

# 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%).

«*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...

LM

---

## 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

---

## **Le tourisme est mort, vive le tourisme !**

La grande crise du tourisme que nous vivons, et vivrons encore quelques années, sonne le glas d'un modèle de tourisme périmé depuis longtemps, et dont les quatre années de *kakistocratie* suivies des attentats du Bardo et de Sousse ont accéléré la mise à nu.

Les décisions et les non décisions de ces dernières années ont abouti à une destination caractérisée par un quadruple paradoxe :

1/ une dépendance aux tour-operators et aux forfaits de voyages classiques qui n'a cessé d'augmenter, dans un marché mondial où la part de ceux-ci n'a cessé de diminuer au profit des forfaits dynamiques ;

2/ des cadres tunisiens dont les compétences et le savoir-faire sont recherchés par les entreprises de tourisme du monde entier, et des entreprises recroquevillées sur la destination Tunisie où elles se livrent une guerre de prix sans merci ;

3/ un tissu d'entreprises essentiellement composé de PME familiales et

d'hôtels indépendants, dans un marché dominé par de grands groupes et qui n'en finit pas de se concentrer ;

4/enfin, un secteur essentiellement entre les mains des entreprises privées, mais dont les performances dépendent encore de celles de l'administration : la répartition des compétences public/privé reste floue et souffre du manque de légitimité des organisations professionnelles.

Le résultat en est un tourisme en déclin continu dans un marché international en continuelle croissance. Y remédier nous impose d'explorer les 4 axes de réforme suivants :

1/ s'ouvrir au marché des forfaits dynamiques en hâtant les négociations sur l'Open Sky avec la communauté européenne. La restructuration de Tunisair ne peut justifier la destruction du tourisme tunisien indispensable à la reprise économique du pays ;

2/ encourager nos entreprises notamment hôtelières à s'internationaliser, plus particulièrement sur les marchés maghrébins et d'Afrique subsaharienne. Dans ce sens, la seule bonne nouvelle de ces derniers jours est la signature par une société tunisienne de gestion hôtelière, Vendôme, dirigée par d'anciens cadres de la chaîne Abou Nawas, de deux contrats de gestion hôtelière, l'un en Algérie (un 4 étoiles de 140 chambres et suites) et l'autre au Tchad (un 5 étoiles de 273 chambres et suites) ;

3/ encourager nos entreprises au regroupement sous une forme commerciale (chaînes volontaires) ou logistique (création de centrales d'achats, de centrales de réservation...). Des solutions qui ne touchent pas à la propriété de l'entreprise et préservent l'indépendance à laquelle tiennent tant les propriétaires ;

4/ hâter la réforme de l'ONTT et conditionner la participation active des professionnels à la décision par la création de l'UTMT (Union des métiers du tourisme) et une réforme en profondeur de la FTH.

C'est à ce prix que nous pourrions prétendre à notre part d'un secteur qui représente plus d'un tiers du commerce mondial des services, et qui devrait

fournir 219 millions d'emploi d'ici 2019.

**Lotfi Mansour**

***kakistocratie** (du grec ancien κακιστος ("pire") avec le suffixe -cratie ("gouvernement") : le Gouvernement des pires personnes ou des personnes considérées comme particulièrement médiocres.*

**Une entreprise hôtelière tunisienne qui s'internationalise :  
la société Vendôme vient de signer deux contrats de gestion hôtelière en  
Algérie et au Tchad.**



# C'en est fini de "cacher la poussière sous le tapis"

Avec l'appel à ses ressortissants de quitter la Tunisie, le ministère britannique des Affaires étrangères nous signifie la gravité de nos défaillances sécuritaires, et achève une saison touristique déjà bien moribonde.

Pour notre gouvernement comme pour notre tourisme, c'est l'heure de vérité. C'en est fini des discours sans lendemain et des promesses qui ne feront qu'attendre. Aussi bien pour notre système sécuritaire que pour notre tourisme, cette décision britannique signifie que "le ver est dans le fruit" et qu'on échappera pas à "l'ablation" des membres "pourris" parmi nos flics, grands et petits. Comme on n'échappera pas, dans le tourisme, à laisser mourir de leur belle mort des soi-disant professionnels qui ne sont en fait que des sous-traitants de T0.

Il est temps de reconnaître qu'il existe de nombreux mauvais patriotes aussi bien chez les fonctionnaires de police que dans les partis politiques, qui ne doivent plus faire payer au pays et à son peuple la facture de leurs errements. Il est aussi temps de reconnaître que le corps du tourisme tunisien est malade de ses déchets qu'il n'a pas su évacuer. Nos tapis débordent de leur poussière et réclament un sérieux coup de balai.

LM

---

## Humeur : FTH ou la quadrature du cercle

L'annonce est tombée hier dans l'après-midi sous forme d'un communiqué lapidaire (*voir ci-dessous*) où il nous est expliqué que cinq membres de la FTH s'octroient les prérogatives de l'instance légale qu'est le Conseil



National en formant une nouvelle instance non prévue par les statuts de la fédération pour, nous dit-on, un « *plus large consensus* ».

En résumé, “pour élargir le débat”, la FTH remplace une instance légale de plus de 30 membres par une cellule ad hoc de 5 membres. En somme, la cellule de crise vient d’inventer une nouvelle version de la quadrature du cercle : “comment élargir en rétrécissant”.

Est-ce que nos lecteurs ont l'impression qu'on nous cache quelque chose, ou est-ce que je deviens paranoïaque ?

LM

Communiqué de presse de la FTH du 7 juillet :

*« Etant donnée la situation exceptionnelle que traverse le secteur touristique et qui nécessite le plus large consensus entre tous les professionnels du secteur, le Conseil National de la Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie, réuni le mardi 7 juillet 2015 à son siège social, a décidé de déléguer l'ensemble de ses pouvoirs à un comité de crise composé de Messieurs : Radhouane Ben Salah, Président de la FTH (Coordinateur), Wajdi Skhiri, Secrétaire Général de la FTH, Moez Boudali et Jalel Henchiri, Vice-présidents de la FTH et Slim Dimassi, Président de la Commission Juridique de la FTH (Membres). Cette nouvelle instance représentera la Profession auprès de toutes les instances publiques et privées et auprès des médias. Ce comité sera à partir de ce jour habilité à prendre toutes les décisions nécessaires et en particulier la gestion de crise, la restructuration de la FTH et la création de l'UTMT ce avant fin septembre 2015. »*

---

## **Jawhar Ben Mbarek ou l'enfant qui crie au loup**

Jawhar Ben Mbarek préfère augmenter les salaires des instituteurs plutôt qu'empêcher le licenciement de dizaines de milliers d'employés du tourisme. Pire, il insulte les hôteliers en les traitant de « loups solitaires »,

**autrement dit de terroristes. Mais comme le berger de la fable, il ne « crie au loup » que parce qu'il s'ennuie.**

Les mesures annoncées pour sauver la saison touristique nous ont valu une sortie inattendue de la part d'un Jawhar Ben Mbarek qu'on prenait jusque-là pour un esprit éclairé, mais qui semble sombrer comme beaucoup d'autres dans ses petits calculs politiques pour nous servir une théorie étonnante du « *loup solitaire* ».

Selon cette éminence de notre société civile, les mesures prises par le ministère du Tourisme sont la preuve que la Ministre, et avec elle les hôteliers, sont des « *loups solitaires* » qui viennent dépecer les pauvres des autres secteurs auxquels on refuse des augmentations de salaires.

Manifestement, M. Ben Mbarek ne s'est même pas donné le temps de lire ces mesures. Sinon, comment peut-il confondre un plan de sauvetage des emplois du tourisme, qui ne sollicite d'aucune manière les caisses de l'Etat, avec « *une dépense généreuse au profit des banques et des hôteliers* » ?

En effet, qu'il s'agisse du report des dettes fiscales ou financières, des crédits de fonctionnement ou même de la baisse du taux de TVA, toutes ces facilités ne nécessitent aucune contribution du budget de l'Etat.

Les hôteliers paieront toutes leurs dettes fiscales. Ils rémunéreront les banques pour le crédit de fonctionnement avec un taux d'intérêt que la Ministre souhaite « non usurier », c'est-à-dire qu'il sera supérieur à 8%. La baisse du taux de TVA, qui – faut-il le rappeler – ne va pas dans les caisses des hôteliers mais dans celles de l'Etat, remet le tourisme tunisien au niveau de taxation de ses concurrents (France 5,5%, Chypre 5% etc.) ; c'est un pari de la part du gouvernement pour une augmentation du chiffre d'affaires des hôtels, et donc de la TVA récoltée.

Que reste-t-il à M. Ben Mbarek pour soutenir sa thèse du « *loup solitaire* » ? La prise en charge par l'Etat de la contribution patronale CNSS ? Elle est soumise à condition : elle sera réservée aux hôteliers qui ne procéderont à aucun licenciement.

Jawhar Ben Mbarek semble donc préférer le licenciement de dizaines de milliers d'employés pour faire plaisir à ceux qui demandent des augmentations de salaire. M. Ben Mbarek croit défendre les ouvriers et employés du tourisme

en les privant de leur gagne-pain. A-t-il au moins demandé l'avis de ces employés ? L'ont-ils délégué pour parler en leur nom ? L'UGTT et à sa tête son Secrétaire Général Houcine Abassi ne semblent pas de l'avis de M. Ben Mbarek, qui veut être plus royaliste que le roi.

On s'attendrait, de la part des porte-paroles du populisme de gauche, à une demande de « nationalisation même partielle » des hôtels tunisiens, comme ont pris l'habitude de le proposer les gouvernements de gauche et les gauchistes d'autres pays. Une telle proposition aurait « eu de la gueule » ; elle aurait obligé le gouvernement à injecter des milliards (qu'il n'a pas) dans l'une de ses premières industries pour sauver des emplois et éviter une explosion sociale. Mais que le gouvernement réussisse à désamorcer cette explosion à peu de frais, voilà ce qui déplaît à M. Ben Mbarek qui semble préférer l'augmentation des salaires des instituteurs à la préservation des emplois dans l'hôtellerie. Je lui propose donc de venir expliquer cette belle proposition aux centaines de milliers de salariés du tourisme.

Et si le problème de M. Ben Mbarek est l'enrichissement des hôteliers grâce aux mesures du gouvernement, il peut se tranquilliser : beaucoup ne pourront pas les réclamer puisqu'ils fermeront leurs hôtels, pour la simple raison qu'ils n'ont pas de clients. Rien que ce matin, deux hôtels ont fermé à Djerba.

Au lieu de crier au loup comme dans la fable d'Esopé\*, M. Ben Mbarek ferait mieux de s'occuper des vrais loups solitaires qui frappent le tourisme et l'économie tunisienne. A moins qu'il ne préfère suivre des cours d'économie.

**Lotfi Mansour**

*\* Un jeune berger qui s'ennuyait s'amusa à crier au loup, pour le plaisir de voir les villageois accourir pour sauver le troupeau. Après avoir répété plusieurs fois cette mauvaise plaisanterie, il ne trouva personne pour le secourir le jour où un loup attaqua effectivement le troupeau.*

---

# Comment une destination se fait harakiri

S'il nous fallait une preuve d'une fin proche du charter, et avec lui, de l'ancien business model du tourisme tunisien, TUI France vient de nous la donner.

Nous l'écrivions récemment ("**Open Sky : il y a urgence**") :

*« Le trafic charter sur la Tunisie a diminué de plus de moitié depuis 2011, estime une étude de la Banque Mondiale. Sur Djerba, destination touristique par excellence, les vols charter ont chuté de près de 40% entre 2010 et 2014, nous renseigne l'OACA ; soit 4539 vols en moins pour une baisse des nuitées de 1,6 millions.*

*« Le tourisme tunisien en provenance d'Europe, dépendant à plus de 95% du trafic aérien, se trouve ainsi amputé d'une source de clientèle essentielle, sans pouvoir profiter du nouveau réservoir à touristes qu'est le package dynamique ».*

Aujourd'hui, des bruits de couloir nous apprennent que le programme aérien charter de Marmara – et donc de TUI France – sur Djerba pour l'été 2016 passera de 150 000 sièges à moins de 30 000. Une rumeur que le PDG de TUI France, Pascal de Izaguirre, vient involontairement de confirmer aujourd'hui dans une interview à notre confrère Tourmag ("**TUI France lancera le package dynamique en septembre 2015**"). Il y annonce le lancement par TUI France de packages dynamiques dès septembre 2015, et par là-même le début de la fin du charter.

Que dit M. de Izaguirre ? Il dit d'abord que TUI réduira drastiquement le risque sur le charter en vendant « à 100% les chaînes charter affrétées mais aussi les vols des autres compagnies, low-cost ou non, pour permettre un maximum de flexibilité aux clients et alimenter aux mieux nos hôtels. »

Et il ajoute : « Il faut que les TO se bougent un peu, pour sortir du 7 jours en vols affrétés ! (...) Les agents de voyages pourront mixer les vols de 500 compagnies aériennes, avec les hôtels du groupe, mais aussi des établissements que nous aurons sélectionnés ».

Ainsi donc, Djerba pourra en 2016 compter « à 100% » sur les chaînes charter de TUI France dont la capacité est diminuée de plus de 120 000 sièges... que nous devons combler non pas avec 500 compagnies mais seulement quelques-unes, faute d'Open Sky ! Ces 120 000 clients ne seront cependant pas perdus pour TUI France : elle pourra les envoyer au Marmara Agadir qu'elle vient d'inaugurer cette semaine, et ils auront le choix entre plusieurs compagnies low-cost pour le Maroc...

Un scénario qui ne se limitera pas à la France mais englobera tous les marchés émetteurs, y compris l'Allemagne où les packages dynamiques ont déjà fait leur entrée chez les grands T0.

A une question sur le coût du non-open Sky pour le tourisme tunisien, le Directeur Général de l'ONTT nous répondait récemment que ce coût était « *exorbitant* ». Sans risque de se tromper, on peut aujourd'hui évaluer ce coût à la fermeture d'une bonne partie de notre parc hôtelier.

Merci nos stratèges, merci nos ministres.

LM

---