

Comment sortir notre tourisme du marasme

Entretien conduit par Imen Béjaoui

Réalités Online

4 Octobre 2010

Experts, professionnels et administration sont unanimes pour dire qu'au cours des dernières années, le tourisme n'a pas arrêté d'accumuler les retards, et les mauvais records.

Le tourisme vient de repenser son avenir dans une nouvelle étude, qui semble décisive pour engager l'avenir du secteur. Une étude soldée par un plan d'action, qui se décline en 5 axes stratégiques, 20 actions prioritaires et 160 mesures, et qui devrait faire l'objet d'une consultation nationale, au mois d'octobre prochain. Avant cette rencontre de première importance, pour l'ensemble des opérateurs du tourisme, nous avons rencontré Mr. Ahmed Smaoui, Ancien Ministre et Expert en Tourisme.

Dans cette interview, il nous livre ses réflexions, ses convictions et ses idées pour que le tourisme tunisien retrouve toute sa vitalité et ses succès d'antan. Un entretien qui traite le tourisme, sous toutes ses coutures.

En tant qu'expert du tourisme tunisien, quel diagnostic pouvez-vous faire de ce secteur actuellement ? Depuis dix ans, on ne cesse pas d'établir des diagnostics. La situation est claire et le diagnostic fait désormais l'unanimité : Le tourisme tunisien se porte mal.

Je me contenterai de rappeler le diagnostic de l'Agence « Fitch rating », il y a quelques années, et qui reste, hélas proche de la réalité, ou du moins telle qu'elle est perçue par les opérateurs et les touristes européens. Ce rapport fait état d'une monoculture intensive du produit balnéaire avec un parc quasi hôtelier vieillissant ; une faiblesse d'infrastructure des loisirs d'où, l'insuffisance des recettes ; une faiblesse de taux d'occupation, d'où le manque de la rentabilité et l'endettement excessif du secteur. Mais encore, le diagnostic élaboré par l'agence de rating, fait état d'une image écornée et vieillotte et de structure de commercialisation obsolètes, insuffisantes et peu innovantes.

On a l'impression que le tourisme tunisien s'est trop « suffi à lui-même » que l'on est convaincu que « nous sommes les « meilleurs ». A ce titre, vous avez déclaré, lors de la consultation régionale sur le plan d'action du tourisme, que « nous étions des gagnants, des battants. Mais, aujourd'hui, nous sommes des loosers ? Pourquoi ? De par le nombre élevé des destinations des opérateurs et des touristes, dans le monde, le tourisme est un secteur extrêmement concurrentiel. Depuis sa création, le tourisme tunisien a su toujours tirer profit de cette concurrence. Et ce n'est pas un hasard si jusqu'à l'an 2000, le secteur a réussi à réaliser, voire dépasser les objectifs qui lui ont été assignés. La Tunisie a été alors considérée parmi les meilleures « destinations émergentes ». Aujourd'hui, il en est tout autre, et nous accumulons les records des prix bas, d'insuffisance de qualité des services et de baisse de la rentabilité. Oui, nous avons été gagnants auparavant et s'il est difficile de le reconnaître, nous sommes devenus des « loosers ». Et, le secteur ne pourra sortir de cette situation que si, on le reconnaît et que l'on décide véritablement, d'y mettre fin.

Il semblerait que le tourisme tunisien est resté totalement en marge des mutations, pourtant profondes qu'a connues le secteur. Selon vous, comment devrions-nous réagir pour nous adapter au mieux ?

Dans une récente interview, Le Ministre du Tourisme, Mr Slim Tlatli, a déclaré fort justement : « les performances d'un secteur se mesurent à sa capacité de s'adapter aux mutations profondes qu'il subit ». Ces mutations de la demande sont connues des professionnels qui sont, parfaitement, au fait des motivations des touristes. Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elle a été plutôt faible. L'Etat, tuteur du secteur et garant de sa pérennité. Et de ces motivations qu'aurait dû venir la réaction . Il est illusoire de penser que «le tourisme ne marche pas tout seul», et que l'on surmontera la crise actuelle, comme on a surmonté les précédentes. Plus que de diagnostics et d'annonces, le tourisme a besoin, aujourd'hui, d'actions et de réformes.

On a beau diversifier les produits et l'offre touristique. Mais c'est le balnéaire qui l'emporte à tous les coups. Les autres produits, autant diversifiés qu'ils soient, ne sont que des produits d'appoint pour le binôme «soleil&plage». Pourquoi ces produits n'arrivent-ils pas à décoller et à s'ériger en offre à part entière ?

De par sa position géographique, son climat et la qualité de ses plages, le tourisme balnéaire a été, et restera, pour longtemps encore, le produit phare de la Tunisie. Depuis 25 ans, la Tunisie a engagé, une politique d'enrichissement et de diversification de ses produits et de son offre touristique. Mais, malheureusement, avec une dizaine de parcours de golf, un pays ne peut s'ériger en une destination golfique. Plus encore, quelques marinas sont désormais, insuffisantes, pour confirmer la Tunisie comme un pays de plaisance. Ces offres diversifiées sont encore faibles. Et ce n'est pas en bradant les prix que l'on leur assurera une meilleure rentabilité, alors qu'en poursuivant, intensifiant et accélérant les programmes, par ailleurs arrêtés, que l'on arrivera à les imposer sur le marché international. Or, pour cela, encore faut-il créer les meilleures conditions et lever tous les obstacles pour que la diversification devienne une réalité et non un simple vœu ou, à la limite, une ébauche inachevée.

Vous avez souvent évoqué l'impératif « d'innover » les offres et les produits. Pouvez-vous nous donner quelques pistes ?

Oui. Il faut autant rénover qu'innover. Et, je cite deux exemples. D'abord, on ne cesse d'affirmer, à juste titre, que le patrimoine monumental et archéologique contribue faiblement à l'activité touristique. Les programmes, aussi nécessaires que coûteux, sont engagés. Mais, a-t-on prévu des structures d'hébergement qui permettent de profiter pleinement du site de Dougga, sous son nouveau jour ?

Ensuite, la Tunisie foisonne de sites et de ressources naturelles à même d'apporter un plus incontestable à l'image de notre pays. D'ailleurs, de nombreux promoteurs s'y sont engagés. Certains vivent ou ont rendu le tablier. D'autres plus tenaces continuent à être ballotés entre les différents départements qui se les rejettent, les uns les autres. Aujourd'hui, il ne suffit plus de faire, comme ont fait les autres. Mais de rechercher systématiquement, « le produit », qui peut nous différencier, ne serait-ce que dans les détails. Or, ne dit-on pas, que le Tourisme n'est en définitive qu'une somme de détails.

Comment qualifieriez-vous les relations de « partenariat », entre l'administration de tutelle et les professionnels du secteur ? Y a-t-il un véritable partenariat ? Et comment vous imaginez un avenir meilleur du tourisme tunisien ?

L'essentiel des structures administratives du secteur a été créé dans un contexte de dirigisme économique. Aujourd'hui, l'Etat ne gère plus d'hôtels, ils appartiennent, et sont gérés quasi exclusivement par le secteur privé. Aussi paraît-il urgent de repenser la gouvernance du secteur touristique, en instaurant un partenariat actif et bénéfique aux deux parties : publique et privée. Le rôle de l'Etat et de ses structures, en l'occurrence Ministère, Office, Agences... doit être repensé avec le double souci ; de clarifier les attributions, simplifier les procédures, associer et responsabiliser le privé dans les attributions de l'administration qui interfèrent directement dans l'exploitation hôtelière (formation des Ressources Humaines et promotion notamment). Aussi, faut-il que les professionnels du tourisme se consolident, se renforcent, se réorganisent, revendiquent et assument pleinement leur nouvelle responsabilité.

Les professionnels envisagent de créer une structure « Fédératrice » de tous ceux qui opèrent et profitent du secteur touristique, outre les hôteliers et les agents de voyage. Cela serait-il de nature à consolider les relations entre l'administration et des professionnels ? Et quel intérêt pour le tourisme ?

La création d'une confédération qui associe en revalorisant mais aussi en responsabilisant l'ensemble des acteurs (compagnies aériennes, restaurateurs, magasins de souvenirs, guides, taxis...) ne peut que consolider le rôle de chacun des intervenants dans la sphère touristique, et ceci est unanimement reconnu. Néanmoins, « il ne faut pas que l'arbre cache la forêt ». La Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie et celle des Agences de Voyages doivent rester les partenaires privilégiés de l'administration. Car ce sont eux les acteurs principaux du tourisme.

On envisage la création de diverses zones touristiques, dans les années qui viennent. Estimez-vous qu'il faut maintenir le même modèle de développement ?

L'aménagement mériterait d'être totalement repensé. Il serait peut-être utile de songer à un redéploiement de l'occupation du littoral en vue de la création de nouveaux produits novateurs et de nouveaux types d'hébergement, plutôt que de se contenter d'une mise à niveau qui ne constituerait qu'un fardage ou, tout au plus le « lifting », d'un produit, aujourd'hui dépassé. N'a-t-on pas vu en Espagne, des hôtels légendaires, détruits pour laisser la place à de nouveaux produits plus en adéquation avec la demande?

La zone, comme la station touristique sont des concepts qui ont fait leur preuve, en Tunisie et ailleurs. Aujourd'hui, elles sont dépassées et il serait urgent de réfléchir à un modèle d'aménagement moins sectoriel et plus global qui s'appuierait sur la ville et la région et dont le tourisme ne serait qu'un secteur d'activité et un facteur de croissance. Aussi, le tourisme cessera de constituer une « greffe », plus ou moins réussie, pour devenir une partie intégrante et un levier de développement urbain et régional. Une telle approche pourrait être d'un apport considérable pour nos villes. Elle pourrait contribuer au relèvement du niveau des équipements et c'est peut-être ainsi que l'on contribuerait à résoudre certains problèmes récurrents du tourisme tunisien : animation, sécurité et dépenses des touristes. Après un demi-siècle de développement urbain, une telle approche paraît aussi inéluctable que nécessaire. Dans cette phase transitoire, il importe de poursuivre la densification des zones engagées, d'enrichir leurs équipements et de renforcer leurs relations avec les villes plutôt que de se lancer dans la réalisation de nouvelles zones touristiques dont le concept date de plus de 20 ans. Un concept de surcroît en décalage complet que ce soit du point de vue du concept urbanistique ou de la typologie de l'hébergement.

L'ambition du tourisme tunisien est d'atteindre l'objectif de 45,9 millions de nuitées en 2014, soit environ une croissance de 5,5 % par an, de réaliser 54,3% de taux d'occupation, d'engranger 5365,7 MD de recettes annuelles en devises et de se rapprocher des 10 millions de touristes, à l'horizon 2014. Le tourisme tunisien serait-il en mesure de relever ces défis? Et serait-il apte à se donner les moyens de ses ambitions, en dégageant les ressources financières nécessaires?

Dans la conjoncture actuelle, les chiffres avancés peuvent paraître ambitieux. La poursuite de la tendance ne garantit nullement leur réalisation. Toutefois, ils sont tout à fait à la portée du secteur à condition que l'on amorce une rupture avec les pratiques actuelles, que l'on mobilise l'ensemble des acteurs autour d'un programme clair, chiffré et financé avec des échéances précises ; que l'on lève la somme des petits obstacles résultant des procédures administratives afin de relancer l'activité, de ramener la confiance et de préparer la reprise. Sans compter la condition de mobiliser, à partir de 2011, les ressources financières complémentaires pour renforcer la promotion, engager les réformes au niveau des structures publiques et privées chargées du suivi du programme. Ce projet doit être réalisé pour marquer la volonté politique de reprise du secteur. C'est un programme ambitieux et il devra s'assurer les moyens de ses ambitions ; et les moyens ne sont pas uniquement financiers !

Le secteur vient de repenser son avenir dans le cadre d'une nouvelle étude stratégique à l'horizon 2016. Une étude, qui contrairement aux autres, s'est soldée par un plan d'action. Ce dernier se décline en cinq axes stratégiques, 20 actions prioritaires et 160 mesures. Comment jugez-vous cette initiative ? Et est-ce que selon vous ce plan est réaliste et réalisable ?

L'intérêt de cette étude, qui vient après deux études précédentes fort pertinentes, paraissait superflu au début, pour certains. Aujourd'hui, ses résultats sont là. Et même s'ils n'apportent pas grand chose de nouveau, ils ont le mérite d'avoir permis d'élaborer un plan d'action cohérent qui permettrait sûrement de sortir de la crise. Dans cette démarche, le temps est un facteur fondamental et il joue désormais, contre nous. Aussi, par delà les actions menées il faudrait faire preuve de cohérence, de persévérance dans l'exécution des actions programmées. Et tout dépendra alors, de la volonté politique et des ressources mobilisées.

Le budget promotionnel du tourisme tunisien est « insuffisant », voire infime par rapport à la concurrence. Quelles pistes pourrait-on emprunter pour consolider le budget et permettre au secteur d'aller de l'avant?

Certes le budget promotionnel alloué au tourisme tunisien est faible et sensiblement en deçà des budgets de la concurrence. Et, il est heureux que ceci soit reconnu, par l'annonce de son triplement d'ici trois ans. Ceci étant

acquis, il convient de réfléchir sur de nouveaux modes d'intervention, à de nouvelles pratiques et à une nouvelle politique qui pourrait reposer sur l'accentuation du caractère régional de la promotion afin de contribuer à la démultiplication de la destination en un certain nombre de régions. Ceci exigerait une implication soutenue des professionnels dans l'élaboration de la politique promotionnelle et la gestion du budget. Sans oublier, par ailleurs, l'implication d'autres acteurs, particulièrement, les Compagnies aériennes, les Villes et les Régions ainsi que tous ceux qui profitent de la manne touristique.

Au regard des statistiques, à l'exception des nuitées, en légère hausse, l'ensemble des paramètres sont en baisse. A quoi vous attribuez cet état de choses ? Est-ce uniquement, la faute de la crise économique mondiale ?

Au cours de la dernière décennie, les principaux indicateurs du tourisme tunisien ont souvent fluctué et les évolutions positives se sont faites à un rythme sensiblement moindre à celui connu auparavant. Certes, la crise et la situation économique de l'Europe, qui passe par une conjoncture délicate, (baisse du pouvoir d'achat, accroissement du chômage), ont une incidence certaine sur la situation du tourisme tunisien. Mais il serait irresponsable de se contenter de cette analyse. Car pendant la même période nous avons constaté que le Maroc, l'Egypte et la Turquie ont enregistré une croissance à deux chiffres. Or, ces pays puisent dans le même marché que la Tunisie : l'Europe. Tout porte à croire que la Tunisie subit un hold-up commercial, un détournement de la clientèle. Et, les enquêtes démontrent que la baisse de la demande provient d'une inadéquation de l'offre, jugée fort balnéaire et de standing moyen. Et, quand on analyse la politique de la diversification, engagée depuis quelque temps, on constate que les efforts ne sont pas suffisants et qu'aujourd'hui, on a accumulé des retards qu'il conviendrait de combler au plus vite.

Selon plusieurs analystes et experts, la destination Tunisie est très peu visible sur les marchés émetteurs. Cela est-il attribué uniquement au budget de la promotion, insuffisant ou à une stratégie promotionnelle non adaptée aux besoins des marchés ?

Sans être expert ou analyste, on ne peut que constater que la visibilité de la destination Tunisie est faible, sur les marchés émetteurs, elle reste en deçà de celle de nos concurrents directs. On constate par ailleurs, une absence de la Tunisie en publicité directe sur les chaînes de télévision étrangère. Certes nous compensons cette lacune par des actions de relations publiques, et l'invitation d'équipes de réalisation de grandes émissions de Télé européenne. Néanmoins, ces actions ont leurs limites : la Tunisie ne maîtrise totalement ni la teneur du message, ni encore moins la date de diffusion.

Pour le marché allemand en particulier, la destination en a perdu la moitié, environ 500.000 clients ? Est-ce que vous pensez que c'est encore récupérable ?

La perte du marché allemand est un véritable cataclysme pour le tourisme tunisien, dans la mesure où le touriste allemand est celui qui a les dépenses les plus élevées, et la durée de séjour la plus grande. Les quelque centaines de milliers de touristes de l'Europe de l'Est gagnés depuis, s'avèrent insuffisants pour compenser en nombre et en qualité, les pertes du marché allemand. Certes, différentes stratégies de reprise ont été engagées. Néanmoins, aucune ne s'est avérée probante. Aujourd'hui, la reconquête du marché allemand devrait constituer un axe prioritaire de notre stratégie de sortie de crise. L'effort est à maintenir et à consolider ne serait-ce que pour sauvegarder ce qui nous reste du marché allemand. Et, il est certain que l'animation et la diversification de l'offre, l'accroissement sensible du budget promotionnel et la mise en avant d'une nouvelle image, permettrait à la destination Tunisie, de revenir en force sur le marché allemand.

Et le tourisme intérieur ? On a souvent dit qu'une destination touristique est mature et invulnérable, lorsque le tourisme intérieur représente, au moins 40%. Chez nous, ce taux arrive difficilement à atteindre 7,5%, et l'objectif de le porter à 15% semble « difficile ». Qu'est ce vous-en pensez ?

Les besoins du Tunisien en vacances ne cessent de s'affirmer et il est nécessaire voire urgent, de trouver des réponses adéquates. Et la volonté de résoudre le problème dans notre système actuel, ne satisfait totalement personne, ni les clients, ni les hôteliers. Ces derniers, en pleine saison, ne peuvent accueillir les Tunisiens, de plus en plus nombreux. Les clients, ne se sentent pas à l'aise, dans l'organisation actuelle, qu'il s'agisse du type

d'hébergement, des prix que du contenu de la prestation. Il conviendrait de réfléchir, à d'autres modes d'hébergement plus adaptés au créneau du tourisme intérieur. Et, c'est peut-être dans l'insertion du tourisme dans les villes et les régions qu'on pourrait trouver les solutions.

La qualité des services et des prestations touristiques est, depuis quelques années, le cheval de bataille de l'administration. Et le problème de la formation professionnelle touristique ? Les professionnels se plaignent que les établissements disponibles ne répondent pas à la demande et aux besoins du marché de l'emploi touristique. Incontestablement la formation professionnelle constitue le talon d'Achille de la qualité des prestations. A ce propos, il convient de distinguer, entre la formation académique et la formation professionnelle des Ressources Humaines du secteur. D'abord, sur le plan académique, il y a lieu de consolider la formation dispensée dans les diverses écoles et instituts qui dépendent du Ministère de l'Enseignement Supérieur et il serait judicieux de procéder à une évaluation de l'apport des structures privées de la formation touristique, au secteur, et le cas échéant, y apporter les mesures correctives nécessaires.

La formation professionnelle continuerait à être assumée dans les Ecoles de Tourisme et dans les Centres de Formation Professionnelle.

Après 50 ans de développement du Tourisme, la Tunisie mérite bien un Institut Supérieur du Tourisme. L'institut de Sid Dhrif a été créé avec cette ambition. Aujourd'hui, il serait utile de redorer le blason de cette institution, et de la faire revenir à sa vocation initiale, à savoir la formation de haut niveau dans les filières clés de l'hôtellerie (Réception, cuisine, restaurant, agence de voyages...). et il serait urgent de rendre sa tutelle au Ministère du Tourisme. Quant aux formations plus académiques (guides, administration, gestion, et finances...) elles seraient dispensées dans le cadre des institutions de l'enseignement supérieur.

D'un autre côté, il est nécessaire que les professionnels renforcent leur intervention dans les écoles. Les meilleurs chefs de cuisine, de réception...devraient être plus présents dans l'enseignement. Certes, le niveau de la rémunération n'est pas incitatif et ne permet pas de recruter des professionnels de grande qualité. Mais, on ne peut pas confier la responsabilité de la formation à des formateurs qui, ont dû se contenter de la fonction publique, faute de « percer » dans le monde professionnel.

Quant aux élèves formés dans les différentes institutions, il serait judicieux de leur garantir un encadrement et un suivi après avoir obtenu leur diplôme, afin de leur assurer une meilleure intégration, notamment par l'instauration d'un livret professionnel qui serait une garantie à un développement normal et suivi de leur carrière. S'agissant de la gouvernance des institutions de formation touristique, beaucoup de professionnels se plaignent de la qualité de la formation. La solution peut être trouvée dans le cadre d'une association étroite de la profession à l'élaboration des programmes de l'enseignement, avec leur implication dans la gestion de la formation professionnelle. Et le cadre régional constitue le cadre idéal pour ce genre de partenariat.

Pour l'endettement hôtelier, on a lu dans un livre, récemment publié, par M. Wahid Brahim : « A force d'effacer les ardoises hôtelières, on risque bientôt de manquer de chiffons » ? Un commentaire ?

Il est établi que le secteur touristique ne peut progresser que s'il s'appuie sur des structures hôtelières financièrement saines. L'endettement excessif de nombreux hôtels fait peser de lourdes hypothèques sur l'avenir du secteur touristique en Tunisie. Cette situation est souvent imputée à la conjoncture internationale et aux écarts de gestion de certains promoteurs. Sous l'égide de la Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie et avec l'aide de la Banque Centrale de Tunisie, les banques s'efforcent de trouver des solutions basées sur le rééchelonnement des dettes et l'abandon de certaines créances. Or, il serait plus judicieux, qu'avant la reprise souhaitée des investissements, de se poser certaines questions. Est-il normal de financer de l'investissement immobilier, et le tourisme en est un, à des taux aussi élevés que ceux pratiqués actuellement, et des périodes de remboursement de 12 à 15 ans. Ces coûts sont-ils comparables à ceux de la concurrence ? A défaut de réponse convaincantes, ces questions gardent le mérite d'être posées.

Pour le e-tourisme, sur plus de 500 unités hôtelières classées, seules 26 sont « branchées » nouvelles technologies et disposent d'un site web. Est-ce qu'on pourrait dire que nos hôteliers sont « hostiles » aux TICs?

Indéniablement, la place des Technologies de l'Information et de la Communication dans le tourisme est fondamentale. Elle ne cessera de se consolider. Plusieurs programmes et de grands efforts ne manquent pas d'être réalisés pour une place plus grande de la Tunisie sur la Toile ; ces programmes doivent être soutenus. Dans cette nouvelle situation, l'hôtellerie est directement en rapport avec son client. Mais gare aux promesses non tenues et aux publicités mensongères, la réaction est immédiate. De telles pratiques sont très vite publiées sur les blogs et autre forum de discussions sur Internet, et les dégâts peuvent être aussi rapides que considérables. Enfin, et comme, le tourisme est appelé à contribuer à l'enjeu de l'emploi, notamment celui des diplômés du supérieur. Les TICs constituent un domaine qui peut incontestablement apporter un plus au secteur.

Le mot de la fin, M. Ahmed Smaoui...

Le Tourisme tunisien ne peut plus rester dans sa situation actuelle, car une progression inférieure aux taux du marché mondial et de ceux des pays de la concurrence aboutirait à une perte de parts de marché, si chèrement conquises, et à une marginalisation de la destination qui à moyen terme lui serait fortement préjudiciable, la sortie de crise est aussi nécessaire qu'urgente, tant pour un nouveau souffle que pour la sauvegarde et la protection des acquis qui demeurent importants.

Les défis sont certes de taille, mais ils peuvent être relevés, sous trois conditions:

- Réaffirmation solennelle et appuyée du rôle du Tourisme dans la nouvelle phase du développement de la Tunisie, à la fois comme apport important à notre balance des paiements, à l'emploi, à ses effets d'entraînement sur les autres secteurs de l'économie, et à sa contribution au développement régional et local.
- Engagement au plus vite des réformes de structures de l'ensemble des acteurs du secteur.
- Mobilisation des ressources humaines et financières à même de concrétiser le plan «Tourisme 2016 » dans les meilleures conditions d'efficacité.

Je demeure intimement convaincu que l'Etat, l'Administration et les Opérateurs du secteur sont capables de remporter le challenge et de renouer avec la « Success Story » du Tourisme Tunisien.