

# Plages aménagées : Yarhmek Ya Slah

## Maâoui !

Le travail d'un ministre est-il de proposer des solutions ou de compliquer les problèmes ? Manifestement, pour A. Mekki, son travail de Ministre de la Santé consiste à compliquer celui de son homologue du Tourisme, qui semble se complaire dans son rôle de victime consentante.

En effet, entre un cours d'aérobic à la Maréchal Ammar et une apparition en vélo – mobilisant quand même quelques fonctionnaires gardes du corps ou assistants –, monsieur Mekki nous déclare qu'il sera toujours interdit de nager à la plage. Pourquoi ? comment ? jusqu'à quand ? On ne le saura jamais.

Pourtant on aurait pu procéder, à l'instar d'autres destinations concurrentes, à l'ouverture des "plages privées", qu'on appelait chez nous "plages aménagées", lancées par le défunt Ministre du Tourisme Slah Maâoui, avec tout ce qu'il fallait comme cahier des charges, logo, etc. et aujourd'hui quasiment disparues sous le flot des indécisions "révolutionnaires".

Faute d'avoir des idées nouvelles, pourquoi ne relance-t-on pas celles qui ont marché par le passé ? L'ouverture de quelques plages aménagées aurait permis de montrer au monde entier que "ça marche" chez nous aussi.

Mais que dire devant l'incurie de ces apprentis ministres ? Yarhmek Ya Slah Maâoui.

*Lotfi Mansour*

---

# A quoi s'occupe notre Ministre ?

Plus de deux mois après le début de la crise du Covid19, les entreprises du tourisme vivent de promesses qui ne feront qu'attendre. Comme des naufragés, ils s'accrochent à l'épave qui est devenu leur secteur ; des naufragés aux poings liés puisqu'ils ne peuvent répondre aux questions que leur poseront inéluctablement les tour operators, les agences de voyages et les clients locaux : quand est-ce que vous ouvrez vos hôtels ? Quand est-ce que vous ouvrez votre espace aérien ? Quand est-ce que vous informez sur votre protocole sanitaire ? Est-ce que votre gouvernement est en train de négocier des "pactes de réciprocité" comme le font l'Italie, l'Espagne, la France et l'Allemagne ? Et si oui, avec qui ?

Aucune réponse à ces questions, ni même à celle du début de l'autorisation de déplacement entre régions du pays ; ni à celle de savoir s'il y aura un plan pour le tourisme local ; ni même concernant le fameux fonds de garantie de 500 millions qui ne sera, en l'absence de mesures de relance de l'activité, qu'un boulet de plus aux pieds des entreprises qui couleront ainsi plus rapidement. Sinon, à quoi cela rime d'octroyer des crédits (même à taux bonifié) pour des entreprises à l'arrêt ou avec si peu d'activité, et dont on augmente tous les coûts d'exploitation ?

A toutes ces questions, le Ministre du Tourisme et de l'Artisanat répond par des promesses qui n'engagent que ceux qui les croient, des webinars à mourir d'ennui, des réunions avec son homologue des Finances qui n'aboutissent apparemment pas encore à des décisions, et des photos bien léchées avec ses équipes, avec des ambassadeurs, et mêmes des éboueurs.

Est-ce seulement à ça que s'occupe notre Ministre, ou doit-on donner du crédit aux rumeurs... ?

*Lotfi Mansour*

---

# Tourisme : limiter les “fuites”, un préalable à la réforme

Avec le Covid19, nous avons à repenser notre tourisme. Et pour cela, commençons par répondre à la question de l'ancien Gouverneur de la BCT, Chedly Ayari : les recettes touristiques subissent-elle ce qu'il appelait « une hémorragie » ? Si oui, comment et pourquoi ?

Manifestement, le gouvernement s'intéresse plus à sa survie qu'à celle de l'économie tunisienne. La dernière interview de son Chef est une illustration de ce désintérêt. L'absence à ce jour, de la part du Ministère du Tourisme, de vraies mesures d'amortissement du choc de la crise en est aussi une. L'absence d'une communication agressive pour montrer les bons résultats obtenus par notre pays sur le plan sanitaire ainsi que pour faire connaître le protocole sanitaire en préparation, ou l'absence d'un plan d'urgence pour la relance du tourisme local en sont d'autres.

Mais il semble que « *le mlih yebta* », et qu'on ne perd rien à attendre les fameuses mesures tant et tant annoncées. En attendant ce jour béni, on peut déjà penser à l'après-Covid.

## **Après-Covid : arrêter l'hémorragie**

Doit-on continuer à développer ce secteur et comment ? Quel est l'apport du tourisme pour l'économie nationale ? Comment pérenniser le tourisme ? Des questions qui deviennent lancinantes depuis le “pavé dans la marre” lancé par le Gouverneur de la Banque Centrale, Chedly Ayari, un certain 16 mai 2017 : « *On parle du retour du tourisme sans voir où sont les revenus de ce secteur. Il y a encore une hémorragie qui continue et nous ne pouvons poursuivre sur ce rythme* », assénait-il.

Une déclaration qui en disait trop ou pas assez, et qui en a agacé plus d'un dans le secteur, et conforté tous ceux qui s'opposent à une politique de soutien au tourisme.

Une déclaration qui a peut-être aussi contribué à enterrer définitivement le projet de « *Livre blanc* » proposé par la FTH et l'Association des Banques pour résoudre le problème épineux de l'endettement hôtelier. Depuis, la FTH a commandé une étude au cabinet KPMG qui en a dévoilé les résultats en grande pompe devant le Chef du gouvernement d'alors (juin 2019), et qui évaluait la contribution directe du secteur à 8,6% du PIB (soit 7,8 milliards de dinars, PIB 2018) et son poids global à 14% du PIB national (soit quelque 13 milliards de dinars). Mais point de réponse sur « *l'hémorragie* ».

En pleine crise du Covid19, le 20 avril 2020, soit dix mois après l'étude KPMG, le Ministre du Tourisme, Mohamed Ali Toumi, tentait à sa manière de répliquer à M. Ayari ou à ceux qui partagent son avis : « *L'argent du Tourisme, affirmait-il, c'est 9 milliards de dinars soit un quart du budget de l'Etat* ».

Concernant « *l'hémorragie* » dont parlait M. Ayari, le Ministre choisit donc de passer par le couloir « *rien à déclarer* » tout en exprimant le souhait de « *libérer le pèlerinage* », comme il l'avait fait pour la Omra du temps où il était Président de la FTAV.

### **Limiter les “fuites” pour garder les recettes dans le pays**

En écoutant cela, on ne peut s'empêcher de penser aux chiffres (désastreux) de l'économie tunisienne et de sa balance commerciale ainsi qu'à la fameuse déclaration de l'ex-Gouverneur de la Banque Centrale. La libération de la Omra (242 millions de dinars sortis en devises en 2018) n'a-t-elle pas participé à « *l'hémorragie* » dont il parlait ? Cette hémorragie n'est-elle pas la résultante d'une politique touristique qui, année après année, a perdu de vue l'essentiel de ce secteur, à savoir les recettes et plus précisément ce qui en reste en Tunisie et dans les caisses de l'Etat ?

Des politiques économiques et touristiques qui font que le taux de couverture du déficit commercial par les recettes touristiques est tombé à quelque 25%, alors qu'il était supérieur à 50% avant 2010. D'un côté, lâchage du Tourisme, secteur exportateur par excellence ; de l'autre, explosion des importations.

Des politiques qui ont peut-être favorisé ce que les économistes du tourisme appellent les “fuites”.

Ces fuites ont très peu à voir avec des devises laissées à l'étranger par des entreprises autochtones, mais beaucoup à voir avec l'organisation de la filière touristique et ses centres de profit. Bref, avec la politique touristique du pays.

Les fuites étaient estimées à « 85% dans les Pays les Moins Développés (PMA), de 80% dans les Caraïbes et de 10% à 20% dans les pays en développement les plus avancés et les plus diversifiés » (1). Certaines de ces fuites ne sont même pas visibles dans le Compte Satellite du Tourisme (CST) – pour les pays qui en disposent, ce qui n'est pas le cas de la Tunisie – comme par exemple le rapatriement des bénéficiaires de la part de groupes internationaux installés dans le pays d'accueil, et dont on retrouve la trace dans la balance des paiements.

Il semble donc évident que toute réforme digne de ce nom se doit d'essayer d'identifier ces "fuites" pour en limiter l'effet, et de proposer une politique favorisant les recettes finales du secteur : celles qui restent dans le pays.

### **Les grands pays touristiques ont un tourisme interne important**

A ce stade, une définition du secteur touristique s'impose. Celle que donne le CST nous semble la plus opportune pour notre propos. En effet, dans un CST, on distingue trois catégories de tourisme :

- le tourisme interne (que nous appelons tourisme local) ;
- le tourisme récepteur (qui désigne selon le CST les exportations de services touristiques) ;
- le tourisme émetteur (qui désigne selon le CST l'importation de services touristiques).

Toute politique touristique devrait avoir pour souci de maximiser les effets (donc les recettes) de ces catégories pour l'économie du pays, tout en limitant les "fuites". Dans cette optique, toute politique doit encourager le tourisme local et l'exportation de services touristiques (tourisme récepteur) et veiller à l'amélioration du taux de couverture de la balance touristique, c'est-à-dire le rapport tourisme récepteur/tourisme émetteur x 100.

La part du tourisme émetteur est souvent minime pour les grands pays

touristiques qui ont un tourisme interne important. Pour les trois premières destinations mondiales, cette part est respectivement de 50% du PIB du tourisme pour le cas de l'Espagne, plus de 60% en France et quelque 85% pour les USA.

Et chez ces pays, le tourisme émetteur profite parfois plus à eux-mêmes qu'au pays d'accueil grâce à l'internationalisation des entreprises du tourisme et à l'exportation de produits divers. Ainsi, un Espagnol choisissant un voyage organisé a 90% de chances de le faire en Espagne ; et dans le cas où il choisit de le faire hors d'Espagne, il voyagera souvent dans un avion sous pavillon espagnol, habitera probablement dans un hôtel sous enseigne espagnole, et circulera dans une voiture fabriquée en Espagne... et avec un peu de chance, il mangera du chorizo espagnol et agrémentera ses repas avec une bouteille de rioja ! Autant de dépenses qui "fuiront" le pays d'accueil et viendront conforter les recettes du pays émetteur.

Ce qui est vrai pour l'Espagnol l'est encore plus pour le Français ou l'Allemand.

### **Les multiples causes de fuites**

Plus globalement, on peut établir une liste (non exhaustive) des fuites possibles pour notre pays et son tourisme tel qu'il est pratiqué depuis des décennies :

- les circuits informels, notamment pour les visiteurs algériens et libyens. Pour le marché algérien par exemple, on ne compte en 2018 que 732 000 arrivées dans les hôtels sur 2,7 millions d'arrivées aux frontières, soit seulement 27%, le reste est dans l'informel et échappe au Trésor Public, comme on peut soupçonner qu'une partie échappe même du pays ;
- le voyage en avion et les circuits/excursions sont de plus en plus assurés par nos partenaires T0 européens, dont les plus grands ont leurs propres réceptifs dans le pays ;
- des importations sont effectuées au titre du tourisme (lors de la construction des hôtels, voitures 4x4 et autres pour les agences de voyages, certains produits de consommation...) ;
- les hôtels en location, en gestion pour compte ou en franchise des enseignes internationales aboutissent à la "fuite" d'une partie des

recettes qui seront rapatriées ;

- les dépenses touristiques de l'Etat – infrastructures, promotion à l'étranger, publicité conjointe avec les TO, soutien des TO à l'aérien – favorisent aussi des sorties de devises ;
- la pression sur les prix exercée par les grands TO aboutit à amoindrir les sommes restant pour le pays d'accueil.

En confinant le tourisme local dans une situation de "marché d'appoint", en développant peu de produits hors TO dans l'hébergement et surtout dans les circuits/excursions (absence totale des agences tunisiennes des grandes plateformes de vente de visites et excursions telles que Get Your Guide), nous n'avons fait qu'aggraver la fameuse « *hémorragie* ».

### **1,6 milliards de dinars de sorties de devises**

A supposer que ces facteurs de "fuite" s'apparentent parfois à une donnée du marché, pourquoi nous sommes-nous acharnés depuis 2010 à détruire notre balance touristique ? En effet, le rapport tourisme récepteur/tourisme émetteur n'a fait que se détériorer : il était de 5,1 en 2010 et n'était plus que de 3,2 en 2018. Selon le dernier rapport disponible de la BCT, les sorties de devises au titre des voyages étaient en 2018 de 2 288 millions de dinars, dont 1374 millions pour motif de tourisme (+ 24%) et 242 millions de dinars dus aux « *pèlerinage et Omra* » (+ 17%).

Sans compter les fameuses fuites, cela nous fait ainsi plus de 1,6 milliards de dinars à retirer des 9 milliards annoncés par le Ministre du Tourisme. Dans ces conditions, à quoi pourrait aboutir le "militantisme" de notre Ministre du Tourisme en faveur du tourisme émetteur, qu'il soit religieux ou pas ?

Il est donc plus que temps qu'on revienne sur terre, et qu'on planifie en faveur d'un tourisme au service de l'économie tunisienne, de ses entreprises et – osons le dire – de sa population. Une politique dont le maître mot devrait être la maximisation des recettes restant dans le pays.

Au lieu, par exemple, de faire du lobbying pour les agences de voyages spécialisées en Omra, Haj et outgoing, le ministère du Tourisme devrait se pencher sur l'hécatombe survenue ces dix dernières années au sein des agences de voyages MICE ; un secteur de tourisme à haute valeur ajoutée pour lequel

il n'y a eu ni budget, ni politique de promotion dédiés.

### **Le tourisme social au secours du tourisme local**

Autre exemple : au lieu de répéter à tout bout de champ "impact social du tourisme" (sous-entendu grâce aux emplois créés), il est peut-être temps aussi de parler de "tourisme social".

Des mécanismes de soutien ou d'aide existent ailleurs pour permettre au plus grand nombre de citoyens d'accéder au tourisme dans leur pays : jeunes, familles à revenu modeste... Pourquoi pas en Tunisie ? Ce serait un bon moyen de consolider le marché local, de réconcilier les Tunisiens avec le secteur et, disons-le, de mettre en pratique le principe de « *droit aux loisirs* » inscrit dans notre Constitution.

Dans cette crise du Covid, l'Etat n'est-il pas capable de lancer un "package vacances familiales" (2) qu'il subventionnerait au tiers ? En allouant le même montant que celui consenti aux médias audiovisuels, c'est-à-dire 20 millions de dinars, l'Etat permettrait la commercialisation de 40 000 forfaits familiaux qui s'ajouteraient au reste des réservations des Tunisiens, et permettraient peut-être à des citoyens de partir pour la première fois en vacances chez eux, de découvrir leur pays... Et par là-même, à des entreprises actuellement à l'arrêt de bénéficier d'une bouffée d'oxygène.

***Lotfi Mansour***

***NB : une politique de tourisme au service de l'économie tunisienne, de ses entreprises et de sa population, tel est l'objet du livre que je publierai prochainement sous le titre « Changer le tourisme, pourquoi et comment ? ».***

***LM***

(1) « La mesure des effets économiques du tourisme international sur les pays de destination », G. Caire et P. Le Masne (2007).

(2) Pour une famille de 4 personnes (répondant à un critère de revenu maximal) et sur la base d'une nuitée négociée à 70 DT, le séjour pour 6 nuits reviendrait à 1250 dinars incluant une marge d'agences de voyages de 15% (50% de remise pour les 2 enfants). Comprenant une excursion et une visite de site ou de musée, ce package reviendrait à 1500 DT, dont l'Etat pourrait prendre



en charge 500 DT.

---

## **Covid19 : les hôtels Radisson Blu sous Label SGS**

Radisson Hotels Group a choisi SGS, le leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification, pour son protocole sanitaire contre le Covid19 : le *Radisson Safety Protocol*.

Véritable label garantissant de hauts standards de propreté, d'hygiène et de sécurité, le *Radisson Safety Control* sera délivré aux différents hôtels Radisson après un audit approfondi.

Ce protocole comprend « *la présence de stations de désinfection des mains à chaque entrée, l'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI) et d'écrans de protection, une fréquence de nettoyage et de désinfection accrue et dûment consignée, et une distanciation sociale dans toutes les zones de ses hôtels, y compris dans les salles de réunion et de conférence. En outre, le personnel bénéficiera d'une formation aux directives sanitaires de l'Organisation Mondiale de la Santé et des différents organismes locaux de contrôle des maladies, et d'un rappel des normes de sécurité alimentaire* », précise le communiqué du Groupe.

Pour les hôtels du groupe, ce protocole vient renforcer les normes d'hygiène et de sécurité déjà existantes au sein des hôtels, et son adoption s'inscrirait dans une nouvelle vision de la gestion hôtelière, comme le précise Federico J. González, CEO de Radisson Hospitality AB et président du comité de pilotage mondial de Radisson Hotel Group :

« *Le monde a été profondément transformé par le Covid19. Il est donc essentiel que nous nous efforcions de protéger tous ceux qui travaillent, séjournent et collaborent avec nous alors que nous ouvrons nos portes à une nouvelle ère dans l'histoire du voyage. Pour ce faire, nous avons examiné en profondeur tous les aspects de l'expérience hôtelière et nous sommes fiers de*

*nous être associés à SGS pour créer notre programme Radisson Hotels Safety Protocol. »*

*Ainsi, Radisson Hotel Group inclura dans son engagement ce protocole « qui comprendra 20 étapes, suivies d'un protocole supplémentaire de 10 étapes applicables aux réunions et aux événements. Le groupe prévoit d'achever tous les détails opérationnels de ce programme dans les semaines à venir. Les principes à l'étude sont les suivants :*

- augmentation de la fréquence de nettoyage et d'assainissement de toutes les zones de l'hôtel, en accordant une attention particulière aux objets qui sont souvent manipulés ;*
- installation de points sanitaires équipés de gel hydro-alcoolique et de gants à l'entrée et dans les zones communes de l'hôtel ;*
- toutes les clés des chambres seront désinfectées et remises en toute sécurité lors du check-in ;*
- un système de check-out express sera proposé pour réduire les contacts ;*
- méthodes de paiement sans espèces disponibles et encouragées ;*
- affichage des procédures de nettoyage et de désinfection sur les portes de chaque chambre ;*
- programmes complets de formation à l'hygiène et à la prévention pour les collaborateurs ;*
- les employés recevront un équipement de protection individuelle, tel que des masques et des gants. »*

**Federico J. González, CEO de Radisson Hospitality AB  
et président du comité de pilotage mondial de Radisson Hotel Group**



---

## **DER Touristik fin prêt pour l'ouverture de ses hôtels**

Le groupe allemand DER Touristik Hotels & Resorts (DTHR) annonce la mise en place d'un protocole sanitaire « *complet, sûr et rapide* » pour ses hôtels à travers le monde. Ce protocole a été conçu au regard des recommandations de l'OMS, des directives locales propres aux destinations, et avec le concours d'un laboratoire de renommée dirigé par le Dr Andreas Kneißler.

Ainsi les hôtels aux enseignes du groupe (Sentido, lti, Calimera, PrimaSol, COOEE et Playitas) bénéficiant de ce programme pourront accueillir leurs clients « *le plus tôt possible* » et « *en coopération avec les instances nationales et internationales* », précise le communiqué de la firme allemande.

Outre les opérations de désinfection, le protocole recommande des ajustements spatiaux dans les zones communes de l'hôtel comme, par exemple, l'augmentation des distances entre les sièges ou, en cas de nécessité, l'équipement des réceptions de barrières de protection en plexiglas.

Autre recommandation de ce programme, la désignation par les hôtels d'une personne responsable de la surveillance du respect des normes du protocole. « *La protection de nos clients et de nos employés est notre priorité absolue. Notre concept est un document évolutif et ambitieux qui permet à nos hôteliers du monde entier de fournir cette protection d'une manière optimale et la plus rapide possible, et ainsi de se conformer aux réglementations officielles des destinations respectives* », explique Christian Grage, Directeur Général de DTHR.

Rappelons que le groupe compte 7 hôtels en Tunisie sous ses différentes enseignes.

**Photo** : l'hôtel lti Bellevue Park à Port El Kantaoui

**Christian Grage, CEO DER Touristik Hotels & Resorts,**  
**entouré de Foued Lejmi (Directeur Général DTS Tunisie & Contracting Manager,**  
**à gauche) et Karim Baaziz (Directeur des Opérations) au salon ITB Berlin en**

**2019**



---

## Tunisair, une entreprise “gâtée” ?

« *Tunisair est une entreprise gâtée.* » Ainsi parlait le Ministre d'Etat chargé du Transport. En arabe comme en français, cela veut dire qu'elle est choyée à l'excès.

Et là on s'aperçoit de la dose d'humour (noir ?) de ce membre du

gouvernement, et donc représentant du principal actionnaire de Tunisair, l'Etat...

Un Etat qui lui refuse depuis des années (bien avant 2011) un plan de restructuration. Un Etat qui lui a imposé le recrutement de quelques milliers de salariés après 2011, tout en paralysant ses structures avec l'affaire dite "de l'emploi fictif"... "emploi fictif" qui a permis à un certain Harouni, alors Ministre du Transport, de jouer au Monsieur Propre en jetant les hauts cadres de Tunisair qui en prison, qui devant les juges.

Aujourd'hui, Monsieur Propre a changé de nom mais pas de méthode : saper le moral des cadres de notre compagnie nationale pour mieux les remplacer.

C'était déjà le cas avec M. Harouni quand il a rappelé le représentant de Tunisair à Paris sur fond de rumeur de corruption, pour mieux y nommer un certain S.B., aujourd'hui candidat au secrétariat général de Tunisair.

Les mêmes méthodes, donc, pour grignoter le peu de chair qui reste sur une compagnie squelettique. Une compagnie que la crise de Covid19 finira par achever après avoir tant attendu son plan de restructuration.

Le nouveau Monsieur Propre veut, tout en ignorant ce plan de restructuration (selon le SG adjoint de l'UGTT transport), jouer au "cost killer" en fermant des représentations et en jetant en pâture une nouvelle affaire de corruption qui durerait depuis plus de deux ans et que ni son prédécesseur, ni les structures de son ministère ni celles de celui des Finances n'ont pu détecter. N'aurait-il pas mieux fait d'arrêter la véritable hémorragie que cause la non-restructuration de Tunisair ?

Le Petit Larousse nous apprend que le sens premier du verbe "gâter" est : "altérer en pourrissant". C'est bien ce qu'ont fait les gouvernements successifs avec Tunisair.

***Lotfi Mansour***

---

# Protocole sanitaire : bien faire et le faire savoir

La première mouture du projet de protocole sanitaire pour les établissements de tourisme est fin prête. Il s'agit maintenant d'en informer les partenaires et clients étrangers.

Le projet de Protocole Sanitaire du Tourisme Tunisien Covid-19 soumis aujourd'hui aux professionnels est long, détaillé et contraignant, ce qui lui vaut d'être accueilli avec circonspection par certains.

Cependant, la logique de ce protocole, avec laquelle tous les opérateurs sont d'accord, est de prévenir et d'empêcher la propagation du virus. Pour ce faire, nos hôtels et agences de voyages ne partent pas de zéro, ils ont eu à gérer sans aucun problème, en plein Covid, le rapatriement de leurs clients, l'accueil des Tunisiens rapatriés et mis en quarantaine, et même parfois continué à héberger leurs clients européens à ce jour (comme le Sindbad avec des clients italiens).

Le hic, c'est qu'on ne dispose plus de beaucoup de temps pour trouver un nom à ce PSTT anti-Covid-19 (c'est le nom officiel pour l'instant), sortir sa version finale en plusieurs langues et en informer nos partenaires et clients.

Le cas du Portugal, qui a opté pour un label optionnel et une information en continu sur le site officiel Turismo de Portugal, est à méditer. Le choix du nom "Clean & Safe", rassurant et non alarmant, est aussi un exemple à suivre.

---

# Discours de Fakhfakh : est-ce la rupture ?

Si la quasi-totalité des secteurs économiques du pays souffrent du Covid19, certains sont asymptotiques ou se portent mieux qu'avant : agro-alimentaire, laboratoires... D'autres secteurs ont besoin de paracétamol. Le Tourisme, lui, est en détresse respiratoire ; pourtant le gouvernement regarde ailleurs.

La situation des entreprises du Tourisme est catastrophique, et elle le sera longtemps après le déconfinement. Dans le meilleur des cas, le retour partiel de l'activité à la fin de cet été/début de l'automne se fera à un prix de vente équivalent au coût marginal, puisque les TO demandent déjà des rabais de 50% pour l'été et de 30% pour l'arrière-saison.

Dans ces conditions, il sera moins coûteux pour nos hôtels de garder portes closes.

Oui, nos entreprises du Tourisme ne sont pas exemplaires à tous points de vue. Mais ce sont ces entreprises qui ont permis l'embellie relative de l'économie tunisienne et de sa balance des paiements en 2019.

Ce sont ces entreprises qui ont le plus contribué à la croissance de l'année dernière, aussi minime soit-elle, et ce sont elles qui accompagneront et boosteront demain la reprise économique du pays.

La dernière interview du Ministre du Tourisme sur El Hiwar laissait espérer (enfin !) l'annonce de mesures concrètes pour soulager un tant soit peu nos entreprises. Pourtant, point de mesures dans le discours d'hier soir du Chef du Gouvernement.

Mais le pire est que le Chef du Gouvernement n'a même pas daigné proférer un seul mot d'encouragement ou de consolation (faut-il dire de condoléances...) à l'égard de ces entreprises.

Pas un mot de remerciement pour les milliers de chambres mises à la disposition du Ministère de la Santé (même si certains de nos hôteliers ont manqué de spontanéité à cet égard). Mais beaucoup de passion à défendre des comportements peu vertueux qui défraient actuellement l'actualité.



Nous craignons que ce discours du Chef du Gouvernement soit celui de la rupture avec un secteur essentiel pour notre pays.

Nous craignons qu'il soit le reflet de l'état d'esprit d'une frange de nos politiciens qui considèrent que quoi qu'elles fassent, en temps de crise ou de croissance, les entreprises du Tourisme n'ont aucun mérite à le faire, ni considération à en attendre.

Nous craignons qu'un tel manque d'empathie envers un secteur des plus sinistrés n'entame la confiance des entreprises touristiques dans le gouvernement et dans l'avenir du secteur. Une perte de confiance dont la première conséquence sera un coup d'arrêt aux investissements, notamment pour la rénovation d'un parc hôtelier devenu obsolète.

Un tel coup d'arrêt, s'il advient, signera l'échec de toute tentative de réforme ou stratégie de relance du Tourisme tunisien.

*Lotfi Mansour*

---

## **Réformes : l'internationalisation des entreprises**

Pérenniser le secteur du Tourisme passe aussi – surtout – par la remise à flot de notre appareil productif, à savoir les entreprises. Pour cela, une solution s'impose : élargir leur horizon et exporter leur savoir-faire.

*« Dans l'hôtellerie mondiale, il y a des surdoués : les Mauriciens, les Asiatiques, les Américains... mais les champions sont incontestablement les Espagnols »,* écrivait en 2018 le journal Travel Marketing.

Selon Deloitte, l'investissement hôtelier en Espagne a atteint en 2018 la somme faramineuse de 4,9 milliards d'euros. Le RevPar moyen, toutes catégories confondues, en zones balnéaires était de 86 euros à Gran Canaria, 78 euros à Majorque et 105 euros à Ibiza. Pas mal pour des hôtels saisonniers et de masse...

Mais la réussite des hôtels espagnols réside surtout dans leur internationalisation.

Les chaînes espagnoles à l'assaut du monde

Les difficultés économiques des années 90 ont amené le gouvernement espagnol à sécuriser le Tourisme en mettant en place un plan de relance de 24 milliards d'euros, comprenant aussi bien la qualité du service et la diversification du produit que l'internationalisation des entreprises de Tourisme.

Pour les chaînes hôtelières espagnoles, il s'agissait alors de lutter contre la saisonnalité, et pour ce faire la diversification géographique a concerné notamment les Caraïbes (proximité linguistique oblige).

En 1999, les chaînes espagnoles, Sol Meliá en tête, se lancent à l'assaut de l'Europe et des Caraïbes. Sol Meliá y investit à ce moment-là 210 millions d'euros pour racheter 11 hôtels, dont 9 à Paris.

Depuis, c'est par la franchise que ce développement s'effectue et, pour certains, par l'association avec de grands T0. Aujourd'hui, Sol Meliá compte 350 hôtels dont 140 en Espagne et 40 à Cuba.

Selon les dernières informations disponibles, l'administration du Tourisme en Espagne a consacré en 2016 un budget de 74 millions d'euros à l'internationalisation des entreprises du Tourisme.

Une question de volonté

Qu'est-ce qui nous manque pour initier, à notre échelle, un développement de cette nature pour nos entreprises ? Nos chaînes hôtelières sont-elles condamnées au marché tunisien et à rester d'éternelles franchisées ? Sont-elles condamnées à se diversifier dans d'autres secteurs, sans atteindre dans aucun d'entre eux une taille critique permettant la conquête de marchés extérieurs ?

J'entends déjà les objections des sceptiques : le budget de l'Etat tunisien ne permet pas une telle politique ; nos chaînes hôtelières n'ont pas les moyens ni le savoir-faire des chaînes espagnoles.

Faux, car il s'agit plus d'état d'esprit et de volontarisme que de moyens financiers.

La chaîne Occidental Hoteles ne comptait en 2012 que 2 hôtels en Espagne, contre 16 à l'international. Cette chaîne (rachetée depuis par le Groupe Barcelo) compte aujourd'hui 51 hôtels, dont 26 hors d'Espagne.

Nos cadres hôteliers ne font-ils pas déjà le bonheur des hôteliers de nombreux pays, y compris certains de nos concurrents ? Pourquoi ce qui a été possible pour des entreprises tunisiennes d'autres secteurs ne le serait-il pas pour nos hôtels et nos agences de voyages ?

Les 300 000 Tunisiens qui voyagent chaque année en France (l'équivalent d'un million de nuitées) ne pourraient-ils pas être intéressés par une enseigne adaptée à leurs attentes ? Et qu'attendent nos agences de voyages pour s'implanter en Algérie... l'ouverture de la frontière maroco-algérienne ?

### La synergie public/privé

Cependant, et pour revenir au cas espagnol, une telle ambition suppose un préalable : une grande synergie entre le public et le privé, scellée en Espagne grâce à l'implication constante depuis 20 ans de l'Etat dans le développement du secteur.

En effet, avant de pouvoir exporter son "business model touristique", l'Espagne a dû remettre à flot non seulement son tourisme et ses hôtels, mais aussi ses infrastructures pour ensuite créer le Segittur chargé d'exporter le "savoir-faire touristique espagnol". Cet organisme est l'initiateur d'un programme « Destination touristique intelligente » (Smart Destination) qui ne vise pas moins que « *l'internationalisation des entreprises liées à l'activité touristique* » ainsi que « *la participation d'entreprises espagnoles dans les projets touristiques mondiaux* », nous rapporte le Courrier d'Espagne.

On serait donc bien inspiré d'instaurer cette synergie public/privé en commençant par la restructuration abordée dans **notre précédent article**, ainsi qu'un plan de mise à niveau de nos entreprises de Tourisme comprenant notamment un plan de soutien à la rénovation des hôtels dans le cadre de la mise en place des nouvelles normes.

Une révision du Code des investissements dans le Tourisme ou l'octroi d'un statut fiscal particulier pour les entreprises pourrait se faire en tenant compte des deux critères :

- apport à la balance touristique,
- initiation de projets à l'international.

Le reste est une question de volonté de la part de nos dirigeants et décideurs du Tourisme.

Qu'il leur suffise de méditer l'exemple d'un célèbre Tunisien qui, bien que borgne, a compté parmi les hommes les plus visionnaires de l'histoire de l'humanité : Hannibal.

*Lotfi Mansour*

---

## 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, 3<sup>e</sup> partie : internationalisation des entreprises et innovation.**

