Sauver Tunisair : l’appel des anciens

Un appel pour le sauvetage de la compagnie vient d’être lancé par d’anciens cadres dirigeants de Tunisair et du transport aérien. Cet appel désigne en premier lieu les *« défaillances du système de gouvernance »* de la Compagnie nationale comme principale cause de ses maux d’aujourd’hui.

Les signataires préconisent un ensemble de mesures aussi bien à court terme qu’à plus longue échéance pour sauver Tunisair. La réforme du modèle de gouvernance ainsi que du Business model de la Compagnie figurent en bonne place des recommandations.

L’appel est signé par : **Ahmed Smaoui, Ammar Graci Trabelsi, Amor Azak, Habib Ben Slama, Habib Fekih, Mohamed Taieb, Mohamed Thamri, Moncef Ben Dharbi et Raouf Essaied** *(photo : une des réunions tenues pour la rédaction de cet appel)*



IL FAUT SAUVER TUNISAIR

Nous, anciens cadres et dirigeants de TUNISAIR et du Transport Aérien qui avons vécu son épopée et avons toujours été mêlés à son histoire, nous ne pouvons que regretter les récentes menaces touchant à l'existence même de la Compagnie Nationale.

La situation critique que vit TUNISAIR et les récents évènements et déclarations divers et les difficultés de TUNISAIR qui semblent mettre en péril l'existence même de la compagnie nationale mais aussi certains amalgames et incompréhensions de ses causes et origines, nous ont amenés à réfléchir à notre contribution aux efforts pour le sauvetage de ce fleuron national qui existe depuis 1948 et qui a rendu d'éminents services à l'économie nationale et au pays.

TUNISAIR, acteur majeur et incontournable pour l'économie nationale durant des décennies, a contribué activement et sans discontinuité :

- à l'expansion du Tourisme Tunisien et à l'exportation,
- à la promotion de la destination,
- à l'ouverture de lignes sur le Moyen Orient, l'Afrique, l'Europe Centrale et récemment le Canada,
- à porter haut le pavillon national sur les aéroports du monde,
- à la participation au désenclavement régional qui a accompagné la création d'un réseau, remarquable d'aéroports marquant ainsi la politique d'ouverture de notre pays sur le monde. Certaines de ces missions d'intérêt public ont été imposées par l'Etat et non compensées,
- à la croissance des échanges économiques de la Tunisie.

Contrairement à certaines idées reçues, TUNISAIR n'a jamais été un fardeau à la charge de la communauté nationale, elle a plutôt contribué fortement au budget de l'état par les dividendes versés à son actionnaire majoritaire. Souvent la notoriété et solidité financière de TUNISAIR ont été mises à contribution pour le financement d'autres secteurs de l'Economie Nationale.

TUNISAIR a été la première compagnie aérienne d'Afrique du Nord et parmi les rares en Afrique à atteindre un niveau technologique qui lui permet d'assurer directement le « Grand Entretien » de ses appareils, la révision de la majorité de ses équipements et de se doter des infrastructures (hangar, ateliers, moyens de formation et personnel qualifié) et Système d'Information des plus performants. Elle bénéficie d'une notoriété connue et reconnue dans

le domaine de l'Entretien et de la Sécurité Aérienne et dispose de toutes les certifications nationales et internationales appropriées.

Actuellement, TUNISAIR souffre de défaillances manifestes du système de gouvernance (Désignation des membres du Conseil d'Administration et des PDG, instabilité des PDG sans aucune mission spécifique, interférences intempestives des tutelles dans la gestion courante aux niveaux financier, commercial et des ressources humaines mais aussi dans le choix de la flotte et de son mode de financement, négociations avec les partenaires sociaux).

TUNISAIR a connu par le passé plusieurs crises qui ont nécessité la mise en œuvre de programmes successifs de redressement, et qui ont été jusqu'en 2010, couronnés de succès. Ces programmes s'appuyaient sur 3 atouts clé : un excellent positionnement sur le marché, une politique financière et d'investissement raisonnable et un personnel majoritairement motivé, compétent et qualifié.

La crise qu'elle vit depuis 2011 est plus aigüe suite au ralentissement de l'activité, mais découle aussi des obligations imposées par l'Etat en termes d'investissement, d'organisation et de gestion du personnel. Cette crise a été amplifiée par l'arrêt brutal de l'activité en 2020 suite à la pandémie du Covid19.

Il en résulte qu'aujourd'hui la compagnie souffre de plusieurs maux qui menacent sa survie sur le très court terme :

- un déficit de trésorerie énorme et récurrent,
- un endettement sans commune mesure avec ses capacités de remboursement,
- une sous-capitalisation manifeste,
- une détérioration de la qualité de service et de l'image de marque résultant du vieillissement de la flotte mais aussi de la perte de motivation chez une grande partie du personnel.

Le transport aérien, et notamment le pavillon national, sont des éléments majeurs de la souveraineté nationale qu'il convient de sauvegarder. Il n'est pas permis de lâcher TUNISAIR au moment où elle a le plus besoin du soutien de toutes les parties concernées (l'Etat, le personnel, les partenaires sociaux, ses nombreux et fidèles clients parmi les passagers et les prescripteurs de voyages). Face aux dégâts résultant de l'arrêt brutal et

prolongé de l'activité à cause de la pandémie mondiale du Covid19 et afin de remédier à cette situation critique où la société risque la cessation de paiement, nous estimons qu'il est indispensable de prendre des mesures urgentes pour l'immédiat et mettre en place un processus garantissant sa pérennité à moyen et long terme.

Dans l'immédiat, il faudra prendre en compte les effets catastrophiques du COVID19 sur le transport aérien de par le monde. L'Etat doit raisonnablement assurer le juste dédommagement à l'instar des autres secteurs. Les dispositions prises par de nombreux pays pour soutenir leurs compagnies aériennes et leur industrie aéronautique, illustrent le caractère de force majeure (Act of God) de cette pandémie.

S'agissant de TUNISAIR, il y a lieu de procéder à un renflouement immédiat des liquidités et au rétablissement des équilibres financiers pour :

- régler les impayés envers les fournisseurs locaux et étrangers,
- remettre en état de vol les avions au sol,
- compenser les pertes occasionnées pour la Covid19,
- élaborer un plan de sauvetage de la compagnie, visant à rétablir ses équilibres financiers et son climat social.

L'Etat est appelé dans ce cadre à assurer les facilités de trésorerie et d'accès aux crédits sur les marchés financiers (à travers les garanties), accorder les crédits de TVA, accélérer le règlement des dettes des organismes publics, convertir les dettes auprès de l'OACA en augmentation de Capital, réviser l'indexation sur l'Euro des tarifs aéroportuaires en Tunisie.

La sortie de crise est l'objectif immédiat, une refonte du mode de gouvernance, de la mission, de l'organisation, de la stratégie commerciale et des politiques de gestion des ressources humaines devra suivre sans délai dans le cadre d'un Plan de Restructuration et de Redressement Global. Dans cette perspective nous recommandons de prendre en considération les points suivants :

- La gouvernance de TUNISAIR et de ses filiales doit être totalement repensée et mise à niveau pour jouer pleinement son rôle et assurer sa responsabilité à tous les niveaux : redéfinir la gouvernance, renforcer le rôle du dirigeant responsable et distinguer entre les rôles

d’actionnaire et de contrôleur de l’état, séparer les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. Les décisions stratégiques sont traitées au conseil d’administration seulement. Le gouvernent peut intervenir à ce niveau et seulement à ce niveau. Plus de conseils interministériels, plus de commission des achats.

- Revoir le Business Model de TUNISAIR à long terme et distinguer entre les missions de Service Public et d’Entreprise Commerciale. Les missions d’intérêt public imposées par l’état doivent être dans le cadre d’une convention claire et précise. Tenir compte du rôle historique joué par TUNISAIR en qualité d’exportateur (recettes en devises) et le faire bénéficier des privilèges accordés aux entreprises exportatrices. Elaborer et mettre en œuvre un Business Plan avec des objectifs de trafic, recettes, réseau, productivité, flotte, niveau de rentabilité et qualité de service.

- Revoir le niveau du capital et sa répartition, l’état devrait rester majoritaire à 51%. Ouvrir le capital au personnel et à des partenaires privés nationaux et/ou internationaux.

- La fonction technique doit être valorisée et les mesures adéquates apportées pour remettre la flotte à niveau et pour revenir aux standards de l’industrie et du métier.

- TUNISAIR doit établir un contrat avec ses filiales qui doit inclure des niveaux de service objectifs (Service Level Agreement « SLA »), les compensations et corrections nécessaires pour assurer une qualité de service avion satisfaisante.

- Un plan de modernisation des méthodes et moyens de gestion et de transformation numérique doit être élaboré et mis en place sans tarder. L’organigramme de TUNISAIR établi en silos à multiples couches avec des redondances de postes et de fonctions doit être revu et compacté pour plus d’efficacité et pour une meilleure responsabilisation. L’optimisation des ressources humaines et l’adéquation poste-compétence doit être clairement établie et rationalisée.

- TUNISAIR, ses dirigeants et l’ensemble de son personnel devront impérativement pour leur part consentir des sacrifices à la mesure des

défis en termes de productivité, de compétitivité, de sécurité, de qualité de service et d'image de marque. Des programmes et des actions significatifs doivent être engagés à cet effet touchant les effectifs, la gestion et l'organisation du travail, le réseau, avec le mot d'ordre : « la chasse au gaspillage et aux surcoûts ».

Nous n'avons aucune autre ambition ou intérêt dans notre approche si ce n'est apporter une contribution à son redressement.

Le soutien de l'Etat, pour nécessaire qu'il soit, ne peut garantir la réussite de Plan de sauvetage de TUNISAIR que s'il est assuré de l'adhésion pleine et entière de l'ensemble du personnel de la Société, et ses partenaires sociaux.

Tunis, le 15 juin 2020

Pas de confinement pour les touristes

Le gouvernement tunisien vient d'annoncer les modalités d'entrée des touristes internationaux en Tunisie à partir du 27 juin, date d'ouverture des frontières. Ainsi les touristes doivent se prévaloir d'un test PCR réalisé au moins 72 heures avant le départ.

Seuls les bus et hôtels appliquant le protocole sanitaire Ready & Safe seront habilités à transporter et à accueillir des touristes. Les visites et excursions seront autorisées pour « les groupes encadrés » de touristes. Les visiteurs ont la possibilité de subir, à leur demande ou à celle de leur gouvernement, un test PCR et ce à partir du 6^{e} jour de son arrivée en Tunisie.

La Tunisie pourrait accueillir des Allemands en juillet

Selon Melanie Gerhardt, responsable de la gestion de crise chez DER Touristik *(photo)*, il pourrait y avoir des exceptions à l'avis de voyage émis sur recommandation du ministère fédéral des Affaires étrangères et du ministère fédéral de l'Intérieur, excluant jusqu'au 31 août les pays "hors Schengen" de la liste des destinations des Allemands. En effet, elle a affirmé hier sur le Podcast de DER Touristik qu'il *« existe avec certains pays des contacts bilatéraux en raison desquels des exceptions seraient possibles »* et que de tels pourparlers sont actuellement en cours avec la Turquie. La Tunisie pourrait donc faire partie des *« exceptions »* dont parlait Mme Gerhardt.

La question est de savoir si la Tunisie mène elle aussi de tels pourparlers pour faire prévaloir ses atouts.

L'UNIH propose une feuille de route

Lors de sa réunion le 9 juin avec le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat, M. Med Ali Toumi, le Bureau exécutif de l'UNIH (Union Nationale de l'Industrie Hôtelière) a proposé une feuille de route de sortie de crise, tant pour le court terme que pour le long terme. Même si cette feuille de route s'apparente quelque peu à un "inventaire à la Prévert" (voir communiqué ci-dessous), elle contient des pistes sérieuses pour la relance et la pérennité du secteur.

Communiqué de l'UNIH

Feuille de route pour la reprise de l'hôtellerie

L'Union Nationale de l'Industrie Hôtelière a élaboré la présente feuille de route, comme contribution de sa part pour trouver des solutions à la crise gravissime que traverse l'hôtellerie tunisienne, suite à la pandémie du Coronavirus.
Pour assurer la reprise de l'activité hôtelière , l'UNIH propose des mesures conjoncturelles à prendre et à mettre en exécution immédiatement et à très court terme : et des mesures structurelles à activer à court , moyen et long termes ; à même de relancer le développement du secteur hôtelier.

Mesures conjoncturelles : 9 juin 2020 – 31 mars 2021

1/ Mesures financières

1- Règlement par l'Etat des factures de la STEG, de la Sonede, des cotisations de la CNSS, et des redevances fiscales du 1er avril 2020 au 31 mars 2021 ; et ce pour les hôtels qui le demandent. Ces règlements seront considérés comme des crédits et entrent dans le cadre de la ligne de crédit de 500MD.
2- Accorder de « petits » crédits de campagne pour le démarrage de la saison.
3- Suspendre, pour un an, la classification « classe 4 », par la BCT pour permettre à tous les hôtels de bénéficier de crédits bancaires.
4- Donner plus d'explications et de détails sur les modalités pratiques et concrètes de la mise en place de la ligne de crédit de 500MD.
5- Activer dans les plus brefs délais l'entrée en vigueur de cette ligne de crédit : urgence absolue compte tenu de l'état de faillite dans le quel se trouve la majorité des hôtels.

2/ Mesures sanitaires

1- Imposer l'ONTT comme seul interlocuteur des hôteliers (ni police, ni inspection de traavai, ni santé) pour le contrôle pour le contrôle de l'application des procédures du « Protocole Sanitaire du Tourisme Tunisien »
2- Introduire plus de souplesse et accorder plus de délais dans l'application du PSTT.
3- S'assurer de la disponibilité sur le marché des équipements et matériel (thermomètre infra rouge, bavette, signalisation…) nécessaires à la mise en

place de ce PSTT.
4- Fixer les prix de ces équipements et interdire toute spéculation
5- Permettre aux hôteliers d'accéder aux test de dépistage pour leurs clients et leur personnel.

3/ Mesures commerciales

1- Mettre en place immédiatement une stratégie de communication de crise.
2- Réactiver la cellule de crise qui doit être en réunion ouverte et permanente.
3- Elaborer trois scénarios de relance : pessimiste, réaliste et optimiste, en y fixant des délais.
4- Créer un véritable partenariat entre les hôteliers et les représentants de l'ONTT à l'étranger pour l'échange quotidien sur la conjoncture, la situation des réseaux de production et de distribution, ainsi que sur les actions de la concurrence sur les marchés émetteurs de touristes vers la Tunisie.
5- Etablir une grande stratégie de commercialisation, basée sur la e-réputation : réseaux sociaux, plateforme de réservations…

4/ Mesures sociales

1- Trouver des solutions au problème du chômage du personnel hôtelier, tels que la formation et le recyclage.
2- Créer à cet effet une cellule de crise pour traiter les cas au jour le jour.
3- Accepter la polyvalence et la flexibilité des emplois et des horaires.
4- Envisager des réductions de salaires
5- Réfléchir sur la révision du Code de Travail et de la Convention collective

Mesures structurelles : stratégie de développement 2020 – 2023

1/ Mesures financières

1- Mettre en place d'un plan Marshall
2- Mettre à niveau, réhabiliter et rénover le parc hôtelier :

investissement 4 milliards de dinars 4000 MD:
3- Accorder aux hôteliers des crédits « fournisseurs », à défaut de crédits de campagne.
4- Résoudre le problème de l'endettement sur la base du « LIVRE BLANC ».
5- Revenir aux anciens taux de la TVA et sur les boissons alcoolisées.

2/ Mesures gestionnaires

1- Créer de groupements d'intérêts économiques et des chaines volontaires.
2- Veiller à la compression des charges et à rationaliser les coûts de production.
3- Trouver des solutions à l'hébergement parallèle: chez l'habitant, Airbnb… Consolider les marchés classiques de l'Europe (Ouest et Est).
4- Développer le commercialisation digitale, la e réputation
5- S'adapter aux nouvelles réalités (l'après Covid-19),

Pour assurer sa pérennité, l'hôtellerie tunisienne doit se régénérer, oser son changement dans la continuité, s'adapter à d'autres modèles économiques. Elle doit réussir sa migration vers de nouveaux écosystèmes. L'hôtellerie tunisienne a encore un grand avenir devant elle.

Promo post-Covid : une vidéo à saluer

Comment capitaliser sur le succès de la lutte contre l'épidémie du Covid-19 en Tunisie et montrer que la destination est fin prête pour accueillir ses hôtes ? L'ONTT vient d'y répondre de la plus belle manière avec une vidéo qui rassure, et surtout qui donne envie.

Réalisée en 3 langues (arabe, français, anglais), cette vidéo, concoctée par les équipes de l'ONTT et l'agence New Age, réussit l'équilibre délicat d'être à la fois informative (mais jamais logorrhéique), rassurante (mais jamais anxiogène) et surtout valorisante pour la destination et les vacances qu'elle offre.

Même si cette vidéo n'annonce pas expressément les conditions dans lesquelles

nos visiteurs seront accueillis (annulation du confinement), elle a le mérite de le suggérer. En effet, le gouvernement semble se résoudre à la suppression du confinement de 7 jours avec l'exigence d'un test Covid négatif de 72 heures. Décisions qui devraient être annoncées le 14 de ce mois.

Lotfi Mansour

La FI2T donne de la voix à la Kasbah

C'est sous les fenêtres du Chef du Gouvernement que la Fédération Interprofessionnelle du Tourisme Tunisien (FI2T), présidée par Houssem Ben Azouz *(photo ci-dessus)* a choisi de manifester ce matin 4 juin autour de revendications que ses porte-paroles ont répétées inlassablement ces derniers jours, et même bien avant l'ensemble de mesures décidées par le ministère de tutelle.

Des revendications en tête desquelles on trouve le report des charges sociales et fiscales, que l'arrêt de l'activité ne permet pas d'honorer ; ce que résumait ce matin le slogan : *« Habsa we tmarki »* (à l'arrêt et le compteur marche).

Ce mouvement, annoncé depuis des jours, n'a semble-t-il pas décidé le Ministre du Tourisme à recevoir le Bureau de la Fédération pour désamorcer la colère de ses affiliés. Affiliés qui sont pourtant la pépinière du tourisme de demain, puisqu'ils sont nombreux à être actifs dans des niches de diversification (MICE, golf, sport, culture, bien-être, nature, tourisme médical…) et dans le tourisme durable.

La colère de ces entreprises est d'autant plus compréhensible que leurs segments d'activité ont été des plus sinistrés depuis 2011. En effet et, à titre d'exemple, pour les parcours de golf, on comptait en 2018 quelque 77 000 green-fees contre 215 000 en 2010. Il en est de même pour la thalasso ou le tourisme culturel.

Le secteur du MICE quant à lui vivote sur le marché local et peine à trouver un soupçon de sa vigueur d’avant 2010.

L’insuffisance des mesures d’aide annoncées par l’administration, et surtout la lenteur de leur mise en œuvre, condamnerait ces entreprises à la disparition, ce qui reviendrait à hypothéquer l’avenir du tourisme tunisien.

Lotfi Mansour





Allez ! encore un petit effort

Loin de toute polémique, voici la liste des informations que notre ministère de tutelle doit communiquer à nos partenaires, à commencer par l’opérateur qui a confirmé deux vols sur Djerba pour le 27 juin et un vol sur Enfidha pour le 28 juin :

- protocole sanitaire en anglais (au moins) ;
- bilan sanitaire à jour des cas de Covid, et déroulement du déconfinement (plages, restaurants et hôtels ouverts) ;
- conditions d’entrée sur le territoire avec annonce de la date probable de suspension du confinement de 7 jours (avec test dans le pays émetteur, sinon prix du test localement) ;
- vols touristiques prévus à partir du jour probable d’ouverture des frontières ;

- date d’un (ou plusieurs) vol test pour les règles sanitaires, la manutention au sein de l’aéroport, le transfert et l’accueil à l’hôtel ;
- nombre total de lits par région et nombre de lits de confinement en cas de déclaration de cas de Covid.

Lotfi Mansour

Le protocole “Ready & Safe” lancé aujourd’hui

Le protocole sanitaire anti-Covid19 est fin prêt. Il sera envoyé dès aujourd’hui aux professionnels et aux représentants à l’étranger, comme il bénéficiera d’une large diffusion auprès du public.

Complet et global pour tout le secteur touristique : tel est le protocole “Ready & Safe” qui comprend quelque 250 règles d’hygiène et de sécurité sanitaire touchant *« le parcours des clients depuis leur accueil au niveau des postes frontaliers jusqu’à leur départ ainsi que le personnel touristique ».*

Il est bâti autour de 5 thématiques – les “5 M” – que sont la matière, le matériel, le milieu, la main-d’œuvre et la méthode.

Un engagement écrit pour l’application de ce protocole conditionnera toute ouverture des établissements concernés.

L’ONTT, en coopération avec l’Agence des Métiers du Tourisme, a procédé à la formation de 122 inspecteurs et Commissaires régionaux du Tourisme auxquels reviendra le contrôle de la bonne application de ce protocole. Dès lundi prochain, des vidéos de formation du personnel ainsi que de familiarisation sur le “parcours client” seront disponibles.

Enfin, l'ONTT compte mettre les bouchées doubles pour faire connaître ce protocole tant sur le marché local qu'à l'international.



Contre-proposition de la FTH

En réponse aux mesures annoncées en faveur du secteur du Tourisme, la FTH se félicite, dans un communiqué, de l'attention accordée au secteur par le gouvernement, et émet néanmoins quelques réserves, notamment par rapport aux crédits envisagés pour les entreprises du Tourisme et leurs modalités d'octroi.

Ces crédits, précise le communiqué, vont *« aggraver l'endettement déjà très élevé du secteur et fragiliser ses entreprises qui n'ont aucune visibilité quant à la reprise de leur activité »*.

La FTH propose à ce propos que les crédits soient octroyés directement aux salariés, puisque les entreprises *« ne peuvent se substituer au rôle social de l'Etat… »*.

Ce communiqué semble venir en écho à l'affirmation du Ministre du Tourisme selon laquelle *« une entreprise, c'est d'abord son personnel »*. La réponse de la FTH semble être : « une entreprise, c'est d'abord des clients », pour la satisfaction desquels elle alloue des moyens humains et financiers.

Sans perspective d'activité, toute allocation de moyens s'apparente à une « faute de gestion » et notamment dans le secteur des services où aucun stockage de la « production » n'est possible : un lit vide, un siège d'avion ou de bus vides sont perdus à jamais.

Et c’est pour cette raison que le premier budget à établir pour une entreprise est le budget Marketing & Ventes, duquel découle le reste des budgets, et qu’on n’a jamais vu une entreprise établir sa stratégie selon son budget de personnel. Le faire serait une faute grave à l’encontre de l’entreprise qui s’apparenterait à la création d’emplois fictifs, puisque « tout travail mérite salaire et tout salaire doit correspondre à un travail ».

Ce malentendu ne pourra donc être dissipé que par l’annonce d’un plan de relance, qui doit contenir l’ouverture dès le mois de juillet des marchés européens (comme c’est déjà le cas pour d’autres destinations africaines), ce à quoi notre gouvernement s’activerait actuellement.

Lotfi Mansour

Le communiqué de la FTH

Reprise du tourisme international en juillet : c’est possible !

Attendre le mois de septembre pour accueillir les touristes européens n’est pas une fatalité. C’est ce que viennent de prouver certaines destinations d’Afrique du Nord, qui ont pu convaincre les autorités allemandes de les faire figurer parmi les destinations qui pourront accueillir des vacanciers allemands à partir du mois de juillet. Cette décision pourrait entraîner l’ouverture d’autres marchés européens, le marché allemand servant de référence en la matière.

Au vu de son bilan dans la lutte contre le Covid19 et du nombre minime de cas enregistrés et de décès, la Tunisie est logiquement aussi bien placée pour accueillir ses premiers touristes européens dès juillet.

C’est à cette information que faisait référence le Ministre du Tourisme et de l’Artisanat, Mohamed Ali Toumi, lors de son passage hier sur Elhiwar TV. Il nous reste maintenant à faire connaître notre bilan et notre niveau de préparation pour bien accueillir les clients.

Dans ce contexte, la communication sur le protocole sanitaire *Ready & Safe* devient urgente, le succès des trois étapes de déconfinement sera important, et le rôle de notre diplomatie déterminant.

Lotfi Mansour
