

## Débat sur le tourisme en Tunisie

Introduit et animé par

Ahmed Smaoui

Le tourisme tunisien bat de l'aile. Il représentait en 1995 plus de 7 pourcent du PIB et près du quart des exportations de biens et services. Vingt ans après, sa place dans l'économie nationale s'effrite. Il n'a représenté en 2017 que 4.4 pourcent du PIB et 6.6 pourcent des exportations de biens et services et ces taux ne paraissent pas pouvoir se modifier de façon très significative en 2018 malgré la relance observée.

Comment expliquer l'effondrement des performances du secteur ? Quelles en sont les conséquences sur l'économie tunisienne ? Que faut-il faire pour redresser le secteur touristique et lui permettre de retrouver la place qu'il avait auparavant notamment sur le plan des exportations et de l'emploi ?

Ce sont autant d'interpellations qui ont fait l'objet d'un débat organisé par le Forum Ibn Khaldoun le mardi 2 octobre 2018, introduit et animé par Ahmed Smaoui ancien ministre des Transports, ancien ministre des Affaires sociales, réputé par sa grande expertise dans le domaine touristique.

Les développements qui suivent présentent les grandes lignes de l'exposé introductif et les principales conclusions et recommandations qui en ressortent.

### I. Les grandes lignes de l'exposé introductif

Trois aspects ont été abordés dans l'exposé liminaire de l'orateur. Ils se rapportent à l'analyse de l'évolution du secteur depuis le début des années soixante, à la radioscopie de la crise dans laquelle il se trouve enlisé et à l'esquisse d'un certain nombre d'orientations susceptibles de lui faire retrouver un nouveau souffle.

#### 1. Les caractéristiques de l'évolution du tourisme depuis le début des années soixante

L'analyse rétrospective des performances du secteur touristique tunisien fait ressortir trois phases distinctes :

- Une phase de démarrage durant les années soixante au cours de laquelle la capacité d'hébergement touristique a été multipliée par 8 passant de 4077 lits en 1962 à 35 297 lits en 1970 alors que les prévisions établies dans le cadre des perspectives décennales tablaient sur un simple doublement. C'était le résultat de l'important engagement de l'Etat en faveur de ce secteur avec la construction d'un premier noyau d'unités hôtelières

de grand standing par le secteur public et l'octroi d'importantes facilités au secteur privé, notamment sur le plan foncier, pour s'y engager.

- Une phase de développement se rapportant aux années 70, 80 et 90 au cours desquelles la capacité d'hébergement est devenue la plus importante capacité dans le sud de la méditerranée, atteignant près de 200 000 lits en l'an 2000. C'étaient les trois décennies « glorieuses » du tourisme tunisien. Elles étaient marquées par l'implantation tout au long des côtes de grandes unités hôtelières pour répondre aux exigences des tours opérateurs même s'il y a eu au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix des efforts de diversification avec notamment la réalisation de complexes touristiques intégrés, le développement du tourisme saharien et la promotion d'une nouvelle classe de jeunes promoteurs à la tête de petites unités hôtelières.
- Une phase d'essoufflement et de crise à partir du début des années 2000. La crise est particulièrement exacerbée par l'attentat de Djerba en 2002, et considérablement amplifiée par les attentats terroristes de l'après révolution. Le creux de l'activité touristique a été atteint en 2015 avec un niveau de nuitées commercialisées aux non-résidents de moins du tiers du niveau atteint en l'an 2000 et un niveau de recettes en devises étrangères en retrait de plus de 20 pourcent par rapport à l'année 2000. Il y a, certes, une forte relance au cours des neuf mois de 2018 ; mais pour encourageante qu'elle soit, cette reprise est loin de permettre de retrouver les indicateurs du secteur en l'an 2000, à fortiori ceux de l'année 2010. L'écart des recettes libellées en euros est de plus 20 pourcent par rapport à 2000 et de plus de 30 pourcent par rapport à 2010.

## 2. Radioscopie de la crise du secteur touristique

Face à une forte concurrence en méditerranée dans le domaine touristique exacerbée du fait d'une augmentation de l'offre hôtelière plus rapide que celle de la demande, le tourisme tunisien n'a pas su s'adapter et préserver sa rentabilité.

Les structures d'encadrement ont peu évolué en Tunisie. La moitié de la capacité d'hébergement a plus de 30 ans, ne bénéficiant pas toujours d'un effort approprié en matière de maintenance et de rénovation donnant au tourisme tunisien l'image d'un « tourisme vieillissant ».

Par ailleurs, l'offre tunisienne continue, malgré quelques tentatives en matière de diversification du produit touristique, à être dominée à 90 pourcent par le tourisme balnéaire dans le cadre de grandes unités d'hébergement dépendant des agences de voyage internationales.

Les attentats terroristes au cours des années 2014 et 2015 ont considérablement amplifié les problèmes dont souffre le tourisme tunisien. Plus de 200 unités d'hébergement ont dû fermer. Plus du tiers de la capacité installée ne sont plus conformes aux normes internationales exigées. Outre les problèmes de sécurité, des sérieuses défaillances sont

enregistrées au niveau de la qualité des services publics, notamment en matière de transport aérien et de disponibilité de personnel hautement qualifié.

Certes, il y a un net mieux en 2018 avec une augmentation des recettes touristiques en euros de près de 30 pourcent pour les neuf mois de 2018 par rapport à la période correspondante de 2017. Cette forte progression a été rendue possible, glissement du dinar tunisien aidant, par l'afflux des touristes européens consécutif à la suppression des mesures conservatrices prises par les sociétés d'assurance pour la destination Tunisie après les attentats terroristes de l'année 2015.

Ceci dit, les maux dont souffre le tourisme demeurent. Bien plus, le choix du tourisme, en tant que secteur prioritaire, se trouve contesté auprès d'une partie non négligeable de l'opinion publique après la révolution, pour des considérations souvent dogmatiques en faisant ressortir sa forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur, ses nuisances environnementales, sa faible rentabilité financière et économique et l'importance de son endettement auprès du secteur bancaire.

### 3. Orientations requises

En 50 ans la Tunisie a réussi à avoir une place honorable en méditerranée. Il faut la sauvegarder et la renforcer à travers notamment:

- ▮ L'organisation d'un large débat pour retrouver un large consensus en faveur du tourisme en tant que secteur stratégique prioritaire.
- ▮ La restructuration financière des unités hôtelières fortement endettées de manière à leur faire retrouver la capacité de rénover leurs équipements et améliorer la qualité de leurs prestations.
- ▮ La refonte du dispositif de formation du secteur pour permettre aux unités hôtelières et aux activités annexes de disposer d'un personnel alliant la qualification avec le professionnalisme.
- ▮ La diversification de l'offre touristique en accentuant la tendance des dernières années en matière de développement du tourisme médical, des maisons de hôtes, du tourisme archéologique, culturel et rural.
- ▮ La refonte de la politique du transport aérien pour en faire, à travers l'Open- Sky et la mise à niveau des aéroports, un puissant levier pour l'essor d'un tourisme rentable et durable.
- ▮ La relance de l'investissement touristique, particulièrement en matière de maintenance et de rénovation du parc hôtelier aussi bien que celui des transports de manière à améliorer la qualité des prestations du secteur.

## II. Principales conclusions et recommandations

Les principales conclusions et recommandations formulées à l'issue du débat se récapitulent comme suit :

### 1. La crise du tourisme est une crise structurelle

Le tourisme tunisien est axé essentiellement sur le produit balnéaire, un produit en perte de vitesse, suscitant de moins en moins d'intérêt de la part des touristes européens à fort pouvoir d'achat. Il en résulte une inadéquation entre la qualité de l'offre et celle de la demande se traduisant par :

- ▮ Une tendance à la baisse de la dépense moyenne des touristes par nuitée ; celle-ci se ramène de 327 euros en 2000 à 268 euros en 2010 et à 181 euros alors qu'un pays comme le Maroc a eu au cours de cette période une tendance haussière avec un niveau de dépense nettement plus élevé (450 euros en 2000 ; 538 euros en 2010 et 550 euros en 2017).
- ▮ Une forte baisse de la rentabilité du secteur du fait d'une augmentation continue des coûts d'exploitation consécutive au relèvement des salaires et à la hausse des coûts des intrants (énergie, eau..) : le taux du Revenu Brut d'Exploitation était de 45 pourcent ; il n'est que de 30 à 35 pourcent selon des hôteliers de Djerba.
- ▮ De sérieux problèmes de solvabilité du secteur. Le total de l'encours des créances impayées ou en contentieux représente 20 pourcent des créances accrochées du secteur bancaire, amenant de nombreux hôteliers à brader leurs produits et à réduire la marge de négociation vis-à-vis des « tours opérateurs ».

Des analyses fines du secteur doivent être systématiquement réalisées pour disposer d'éléments d'informations exhaustifs dépassant les seuls paramètres des entrées, des nuitées et des recettes pour couvrir également les aspects se rapportant à la rentabilité, la mise à niveau, la conformité aux normes internationales, les taux de retour et surtout le positionnement de la Tunisie dans le bassin méditerranéen. Une telle démarche devrait permettre d'affiner le diagnostic facilitant d'autant l'adoption et la mise en œuvre à temps des programmes d'ajustement et de redressement requis.

### 2. La refonte de la stratégie touristique s'impose

Les problèmes auxquels se trouve confronté le secteur touristique ont été largement analysés par les nombreuses études réalisées, en l'occurrence notamment l'étude effectuée par l'organisme japonais JAICA, l'étude de la Banque Mondiale et l'étude de Roland Berger dans le cadre du financement du FADES.

Les orientations et les recommandations formulées qui s'en dégagent paraissent être prises en compte, du moins partiellement, dans le cadre de la politique de redressement du secteur suivie par le ministère du Tourisme en matière de mise en place d'une charte de

qualité, de référencement, de réservation en ligne des hôtels ( par l'agence Booking installée en Tunisie il y a près de 7 ans ) et d'engagement des négociations de l'accord de l'Open Sky.

Il y a lieu d'en accélérer la réalisation tout en conférant la priorité à un certain nombre d'axes considérés prioritaires par les études stratégiques élaborées en l'occurrence notamment :

- ▮ La formation appelée à faire l'objet d'une importante refonte dans le cadre d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé en vue d'adapter les programmes de formation aux besoins du secteur et d'améliorer l'employabilité des personnes formées.
- ▮ La diversification de l'offre d'hébergement en renforçant la composante immobilière dans le cadre d'appart hôtels, de villas à l'instar des autres destinations dans le bassin méditerranéen où l'offre d'hébergement peut atteindre 40 pourcent sous forme immobilière lui conférant l'image de tourisme intégré dans le tissu urbain.
- ▮ La restructuration financière du secteur en distinguant les unités viables dont il faut accélérer le reprofilage et le rééchelonnement de leur endettement et les unités non viables pour lesquelles il faudra trouver de nouveaux acquéreurs. Le livre blanc présenté en 2017 par la Fédération Tunisienne de l'Hôtellerie et l'offre de restructuration présentée par la STB, principal créancier du secteur hôtelier, pourraient constituer les éléments d'un plan concerté de sauvetage des hôtels endettés.
- ▮ La refonte de la politique de marketing du secteur touristique en redéployant la responsabilité de promotion du secteur entre le centre, les régions, les hôteliers et les autres intervenants et en optimisant l'usage des nouvelles technologies dans la commercialisation des hôtels, des résidences, des musées et des différents sites touristiques.

### **3. La diversification de l'offre touristique un enjeu capital pour la Tunisie**

Le tourisme offre pour la Tunisie de formidables opportunités en matière de développement inclusif et durable touchant toutes les régions et impactant positivement l'image extérieure du pays à condition qu'il y ait une double diversification, celle de l'offre et celle de la demande.

**Sur le plan de l'offre**, la Tunisie doit impérativement corriger l'image d'un pays offrant un mono-produit balnéaire de faible qualité.

Elle doit, à cet effet, outre la rénovation du parc hôtelier du littoral et l'alignement de la qualité de ses prestations sur les normes internationales, élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à valoriser les domaines suivants :

- ▮ L'exploitation de l'important patrimoine archéologique dont dispose le pays : Pratiquement tous les gouvernorats ont des sites archéologiques classés. Les plus réputés d'entre eux se trouvent dans des gouvernorats de l'intérieur tels que Dougga, Tuburbo-Magus, le temple des eaux de Zaghouan, la table de Jugurtha. Il importe d'en faire d'importants leviers de rayonnement pour les régions concernées et la Tunisie.
- ▮ Le développement du tourisme de résidence en autorisant, éventuellement, les propriétaires d'hôtels qui disposent de réserves foncières importantes, d'affecter une partie à la construction de résidences qui seraient commercialisées aux non-résidents pour les aider à restructurer et rénover leurs unités tout en fidélisant une clientèle à fort pouvoir d'achat à la Tunisie.
- ▮ La valorisation des médinas et des ribats, témoignage de l'apport des dynasties arabo-musulmanes qui se sont succédées depuis le VII<sup>e</sup> siècle pour en faire l'objet d'un tourisme urbain spécifique à vocation culturelle.
- ▮ La réhabilitation du tourisme saharien en développant notamment le tourisme résidentiel à côté des unités hôtelières à l'image du produit développé à Marrakech au Maroc.
- ▮ Le renforcement de la tendance relevée au cours des dernières années en matière d'implantation de maisons d'hôtes axées sur l'écotourisme, la chasse et le développement des relations humaines.
- ▮ Le développement de la thalassothérapie et du tourisme médical dans le cadre notamment de partenariats avec des hôpitaux réputés en Europe et en Asie et d'accords avec les organismes de sécurité sociale de leurs pays. L'accréditation des structures médicales tunisiennes, publiques et privées, aux normes internationales doit, à cet égard, être activement recherchée. Le secteur du thermalisme offre, également de sérieuses opportunités pour capter une nouvelle catégorie de clientèles et accroître les exportations du service de la santé.

**Sur le plan de la demande**, le redéploiement amorcé au cours des dernières années à travers notamment l'importance prise par le tourisme algérien et l'afflux croissant des touristes russes, doit être renforcé tout en cherchant à s'ouvrir davantage sur d'autres marchés dans le cadre notamment du développement du produit touristique axé sur les sites archéologiques et le patrimoine arabo-musulman ; l'exemple de pays comme Malte, le Maroc et la Turquie doivent être pour nous une source d'inspiration.

Toutes les régions sont concernées par ces orientations. Les collectivités locales doivent exploiter les nouvelles attributions qui leur sont conférées par la dernière réforme du code des collectivités locales et encourager les initiatives privées locales pour tirer profit des atouts dont elles disposent en matière de tourisme alternatif.

## Conclusion

Compte tenu de son niveau élevé d'intégration économique, le tourisme est l'un des rares secteurs qui pourrait permettre à la Tunisie d'accroître rapidement les recettes nettes en devises grâce à l'importance de la capacité installée ainsi qu'à la proximité avec les pays émetteurs et, par voie de conséquence, d'engager les grandes réformes requises avec le minimum de coût social.

Une dépense moyenne en euro par touriste retrouvant le niveau de l'an 2000 (soit 327 euros) permettrait de d'engranger des recettes additionnelles de 1300 millions d'euros, soit un montant couvrant 40 pourcent environ du déficit de l'ensemble des opérations courantes de la balance des paiements. Un tel scénario, a priori réalisable, changerait radicalement l'équation du problème de développement de la Tunisie.

Pour remonter la pente et retrouver les performances des années quatre-vingt-dix, il n'y a d'autres choix que de s'engager résolument dans la refonte des différentes stratégies se rapportant aux différentes composantes du secteur. Les enjeux qui se posent concernent plus précisément:

- ▮ L'hôtellerie dont il faut assainir les finances, rénover les installations et hisser la qualité des prestations au niveau des standards internationaux.
- ▮ Le transport aérien appelé, à surmonter le handicap du coût, à travers notamment la libéralisation du ciel et l'amélioration des prestations dans les aéroports.
- ▮ Les ressources humaines à l'effet de disposer du personnel qualifié requis dans les différentes disciplines relevant du secteur touristique.
- ▮ La diversification du produit touristique tunisien aussi bien de la demande que de l'offre afin de réduire sa volatilité, étendre ses effets entraînants dans l'ensemble des régions et en faire un puissant levier pour le développement inclusif et durable.
- ▮ L'amélioration de l'environnement dans lequel s'insère le produit touristique allant de la propreté des villes et l'entretien des routes à la généralisation de la couverture internet haut débit et au renforcement de l'attractivité du pays.

Ce sont autant de défis qu'il importe d'affronter dans le cadre de stratégies concertées, avec la profession et la société civile et sur la base d'actions hiérarchisées en fonction des priorités et des possibilités.

La relance de l'année 2018 doit aider à aller de l'avant dans la mise en œuvre des stratégies et des actions de restructuration des différentes composantes du secteur afin de l'insérer, de nouveau, dans un cercle vertueux de développement inclusif et durable.

**Mots clés :** Tourisme tunisien, le redressement du tourisme en Tunisie, Forum Ibn Khaldoun, Ahmed Smaoui

**Forum Ibn Khaldoun le 12 octobre 2018**