radhouane Ben Salah a, en effet, rendu possible l'arrivée aux commandes de la nouvelle génération d'hôteliers ; il est celui qui a rendu la mue de la FTH possible. Une mue aujourd'hui réussie avec l'arrivée encore de nouveaux jeunes au sein du Conseil National.

En effet, à un moment où la "vieille dame" faisait un peu grise mine devant une FTAV rajeunie et redynamisée par un jeune loup du nom de Mohamed Ali Toumi, la FTH se devait de se rajeunir. Il fallait aux nouveaux prétendants au pouvoir à la FTH bien plus que leur volonté et leur programme de changement.
Et ils ne pouvaient pas espérer mieux que le soutien d'un homme du sérail, qui plus est en la personne du Président de la FTH lui-même. *« Radhouane Ben Salah a eu la bravoure, la bienveillance et l'élévation d'esprit nécessaires pour faciliter la transition et la rendre possible »*, témoigne Khaled Fakhfakh.

Samir Majoul, président de l'UTICA, affirmait hier à l'AG de la FTH : *« Nous* (les professionnels) *sommes meilleurs gestionnaires que l'administration »*.

Au vu des changements de pouvoir en douceur au sein des structures professionnelles, on pourrait peut-être le paraphraser pour dire que les gestionnaires privés sont aussi « meilleurs démocrates que les politiques ».

LM

Le Conseil National de la FTH dans les années 90 avec à sa tête Radhouane Ben Salah



Avec Belgacem Ayari , secrétaire général adjoint de l'UGTT, en 2014



Avec Mohamed Ali Toumi, président de la FTAV, en 2015



FTH : des avancées avec un goût d'inachevé

La FTH tenait aujourd'hui son Assemblée Générale élective. Le Bureau Exécutif sortant peut s'enorgueillir de certaines avancées qui n'empêchent pas un sentiment de frustration.

L'Assemblée élective de la FTH s'est tenue aujourd'hui 12 mars en présence du Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, Med Ali Toumi, du Secrétaire Général de l'UGTT, Noureddine Taboubi, du Président de l'UTICA, Samir Majoul, et du Président de la FTAV, Jabeur Ben Attouch.
Une grande réunion donc, durant laquelle les petites phrases et messages pas toujours subliminaux n'ont pas manqué…

Ainsi en était-il pour Khaled Fakhfakh, Président sortant de la FTH, s'adressant directement au Secrétaire Général de l'UGTT pour demander *« une convention collective avant-gardiste »*. Slim Majoul, quant à lui, a interpelé le Gouvernement : *« Ouvrez le ciel avant que ce ne soient les portes de l'enfer qui s'ouvrent ! »*.
Noureddine Taboubi a tenu à rappeler que le tourisme fait partie de l'œuvre des bâtisseurs de l'Etat indépendant, et qu'il devrait continuer à jouer son rôle dans le développement du pays. Une digression qui lui a permis de lancer une pique aux hommes politiques : *« On ne peut diriger la Tunisie sans connaître son histoire »*.
Le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat ne s'est pas exclu de ce festival de petites phrases, déclarant que *« les statistiques ne font pas le tourisme »* et qu'au lieu de regarder au jour le jour les statistiques *« comme on regarderait les bulletins météo »*, on devrait voir dans ce secteur *« ses entreprises, son apport pour les autres secteurs et pour l'économie nationale »*.

La crise du coronavirus planait bien entendu sur cette réunion ; les mines défaites des patrons des hôtels de la ville de Tunis en attestait. Ces hôtels enregistrent déjà des reculs des ventes allant jusqu'à 80%.
Khaled Fakhfakh a annoncé à ce propos la constitution d'une Task force

réunissant le ministère du Tourisme et les professionnels. Alors que Jabeur Ben Attouch, Président de la FTAV, a appelé les professionnels à la constitution d'un fonds de garantie des risques du tourisme.

Nouvelles élections

Cette assemblée devrait déboucher sur un nouveau Conseil National et, par là, un nouveau Bureau Exécutif.
Le Président sortant, Khaled Fakhfakh, ne se représentant pas, on assistera donc à l'élection d'un nouveau président qui pourrait être Dorra Milad, Trésorière sortante et favorite des pronostics. Une telle élection, si elle se confirme, portera pour la première fois de son histoire une femme à la tête du syndicat hôtelier.

Le Conseil National sortant, et à sa tête Khaled Fakhfakh et Rym Belajouza (Secrétaire Générale), peuvent se prévaloir d'un certain succès dans la mission qu'ils se sont assignée trois ans auparavant, dont *« la modernisation de la gouvernance »* de la FTH, le lancement d'un site internet et la réalisation de l'étude sur le poids économique du tourisme.
Cependant, par manque de temps ou de volonté du gouvernement sortant, ils n'ont pas pu voir la mise en pratique du Livre Blanc réalisé par la FTH et l'Association des banques pour résoudre le problème épineux de l'endettement hôtelier. Un dossier sur lequel ils ont reçu aujourd'hui encore l'appui du président de l'UTICA.

C'est peut-être là le seul regret de Khaled Fakhfakh. Partisan convaincu du mandat unique, M. Fakhfakh était aussi adepte du quinquennat : *« deux mandats de 3 ans c'est trop long, un seul c'est un peu court »*, nous a-t-il confié.
Sentiment partagé par la Secrétaire Générale, Rym Belajouza, qui ne se présente pas aux élections du Bureau Exécutif mais rempile au Conseil National pour *« terminer certains dossiers en cours »*, dit-elle.
On peut rendre hommage au Président et au Bureau Exécutif sortants d'avoir essayé de faire bouger les lignes, défendu d'abord l'ensemble du secteur du tourisme, et initié une "gestion apaisée" des relations avec l'administration et les partenaires de l'hôtellerie.

Hasard du calendrier : le président de la FTH était convoqué ce matin même devant la cour d'appel pour un procès en diffamation intenté par un hôtelier lui reprochant justement ses appels à l'apaisement pendant l'affaire Thomas

Cook… La comparution a été reportée.

LM

Dorra Milad, pressentie à la présidence de la FTH



Un hommage a été rendu aux anciens présidents de la FTH dont Naceur Malouch, Aziz Milad, Mounir Ben Miled et Mohamed Belajouza


Si Naceur MALOUCHE
1968 - 1974


1980 - 199


1990 – 1996
2002 – 2004


Si Mohamed BELAJOUZA
2007 – 2013