

# Entretien avec Ali Miaoui : un CMR sur la restructuration de Tunisair en octobre

Pour Ali Miaoui, DGA de Tunisair, le salon IFTM Paris a été une occasion de marteler un message : Tunisair recouvre sa santé, ses chiffres depuis 2017 prouvent sa viabilité, et elle n'attend que le financement de son plan de restructuration pour retrouver sa profitabilité d'antan.

Un plan de restructuration, précise-t-il, qui a été récemment approuvé par tous les partenaires de la compagnie et qui fera l'objet d'un Conseil Ministériel Restreint au mois d'octobre.

## Le Tourisme

Comment va Tunisair ? Mal... ou mal ?

### Ali Miaoui

Tunisair va de mieux en mieux. Nous en sommes à notre 17<sup>e</sup> mois de croissance consécutif. Nous clôturons 2017 avec 18% d'augmentation du trafic passagers (à 3,5 millions, ndlr) et 29% pour le chiffre d'affaires. Nous améliorons de 3% notre part de marché ainsi que notre coefficient de remplissage, et nous améliorons d'une heure l'utilisation de nos avions.

Je rappelle que pour 2017, nous réalisons un record jamais atteint par Tunisair tant en chiffre d'affaires qu'en nombre de passagers, et que nous nous apprêtons à réaliser de nouveaux records cette année à 3,9 millions de passagers et 1500 millions de dinars de chiffres d'affaires.

**Ce n'est pourtant pas la perception que vos clients ont de Tunisair, notamment les Tunisiens...**

Evidemment, tous les clignotants ne sont pas au vert. Nous avons des

problèmes de retards. Ceci est dû au vieillissement de notre flotte (15,5 ans de moyenne d'âge). Nous n'avons pas pu acquérir de nouveaux avions, ni en 2018 ni en 2017, et nous avons dû affréter des avions avec l'objectif d'améliorer l'utilisation journalière de nos appareils.

Cet objectif a été atteint avec un autre record, jamais atteint par nous, de 10h45 d'utilisation journalière par appareil. Ceci a créé des tensions au niveau de la flotte, notamment au niveau de l'aéroport de Tunis qui souffre de problèmes d'infrastructures. En effet, Tunis-Carthage est conçu pour accueillir 4,5 millions de passagers et on en est à 6 millions aujourd'hui. Ceci dit, nous comptons sur notre plan de renouvellement de la flotte (6 nouveaux avions entre 2019 et 2021 à raison de 2 avions par an) pour résorber les problèmes de retard.

### **Il y a le gros point noir du handling...**

Oui, le problème est qu'un sous-traitant de Tunisair Handling n'a pas pu assurer le service qu'on lui demande, ni en nombre d'employés ni en qualité de prestation. Il a fallu recruter 140 personnes sur le compte de Tunisair Handling pour désengorger le service cet été. Le système de sous-traitance du handling a montré ses limites et nous l'arrêtons totalement dès 2019.

### **Sur le marché français, vous figurez dans le Top 10 des compagnies aériennes en termes de croissance. Il en sera de même cette année ?**

En 2018, notre croissance sera de 10%, et en 2019 nous comptons sur le renforcement de notre flotte pour répondre à la demande. Le fait est que nos deux nouveaux avions n'arriveront qu'à la fin de l'été 2019. Nous avons pensé qu'il serait plus judicieux, au vu de l'importance du marché français, de repositionner sur la France quelques vols destinés à l'Europe Centrale.

### **Le retour du tourisme ne semble pas vous avoir convaincu de renforcer votre offre charter...**

Ce sont les tour-operators qui ont fui le charter. Aucun TO ne demande d'avions en charter, mais plutôt des blocs de 20 ou 40 sièges. Ce fait donne de l'importance au rôle des consolidateurs, que nous appuyons.

Le trafic charter ne reprendra plus jamais son niveau d'avant pour la simple raison que l'offre des compagnies en régulier s'est bien développée, dans un

contexte de développement du package dynamique au détriment de l'ancien modèle du forfait.

**N'avez-vous pas l'impression que la croissance actuelle du marché français profite plus à d'autres compagnies, notamment celles du groupe Air France, qu'à Tunisair ?**

Notre croissance n'est pas limitée par notre modèle économique. Elle l'est par notre capacité en flotte. Si nous avions des avions en plus, notre croissance serait encore plus importante.

**Quelles sont les perspectives de Tunisair pour les prochains mois, malgré sa non restructuration ?**

Après un round de réunions et de négociations avec le ministère du Transport et l'UGTT depuis septembre 2017, et maintenant que toutes les parties prenantes l'ont approuvé, le plan de restructuration est maintenant au niveau du Ministère chargé des grandes réformes. Il fera l'objet d'une réunion la semaine prochaine et d'un Conseil Ministériel Restreint au mois d'octobre.

**Quelles sont les grandes lignes de cette restructuration ?**

Il y aura une nouvelle stratégie commerciale, avec notamment le développement d'un concept Low Fair (et non Low Cost) au départ de Monastir et Djerba ; les B737 y seront affectés. Il y aura aussi un développement sur Tunis-Carthage exempté d'Open Sky. Comme tout plan de restructuration, ce plan comporte un plan de compression des charges approuvé par l'UGTT, avec notamment le départ de 1200 personnes. Il ne nous manque plus que le financement de ce plan pour indemniser les personnes concernées.

**De combien avez-vous besoin pour financer votre plan de restructuration?**

Nous avons besoin de 1200 millions de dinars.

*Propos recueillis par Lotfi Mansour*

**La conférence de presse tenue en marge de l'IFTM Paris.**

A cette occasion, le DGA de Tunisair n'a pas essayé d'éluder les questions critiques : il a annoncé par exemple que le nombre de réclamations avait

atteint 20 000 en 2018, contre 8000 seulement en 2017. Ali Miaoui a invité les clients à faire leurs réclamations par écrit, en précisant qu'il sera possible à partir de janvier 2019 de les déposer directement sur le site web de la compagnie.



## Open Sky : faux arguments et vraie mauvaise foi

Il n'était pas dit que l'Open Sky serait un long fleuve tranquille et il est normal que les déclarations, opinions et états d'âme contre l'Open Sky se multiplient après la validation du projet d'accord. Ce qui l'est moins, c'est la nature des arguments utilisés qui se rejoignent tous dans une volonté de « jeter le bébé avec l'eau du bain ».

Un **article de sputniknews** sur l'Open Sky en Tunisie, basé sur les analyses de deux anciens cadres tunisiens (l'un de l'aviation civile et l'autre de Tunisair), est assez révélateur de la confusion qui règne sur ce sujet.

En résumé, cet article veut nous convaincre « *des dangers de l'Open Sky* » sur la base de deux principes aussi saugrenus l'un que l'autre. Jugez-en.

- Tunisair est si mal en point qu'il ne faut pas la restructurer. En effet, la compagnie nationale ne survit que grâce aux subventions de l'Etat, donc il ne faudrait pas introduire l'Open Sky qui la priverait de cette manne et l'obligerait à se restructurer.

Si on n'était pas convaincu de la nécessité de l'Open Sky, ces arguments devraient nous en convaincre. Car s'il est en effet nécessaire de sauver Tunisair, seul l'Open Sky pourrait nous y obliger puisque la restructuration, décidée depuis 2012, se fait toujours attendre. Notre compagnie nationale, qui a tant donné au pays, ne manque ni de compétences ni d'opportunités de développement pour se maintenir et prospérer à l'instar de la RAM.

- « *L'Open Sky ne combattra jamais la saisonnalité* », avance-t-on dans cet article, puisque « *ce n'est pas l'avion qui ramène le touriste mais le pays* ». De plus, on semble dire que nous n'avons pas besoin de plus de sièges avion en été puisque nos « *hôtels sont saturés* » et que les low cost ne viendront pas en hiver puisque nous ne sommes pas une destination d'hiver. Enfin, nous explique-t-on, les compagnies low cost « *dont on s'attend à ce qu'elles ramènent des masses de nouveaux visiteurs, fonctionnent selon un modèle économique d'industrialisation du tourisme, s'étendant sur les 52 semaines de l'année. "Et quand elles se mettent sur un axe, c'est bien pour assurer un minimum de deux vols par jour avec 80% de coefficient de remplissage" (...) Raison pour laquelle, sans doute, la décision unilatérale tunisienne intervenue au début des années 2000 d'autoriser l'Open Sky sur quelques aéroports tels que Tabarka ou Tozeur n'a en rien produit de l'effet escompté.* »

En somme, cette « analyse » se base sur l'axiome que la demande touristique pour un pays est la même avant et après l'Open Sky ; ce dernier ne produirait aucun effet sur cette demande. Cet axiome est contredit par l'expérience marocaine (voir **notre article**) mais aussi par toutes les données et observations réalisées depuis l'apparition du low cost aérien et que nous

résume un rapport réalisé en 2007 pour le compte du ministère français du Tourisme avec la participation de plus de 30 spécialistes de l'aérien et universitaires (*voir extrait ci-dessous*).

Ce rapport souligne que « *la force du low cost aérien consiste sans doute à créer le besoin de voyager chez les consommateurs* » (on parle d'une demande d'induction) et que « *l'élasticité de la demande au prix est traditionnellement forte en matière de transport aérien de tourisme* ».

Il n'est pas dit que les low cost seront moins chères tout le temps (elles peuvent être par moment plus chères que les compagnies traditionnelles), mais il est certain que les prix s'établiront selon le jeu d'une concurrence véritable.

### **La cause et l'effet**

Par ailleurs, quelques précisions s'imposent devant tant d'approximations.

D'abord, l'Open Sky n'implique pas seulement les compagnies low cost mais aussi les compagnies régulières. Ensuite, les aéroports susceptibles d'attirer ces compagnies sont bel et bien Enfidha, Djerba, Monastir et Tunis (exclu de l'accord pour les cinq premières années) qui sont les véritables pôles touristiques du pays. Enfin, il ne faut pas occulter le fait que la Tunisie était devenue avant 2010 une quasi destination d'hiver. Si elle l'est moins maintenant, c'est à cause du manque de liaisons aériennes, notamment sur les plus évidentes destinations d'hiver que sont Djerba et le Sud.

En effet, en 2010, les mois d'hiver (c'est-à-dire octobre, novembre, décembre, janvier et février) totalisent 2,08 millions de touristes sur un total de 6,9 millions. Soit une moyenne de 400 000 touristes par mois contre une moyenne de 688 000 pour les autres mois. Sur ces touristes d'hiver, on comptait près de la moitié d'Européens. Ce n'est que depuis ces six dernières saisons que notre destination a perdu de sa clientèle d'hiver, et notamment les Européens passés à 440 000 pour les cinq mois d'hiver 2016.

Rien que la thalasso tunisienne a perdu quelque 100 000 curistes par rapport à 2010. Cette situation est aussi due à la disparition du charter et notamment chez Tunisair. Pire, la disparition du charter de son trafic est un objectif déclaré de Tunisair. « *Notre objectif est d'arriver à 0% de charter*

*dans notre trafic »*, déclarait une ancienne PDG de la compagnie nationale.

Il ne reste aux opposants à l'Open Sky qu'à nous expliquer comment on devrait remplir nos hôtels, nos centres de thalasso et nos terrains de golf sans charter et sans Open Sky. Et surtout, à nous expliquer comment l'Etat tunisien pourrait encore retarder l'avènement d'un accord qui fait partie intégrante de ses relations avec l'Union Européenne et sur lequel il s'est engagé.

**Lotfi Mansour**

Extraits du rapport « *Le Low Cost : un levier pour le pouvoir d'achat* » réalisé en 2007 pour le compte du ministère français du Tourisme :

***Quand le low cost crée la demande...***

*La force du « low cost » aérien consiste sans doute à créer le besoin de voyager chez les consommateurs. En effet, on peut considérer que chaque ménage dispose d'un budget « loisirs » qu'il affecte à différents postes de dépenses telles que les sorties culturelles (cinéma), le restaurant, l'achat de produits bruns (écran plat, consoles de jeu) mais également escapades et séjours courts. Dans ces conditions, la variable prix constitue un critère décisif de choix, beaucoup plus que la nature du produit même : à la limite, le ménage choisira entre un week-end à Cracovie et l'achat d'une console de jeux, en fonction du prix.*

*Nous pouvons noter d'ailleurs que ce comportement des consommateurs rend la demande de « low cost » aérien extrêmement volatile, et ce à double titre :*

- *entre destinations touristiques : par exemple, si le prix d'un billet « low cost » pour Cracovie venait à augmenter, les clients potentiels se tourneraient immédiatement vers de nouvelles destinations. Le « low cost » exprime en réalité un besoin latent de voyager, quelle que soit*

*la destination. Paradoxalement, alors que Dublin n'est pas équivalent à Porto pour un homme d'affaires, les deux villes sont implicitement « substituables » pour le touriste du « low cost »...*

- *au niveau agrégé, la demande de voyages touristiques étant très sensible au prix, une hausse, même faible, du prix peut entraîner de fortes variations des volumes. On peut constater en effet que l'élasticité de la demande au prix est traditionnellement forte en matière de transport aérien de tourisme : elle est toujours supérieure à l'unité. Par exemple, la plupart des études économétriques trouve une élasticité (en valeur absolue) comprise entre 1,3 et 1,7. Cela signifie tout simplement qu'une hausse de 1% du prix du billet pourrait conduire à une baisse de la demande comprise entre 1,3% et 1,7%. Ces statistiques ne portent d'ailleurs pas spécifiquement sur les compagnies « low cost », et on peut raisonnablement supposer que la valeur des élasticités est même supérieure dans le cas des transporteurs à bas coûts.*

---

## **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

---

## Un Top Resa pas au top

Le salon IFTM-Top Resa qui vient de se tenir à Paris (19 au 21 septembre) confirme que l'hiver sera rude pour notre destination.



L'attente des tour-operators français par rapport à la destination Tunisie se voyait sur le stand tunisien, où ils brillaient par leur absence. L'attente se lit aussi dans les chiffres puisque, selon l'ONTT Paris, aucun siège charter n'a été programmé pour l'hiver 2016-2017, contre 13 212 sièges l'hiver dernier. On comptera donc sur les vols réguliers et les options de blocs-sièges pris par les TO qui sont en légère hausse, passant de 563 337 sièges l'hiver dernier à 567 280 sièges cet hiver.

La traduction de ces chiffres, dans l'esprit de certains professionnels tunisiens présents, est la nécessité pour la destination de s'engager sur le "package dynamique". C'est ainsi que plusieurs projets d'OTA ou de centrale de réservation sont actuellement en discussion pour un lancement prochain.

### **Tunisair : bonnet d'âne**

Du côté de Tunisair, on a choisi de continuer à entretenir le flou en diffusant sur le salon une plaquette dans laquelle on peut lire : « *Le charter représente un quart de notre activité aérienne, nous desservons plusieurs villes Tunisienne [sic] et Française [re-sic]* ». Au-delà des fautes

d'orthographe (quatre en une seule phrase), cette annonce est en contradiction flagrante avec la stratégie annoncée et avec les chiffres de Tunisair et du marché ; à moins que notre compagnie ne confonde désormais charter et blocs-sièges sur vol régulier.

---

## **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 délaisser 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.

**Lotfi Mansour**

---