

# La Tunisie, championne du Monde

C'est lors du salon Vakanz qui s'est tenu au Luxembourg du 17 au 19 janvier que l'équipe des hôteliers et agents de voyages tunisiens a décroché la coupe "du monde" du tournoi de football qui a réuni les équipes de tous les pays participant au salon, dont le Maroc et l'Egypte. L'équipe tunisienne était notamment constituée d'Anis Meghirbi (Seabel Hotels), Hssen Jouhri (agence DTS Hammamet), Farhat Ben Tanfous (Jardins de Toumana), Elyes Bouslama (El Mouradi Hotels), Issam Trabelsi (DTS Djerba) et Sami Ounalli (Radisson Blu) dans le rôle du Coach.

Le Salon Vakanz accueille quelque 200 exposants dont des tour-operators et notamment Luxair Tours, et draine une clientèle régionale des pays limitrophes au Luxembourg.

---

## Tourisme tunisien : traitons nous-mêmes nos dossiers !

Ce qui est remarquable, c'est que les études menées par l'administration du président déchu, celles par l'équipe Mehdi Houas (le premier des ministres du Tourisme après la révolution) ainsi que celles menées par l'administration actuelle aboutissent au même diagnostic et aux mêmes recommandations ! On pourrait ainsi penser qu'il y a une unanimité sur le diagnostic ainsi que sur les remèdes aux problèmes du secteur du tourisme tunisien et de son hôtellerie.

En y regardant de plus près, on se rend compte que tous ces cabinets n'ont fait aucune étude INDEPENDANTE (et encore moins tuniso-tunisienne) et n'ont fait que reprendre à leur compte les recommandations des experts de la Banque Mondiale ! Les méthodes n'ont donc pas changé. On continue à appliquer les recettes des experts de la Banque Mondiale et on fait croire aux gens que les Tunisiens font des études sectorielles, gèrent eux-mêmes leurs affaires et décident de leur stratégie et de leur avenir. Du temps où M. Elyes Fakhfakh

était au ministère du Tourisme, on parlait même de l'organisation d'Assises du Tourisme, juste pour maquiller les recommandations de la Banque Mondiale et les faire passer pour des décisions locales émanant du citoyen tunisien et de la profession !

En réalité, les études sont faites par des personnes employées par la Banque Mondiale ou le FMI, qui viennent passer quelques jours dans notre beau pays et qui font des compilations de chiffres avec des projections s'inspirant de ce qu'ils ont déjà fait ou préconisé dans d'autres pays. Des scénarios le plus souvent déconnectés de la réalité, toujours favorables aux finances de la Banque Mondiale et des autres organismes occidentaux qui détiennent les rênes du pouvoir universel.

La place réservée par les gouvernants au citoyen TUNISIEN dans le processus de prise de décision n'a pas changé et cela est déplorable. Le Tunisien n'est pas réhabilité comme il se doit, même en sortant d'une révolution par laquelle il a voulu faire entendre à ses gouvernants sa voix et retrouver son indépendance et sa dignité ! Ce message n'a apparemment pas été bien compris par la nouvelle équipe au pouvoir. C'est toujours le Nord qui pense discrètement pour le Sud mais qui n'assume rien quand il y a un échec ou quand cela va mal !

Après les péripéties qu'a connues la Tunisie à la fin du règne du Président Bourguiba, notre économie a été bâtie par Ben Ali et son équipe, à 80% en partenariat avec l'Europe (70% de nos échanges sont avec l'Europe) en application stricte des feuilles de route décrites dans le processus de Barcelone dont l'application a réellement commencé en 1995. C'est ainsi que, secteur par secteur, tel un élève studieux, la Tunisie a fait siennes toutes les stratégies conçues pour nous par l'Europe voire d'autres institutions comme la Banque Mondiale et ses filiales.

Tout cela est très bien et arrangeait tout le monde, sauf que le 14 janvier 2011, le peuple tunisien, sous la pression d'un fort déséquilibre régional et d'un taux de chômage avoisinant les 30%, a sonné la faillite du Processus de Barcelone et de l'expérience économique tunisienne et a manifesté son mécontentement en réclamant haut et fort son droit au Travail, à la Liberté et à la Dignité Nationale.

A qui incombe la responsabilité de cet échec ? Qui a payé et continue à en payer la facture ? C'est ce citoyen tunisien qui n'a même pas eu son mot à dire, du temps de Ben Ali, pour concevoir le modèle économique qui s'est

effondré sur sa tête.

**Appliquons nos lois et tout ira pour le mieux !**

Il ne faut pas oublier que ce sont les mêmes recommandations de ces organismes, face à un Tunisien muselé, qui ont conduit à la situation actuelle du tourisme tunisien avec, en prime, une forte contribution au développement d'effets pervers tels que le phénomène, que personne ne peut nier, de la surévaluation pour beaucoup d'hôtels des investissements effectivement réalisés ainsi que celle des fonds propres réellement apportés, conduisant à des financements à 100% à crédit.

Le fil conducteur dans les disfonctionnements a toujours été le non respect des lois, le favoritisme, le clientélisme et la corruption. Ces phénomènes ont pour beaucoup bloqué la récupération par les banques des actifs chez les mauvais payeurs qui continuent à jouir de leurs biens comme si de rien n'était.

Du temps de Ben Ali, les ministres du Tourisme qui se sont succédé avaient pour priorité de suivre la réalisation de ce que nous préconisaient les pourvoyeurs de fonds. MM. Houas, Fakhfakh et Gamra, les trois ministres successifs depuis la Révolution, n'ont malheureusement pas fait mieux. Ils ont validé et parrainé le plan de restructuration financière de l'hôtellerie tunisienne selon les mêmes recettes que leurs prédécesseurs. Allez encore nous parler de révolution en Tunisie ! Devant le mécontentement de la FTH de ne pas avoir été associée au processus de décision, M. Fakhfakh avait dit dans ses interviews que les professionnels seraient informés quand les choses seraient décidées ! Est-ce bien raisonnable ?

Pour mémoire, c'est la Banque Mondiale qui a préconisé en Tunisie la création des Banques de Développement, à commencer par celle du tourisme (Cofitour devenue BNDT). C'est la Banque Mondiale qui a préconisé aussi, au lieu de la laisser résoudre ses propres problèmes au cas par cas, la fusion entre la BNDT (anciennement détenue à hauteur de 50% par l'Etat tunisien et 50% par des institutions financières étrangères comme la SFI, filiale de la Banque Mondiale) et la STB pour noyer la dette de cette banque dans les actifs de la STB dans un schéma de fuite en avant.

Ce scénario imaginé par la Banque Mondiale devait diluer la dette impayée du tourisme, permettant au passage aux institutions étrangères de se soustraire

de leur 50% de responsabilité vis-à-vis des dettes et des problèmes de la BNDT, cédés purement et simplement à la STB. Quel beau cadeau empoisonné ! Aujourd'hui, devant l'énormité des impayés de la dette du secteur atteignant plus de 1 200 millions de dinars et mettant en danger la STB qui n'est pas arrivée à digérer la maudite couleuvre, la Banque Mondiale revient pour préconiser à nouveau la création d'une Société de Gestion d'Actifs (la fameuse AMC) comme cela a été fait dans d'autres pays !!! Ceci va prendre beaucoup de temps, coûter beaucoup d'argent, avec une issue pour le moins douteuse tant que la refonte du système judiciaire et l'élimination de la corruption n'auront pas avancé dans notre pays, et tant qu'un environnement favorable au retour de la rentabilité du secteur hôtelier n'aura pas été mis en place.

Aujourd'hui, les actifs douteux sont là où ils sont (chez la STB et chez certaines sociétés de recouvrement) et il n'y a nul besoin de créer de nouvelles sociétés de gestion ou de nouvelles "bad banks". Il faut mettre les bonnes personnes aux bons postes et les laisser travailler pour résoudre les problèmes au cas par cas dans le cadre de la loi. Il faut appliquer la loi, la loi et rien que la loi pour récupérer les actifs chez les sociétés et personnes défaillantes, en récupérant aussi les garanties et autres actifs personnels d'origine non transparente et douteuse. Pour cela, il faut une vraie volonté politique et une réforme urgente du code des faillites pour faire rapidement aujourd'hui ce qui était impossible sous l'ancien régime.

Ceci étant, le prochain gouvernement de M. Mehdi Jomâa pressenti pour une période transitoire de 9 à 12 mois, n'aura pas le temps, à mon sens, de s'attaquer aux problèmes structurels de notre tourisme.

Les conclusions de la Banque Mondiale au sujet de l'endettement du secteur hôtelier mais aussi des autres problèmes de positionnement du produit touristique tunisien et de la stratégie à adopter en terme de transport aérien (problème de l'Open Sky, du positionnement des tour-opérateurs et du trafic charter sur notre destination), confirmées par l'Etude stratégique du Cabinet Laurent Berger, ne sont plus d'actualité et présentent beaucoup d'incohérences qui mériteraient une nouvelle lecture, en toute indépendance, par nos experts en Tunisie (chose impossible à l'époque de Ben Ali) et une meilleure participation du citoyen et de la profession, notamment à travers les syndicats FTAV et FTH dans la définition des choix stratégiques les mieux adaptés à notre situation et à nos besoins.

Le prochain gouvernement de M. Jomâa gagnerait à suspendre purement et simplement l'exécution des programmes en cours, y compris celui de la création de la Société de Gestion d'Actifs.

Sur le volet financier et les recommandations de la Banque Mondiale pour la constitution d'une AMC (Assets Management Company) destinée à loger quelque 156 unités hôtelières (chiffre à actualiser) classées créances non performantes dans les banques afin de soulager le secteur bancaire public et de permettre son assainissement, l'action est incomplète, se limitant à ce jour à mes yeux à une gymnastique de technique financière permettant une fuite en avant, mais n'apportant aucune réponse à la restauration à terme, comme elle le revendique, de la rentabilité du secteur clé de l'économie tunisienne qu'est le tourisme.

Les unités hôtelières aujourd'hui détériorées ont été livrées aux professionnels, il y a quelques années de cela, clé en main, neuves et en bon état de fonctionnement, mais le manque de rentabilité du secteur, malgré la réussite de certains, est une donnée macro-économique en Tunisie qui, tant qu'elle ne sera pas levée et résolue en tant que telle, continuera à dégrader tout actif hôtelier neuf ou remis à niveau via l'opération recommandée par les experts de la Banque Mondiale.

L'opération telle qu'elle est envisagée aujourd'hui pourrait apporter un début de solution pour l'assainissement du secteur bancaire, mais n'apporte aucune réponse ou garantie pour sortir le secteur hôtelier de la crise et l'amener vers la rentabilité.

La logique aurait voulu la mise en place, d'abord, d'un environnement favorable au retour de la rentabilité au secteur hôtelier, quitte par la suite à mettre en place un plan financier d'assainissement des unités hôtelières recensées comme dégradées et représentant de ce fait des créances non performantes chez les banques !

La constitution prématurée de la Société de Gestion d'Actifs par rapport à la mise en place d'actions pour ramener l'attractivité financière du secteur de l'hôtellerie sera un facteur conduisant au mieux à la complication et au rallongement du délai de réalisation de sa mission, voire à son échec !

**Hakim TOUNSI** (*Authentique International*)

---

# Le ministre idéal : Lotfi Belhassine

A entendre les commentaires sur les différentes candidatures au poste de ministre du Tourisme, on finirait par croire à une pénurie de cadres suffisamment “neutres” et “compétents” (puisque ce sont là les deux critères de choix) pour occuper ce poste temporaire. Pourtant, il y a pléthore de candidats à propos desquels chacun (et parfois n’importe qui) y va de sa petite réserve. Ainsi, à Mohamed Ali Toumi il manquerait un ou deux cheveux blancs. Ridha Attia aurait pu être un meilleur candidat si seulement il était au chômage. Mounir Sahli traîne un handicap originel : il a été un “nouveau promoteur”, ce dont semble-t-il personne ne veut plus entendre parler. René Trabelsi, pourtant neutre et compétent, nous rappelle trop que, trois ans après notre révolution, la citoyenneté reste dans l’esprit de certains un concept à géométrie variable. Tandis que Jamel Gamra devrait être écarté selon le principe devenu dogme de “ne reconduire aucun ministre en exercice”. Bref, selon nos lobbyistes de tous bords, le portefeuille du Tourisme est fait pour un mouton à cinq pattes.

Pourtant, et à y réfléchir, ce mouton-là existe bel et bien : il s’agit de Lotfi Belhassine. L’inventeur de la formule “Il ne faut pas bronzer idiot”, l’initiateur du Festival de Tabarka et du Club Aquarius – “l’autre club” qui a jadis donné des sueurs froides au Club Med – est aussi le créateur d’Air Liberté qui a donné du fil à retordre à Air France.

Bénéficiant d’un bagage académique (HEC Paris, MBA) et d’un parcours professionnel unique au sein des top managers tunisiens du tourisme, Lotfi Belhassine, c’est aussi un carnet d’adresse immense, un bagou inouï, une créativité débordante et une légitimité incontestable dans le secteur. Cerise sur le gâteau, Lotfi Belhassine est dégagé des affaires depuis un moment et ne risque donc pas de “mélanger les genres”.

Ajoutons qu’on lui doit cette consécration pour clore une carrière où il a beaucoup donné au tourisme tunisien. Une mission que, selon son entourage, il veut bien assumer.

Mais j’entends déjà les commentaires que cette candidature pourrait

susciter : n'est-il pas trop neutre et trop compétent pour le poste ?...

*Lotfi Mansour*

---

## **Tunisair Express reprend ses vols sur Gafsa et Gabès**

Tunisair Express vient d'annoncer la reprise de ses vols sur Gafsa et Gabès à partir du 21 janvier au rythme de 2 vols hebdomadaires pour chacun de ces aéroports (dont certains en double touchée avec Tozeur).

Cette reprise intervient après un accord avec le ministère du Transport qui consent à faire intervenir son Fonds de soutien afin d'alléger la charge de ces vols pour Tunisair Express. Rappelons que la compagnie de lignes intérieures est engagée depuis avril dernier, date d'arrivée à sa tête d'Ali Miaoui, dans une politique d'assainissement de ses finances qui devrait lui permettre, à terme, de mieux jouer son rôle de principale compagnie pour les liaisons intérieures et de proximité. Nous y reviendrons.

---

## **Tunisie Thalasso 2014 vient de paraître**

La quinzième édition du guide de la thalassothérapie, du bien-être et du Spa en Tunisie vient de paraître. Publié par MCM, le guide présente dans un format luxueux les dernières tendances du domaine ainsi qu'une sélection de centres et des suggestions de visites et d'activités en Tunisie pour "l'après-thalasso".

Il sera diffusé notamment sur le salon Thermalies à Paris du 23 au 26 janvier, ainsi qu'en Suisse. Sa version allemande, qui paraîtra en mars,

connaîtra aussi une large diffusion en Allemagne et en Autriche, notamment sur l'ITB Berlin.

Feuilletez **le guide**.

---

## **Dettes : la Banque Mondiale explique, le gouvernement reste muet**

Dans le dossier de l'endettement hôtelier, l'annonce de la Société de Gestion d'Actifs (ou AMC) a suscité une levée de boucliers. Un projet que la Banque Mondiale a présenté devant la FTH, mais sur lequel le gouvernement doit encore apporter des précisions.

L'annonce, faite au mois de septembre par le Ministre du Tourisme, de la création d'une Société de Gestion d'Actifs ou AMC (Assets Management Company) qui se chargerait de la reprise et de la gestion des créances litigieuses des hôtels a suscité une levée de boucliers de la part des hôteliers concernés et de la FTH.

Cette fronde des hôteliers se nourrissait, en l'absence d'information officielle sur la société de gestion d'actifs, des supputations et des hypothèses les plus pessimistes. C'est dans ce contexte que Laurent Gonnet, spécialiste du Secteur Financier pour la région MENA au sein de la Banque Mondiale, a été l'invité du Conseil National de la FTH tenu le 15 décembre pour exposer le projet de l'AMC et répondre aux interrogations des membres du conseil.

Nous l'avons rencontré à l'issue de cette réunion (voir **entretien avec Laurent Gonnet, Senior Financial Sector à la Banque Mondiale**). Ses explications semblent avoir dissipé quelques malentendus sur la vocation de l'AMC. Celle-ci « n'est pas un fonds vautour » destiné seulement à assainir les bilans des banques aux dépens des hôteliers, mais, soutient-il, un moyen pour sortir du face-à-face stérile entre banques et hôteliers qui n'a que trop duré.



Quelle mission pour l'AMC : doit-elle agir dans le cadre de "gestion sous mandat" ou de "gestion pilotée" ?

Cependant, les coins d'ombre subsistent, concernant notamment la société qui sera en charge de l'AMC et dont le choix sera fait à travers un appel d'offres international : quelle sera la nature de cette société et de quelles compétences disposera-t-elle ? De même, pour le prix de cession des créances hôtelières à cette société : la décote qui sera opérée sur ces créances sera-t-elle plutôt proche de 50%, comme vient de le suggérer le gouverneur de la Banque Centrale, ou de 80% comme il est d'usage dans le secteur immobilier ?

Des questions auxquelles la Banque Mondiale ne peut (ou ne veut) pas répondre car elles relèvent de la compétence du gouvernement, et notamment du choix de la mission qu'il confiera à l'AMC. Cette dernière doit-elle agir dans le cadre contractuel de "gestion sous mandat" – auquel cas elle aura toute latitude à gérer comme elle le voudra le portefeuille de créances cédé par les banques ? Ou bien l'AMC agira-t-elle selon un contrat de "gestion pilotée" – et dans ce cas, elle suivra l'orientation qui lui sera donnée par le gouvernement ?

Force est de constater que le gouvernement reste à ce propos muet comme une carpe et qu'il lui reste à ouvrir le dialogue avec la FTH, comme vient de le faire la Banque Mondiale.

On ne s'étonne pas, dans ces conditions, des termes plutôt réservés du communiqué de la FTH publié le 18 décembre. Les membres de son Conseil y expriment leurs « craintes au sujet de la création de l'AMC qui pourrait nuire au secteur hôtelier et l'exposer à la marginalisation ». Le même communiqué appelle à « la prise en compte des **propositions de la FTH** » pour résoudre le problème de l'endettement, qui représentent, selon les membres du Conseil, « la solution la mieux adaptée » – sans aucune mention de l'AMC. Cependant, en coulisses, on sait que l'acceptation de l'AMC fait son chemin. A condition qu'elle ne traite que les dettes des hôtels "de mauvaise foi" qui n'ont jamais rien payé aux banques.

En attendant la loi créant l'AMC, prévue pour le mois de mars prochain, les négociations ne font que commencer.

---